

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 Совершенствование системы оплаты труда на предприятии

Исполнитель Панарина Лина Константиновна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(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)

«6» июня 2023г.

Санкт-Петербург
2023

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические основы оплаты труда в условиях рыночной экономики	5
1.1. Понятие, сущность и функции заработной платы	5
1.2. Формы и системы оплаты труда на предприятии.....	5
1.3. Организация оплаты труда	18
2. Анализ системы оплаты труда ООО «Уют-Мастер»	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Уют-Мастер»	24
2.2. Анализ трудовых ресурсов и фонда заработной платы на предприятие ООО «Уют-Мастер».....	30
2.3. Анализ системы оплаты труда на предприятие ООО «Уют-Мастер».....	37
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер»	40
3.1. Достоинства и недостатки системы оплаты труда	42
3.2. Совершенствование формирования и использования оплаты труда персонала	45
3.3. Эффективность разработанных мероприятий	53
Заключение	53
Список использованных источников	Error! Bookmark not defined.

Введение

В современном мире развитие не стоит на месте, рынок насыщается новыми товарами и услугами, а уровень жизни и благосостояния населения повышается, соответственно появляются и увеличиваются новые потребности, требующие удовлетворения. Поэтому оплата труда является важнейшей экономической категорией, так как это денежное, материальное вознаграждение, которое мы получаем за наш ежедневный труд. Это система отношений, связанная с установлением и осуществлением выплаты за труд, которую должен произвести работодатель в соответствии законами и локально-нормативными актами.

Актуальность данной темы обуславливается рядом причин. Во-первых, совершенствование оплаты труда и реформирование проводится с целью усиления мотивации, стимулирования работников и населения в целом, что повысит качества и производительность труда. Во-вторых, система оплаты труда влияют на величину дохода работников и формирование прибыли предприятия. Поэтому данный вопрос является важным как для самих работников, так и для работодателей.

Основной целью выпускной квалификационной работы, является анализ системы оплаты труда и разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы оплаты труда в условиях рыночной экономики;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ трудовых ресурсов и фонда заработной платы ООО «Уют-Мастер»;

– рассмотреть существующие системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда на исследуемом предприятии.

Объектом изучения данной выпускной квалификационной работы служит общество с ограниченной ответственности «Уют-Мастер», а предметом – система оплаты труда на предприятии.

При написании выпускной квалификационной работы большую степень методологической основы составили экономико-статистические методы, а также анализ, метод сравнений и группировки, расчетно-конструктивный и др.

Информационной базой являются: Федеральные Законы, законодательные и нормативные акты РФ, данные по предприятию ООО «Уют-Мастер», формы о финансово-экономическом состоянии за последние три анализируемых годы 2020г, 2021г, 2022г., а также учебники отечественной литературы, труды экономистов и прочие практические материалы, касающиеся исследуемой темы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы определяется тем, что исследование направлено на совершенствование системы оплаты труда персонала на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы построена и сформирована в соответствии с основной целью и поставленными задачами при помощи, которых она будет достигнута. Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, цель и задачи, а также объект и предмет данной работы. В первой главе рассматриваются теоретические основы оплаты труда в рыночных условиях. Во второй главе был проведен анализ системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер». Третья глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер». В заключении написаны выводы по всей работе. Также в структуру работы входит список использованной литературы, 17 таблиц, 18 рисунков и 7 формул.

1. Теоретические основы оплаты труда в условиях рыночной экономики

1.1. Понятие, сущность и функции заработной платы

Важным условием в трудовых правоотношениях между работодателем и наемным рабочим является оплата труда, и основная информация по ней должна быть включена в трудовой договор. Понятие «оплата труда» тесно взаимосвязано с понятием «заработная плата», однако некоторые различия всё же имеются. Оплата труда является более широким понятием и представляет собой выплату заработной платы. Также оплата труда включает в себя премии из фонда материального поощрения, формируемого за счет прибыли [21].

Заработная плата зависит от многих факторов, таких как сложность, качество, количество и условия работы, а также квалификация работника. Это вознаграждение за труд, которое может быть представлено в виде тарифной ставки или оклада (ст. 129 ТК РФ). В состав заработной платы могут входить различные компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера), а также стимулирующие выплаты, которые могут быть предоставлены в зависимости от результатов работы, премии и иные поощрительные выплаты стимулирующего характера. Важно отметить, что компенсационные выплаты могут быть связаны с работой в условиях, отклоняющихся от нормальных, включая работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению.

Должностной оклад - это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. В то время как тарифная ставка - это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени, также без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат [5].

В данный момент есть несколько основных концепций в экономической теории, которые определяют понятие заработной платы [16]:

– заработная плата как цена труда. В качестве товара выступает труд, имеющий естественную цену. Естественная цена труда формируется под воздействием спроса и предложения, т.е. рыночных факторов. В то время как её динамика и величина зависят от этих факторов.

– заработная плата является денежным выражением стоимости товара «рабочая сила». Концепция разграничивает "труд" и "рабочую силу" как понятия. Труд не может быть товаром и не имеет стоимости. Величина определяется условиями производства и рыночными факторами, что может приводить к отклонению заработной платы от стоимости рабочей силы.

Заработная плата и её сущность представляет собой долю работников в национальном доходе, выраженную в деньгах, которая направлена на личное потребление, а также на распределение труда в общественном производстве по качеству и количеству. Социальные, исторические, этнографические условия развития страны и даже географическое положение оказывают своё влияние на величину заработной платы.

Заработная плата является одной из важнейших категорий рыночной экономики. На практике она складывается из двух частей: фонда заработной платы и фонда материального поощрения. Если вторая часть формируется за счет отчислений от прибыли предприятия, то первая представляет собой издержки производства и входит в себестоимость. Также в фонд заработной платы включается оплата труда по тарифным ставкам, окладов работников и премии, которые выплачиваются за счет данного фонда [11].

В рыночной экономике законодательно правительством устанавливается минимальный уровень заработной платы. Как правило, его меняют раз в год и вводят новый показатель с первого января. Все остальные уровни заработной платы формируются на основе трудовых соглашений между работодателем и наемным работником. Заработная плата одного рабочего, может принимать различные формы денежных выплат, такое встречается на практике. Например: месячный оклад, часовая тарифная ставка или премия, гонорар и т.п. В связи с этим нужно различать реальную и номинальную заработную плату.

Номинальная – это величина заработной платы, т.е. общая сумма денег, которую работник получает за свой труд в определенный период времени. За выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время. Определяется ценой рабочей силы за единицу времени работы или действующей денежной ставкой. Реальная заработная плата - это сумма жизненных благ (количество товаров и услуг), которые можно приобрести на номинальную зарплату, при данном уровне цен. Именно в ней проявляется покупательская способность номинальной заработной платы. Реальная и номинальная заработная плата могут не совпадать, это может быть обусловлено уровнем инфляции. Причем движение может происходить в различных направлениях: реальная заработная плата может падать, а номинальная – расти, если темпы роста инфляции опережают темпы роста заработной платы. Различия в уровне оплаты труда, объективны и могут быть вызваны по разным причинам. Так, заработная плата различается в зависимости от [19, 11]:

- уровня квалификации, профессиональной подготовки, качества труда и средств, затраченных на получение данной профессии;
- степени привлекательности труда и его условий;
- индивидуальных способностей различных людей их субъективные качества труда, степени таланта, творчества и т.п.

Заработная плата играет огромную роль в развитии экономики государства и повышении благосостояния народа. Она отражает широкий спектр экономических отношений между обществом, трудовым коллективом и работниками, связанных участием в общественном труде и его оплатой. С одной стороны, заработная плата является важным рычагом материального стимулирования роста и совершенствования общественного производства, а с другой – основным источником повышения благосостояния служащих и рабочих. Поэтому является важным создавать материальную заинтересованность работника в результатах труда, для того чтобы производство находилось в непрерывном развитии и совершенствовании [11].

Сущность заработной платы может проявляться в её основных функциях, которые выполняются в фазах общего воспроизводства. В таких фазах как: производство, распределение, обмен и потребление. Изучим данные функции более подробно.

Воспроизводственная функция должна быть достаточной для возможности воспроизводства рабочей силы, иными словами должна определять абсолютный уровень оплаты, который необходим для работников и членов их семей, чтобы обеспечить себя жизненными благами для участия в процессе производства и на рынке труда. Поэтому данная функция переплетается с некоторыми особенностями государственного регулирования, в частности с установлением минимального размера оплаты труда, которого бы хватило на осуществление жизненных потребностей работника и его семьи. Однако важно, чтобы её размер соответствовал реальным условиям, уровню цен, налогообложению и т.п.

Стимулирующая функция состоит в установлении зависимости уровня и размера заработка от трудового вклада работника. Данная функция важна с позиции руководства, т.к. нужно формировать в работнике мотивацию к повышению эффективности труда, побуждать его максимизировать отдачу. У работника в свою очередь должна повышаться заинтересованность к производственному результату и продуктивному труду.

Социальная функция связана с воспроизводственной функцией, является её дополнением и продолжением. Заключается, в основном, в обеспечении реализации принципа социальной справедливости при установлении условий оплаты труда. Заработная плата должна давать возможность работникам пользоваться набором основных социальных благ. Это медицинские услуги, получение образования, качественный отдых и т.п. А также в пенсионном возрасте обеспечить безбедное существование работников.

Регулирующая функция – это регулирование прибыльности фирмы и рынка труда. Данная функция заключается в её воздействии на соотношение между спросом и предложением, на формировании персонала и уровня их

занятости. В свою очередь, заработная плата активно воздействует на формирование конъюнктуры рынка и более того, она может изменить направление потоков рабочей силы, что во многом влияет на саму структуру занятости. С помощью заработной платы стимулируется труд работников, вырабатывается определенная политика установления уровня оплаты труда различным категориям работников на основе социального партнерства.

Статусная функция заключается в соответствии статуса, определяемого размером зарплаты, трудовому статусу работника. По теоретическо-прикладному словарю: «Трудовой статус – является оценкой, престижем, авторитетом определенного вида труда и занятых им людей в иерархии профессий или видов деятельности». Значит, размер вознаграждения за труд работника является одним из главных показателей этого статуса. Поэтому сопоставляя собственный труд и усилия, которые к нему приложены, позволяют судить о справедливости данного вознаграждения.

Функция формирования платежеспособного спроса населения. Через платежеспособный спрос происходит влияние заработной платы на объем производимых товаров (услуг) и их структуру. И довольно в значительной степени влияние оказывает на инвестиционную политику. Составляются определённые пропорции, которые необходимы между спросом и предложением.

Учетно-производственная. Суть её заключается в определении меры участия живого труда, в образовании цены товара (услуги или продукции) через заработную плату, его долю в издержках на рабочую силу и совокупных издержках производства.

Для осуществления выше перечисленных функций важно соблюдать ряд определенных принципов организации заработной платы. Потому как каждый из них, как правило, связан с совокупностью функций, которые являются частью единого целого – заработной платы и каждая содержит в себе элементы других функций [12, 15].

1.2. Формы и системы оплаты труда на предприятии

Для любой экономики формы и системы оплаты труда важны, так как в зависимости от достигнутых результатов они определяют порядок начисления заработной платы, стимулируют рост производительности труда, а также при соответствующем применении могут выполнять и мотивационные функции, которые будут нацеливать работников на улучшение результатов. Формы и системы оплаты труда обеспечивают связь между реальными результатами труда и размерами оплаты, которые могут быть скорректированы соответствующими надбавками и доплатами. И если финансирование организации происходит не из бюджета, то она самостоятельно выбирает формы и системы оплаты труда, а также размеры отдельных элементов заработной платы (ст. 135 ТК РФ). Так, по способу формирования оплаты труда работников в организациях могут применяться различные системы оплаты труда: тарифная, бестарифная. Первая основывается на тарифной системе дифференциации заработной платы по отраслям и категориям работников, выполняющие работы различной сложности. При бестарифной системе идет полная зависимость заработной платы работника от конечных результатов работы трудового коллектива и оценки труда работника. В данной системе не устанавливают оклад или тарифную ставку [6, 15].

На сегодняшний день сложились и применяются две формы оплаты труда рабочих – повременная и сдельная с их разновидностями (системами), которые представлены на рисунке 1 ниже.



Рисунок 1 – Формы и системы оплаты труда

Повременная форма заработной платы представляет собой оплату по установленной тарифной ставке или должностным окладом за фактически отработанное время с учетом условий труда и квалификации, за труд с определенной продолжительностью.

$$Z_{\text{пов}} = Z_{\text{ч.ст}} \times F_d, \quad (1)$$

где $Z_{\text{пов}}$ – заработная плата повременщика, руб.;

$Z_{\text{ч.ст}}$ – часовая тарифная ставка повременщика, соответствующая его разряду и условиям труда, руб.;

F_d – действительный фонд отработанного времени, час.

Данная форма оплаты труда применяется в случаях, когда устанавливать сдельные расценки выработки на продукцию нецелесообразно, так как производство зависит от аппаратных процессов, оборудования и производительности машин. Используется повременная форма заработной платы, при следующих условиях [12]:

- а) результаты труда невозможно измерить количество, соответственно нельзя применить сдельную оплату труда;
- б) функции работника сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса или к обслуживанию оборудования. ситуации, в которых

производительность труда зависит от производительности оборудования и других факторов, т.е. не зависящих от работника;

с) неэффективное нормирование результатов труда и количественное их измерение очень сложно и трудоемко;

д) объем выполненной работы не может быть увеличен работником в сравнении с установленными нормами без снижения безопасности и (или) ухудшения качества работ;

е) незаинтересованность работодателя в увеличении данного объема работ или выработки рабочего, что может нарушить ритмичность производства или по другим причинам.

Широкому применению повременной системы оплаты труда способствует повышение требований к качеству продукции и развитие автоматизированных производственных процессов. Следует отметить, что при использовании повременной заработной платы, предполагается четкая организация контроля и учета фактически отработанного времени каждого работника, выявление нерационального использования рабочего времени и потерь, контроль загруженности работника в течение всей смены. Основные требования к повременной форме оплаты труда представлены на рисунке 2[14].



Рисунок 2 – Требования к повременной форме оплаты труда

Наиболее простой из систем, относящихся к повременной форме оплаты труда, считается – *простая повременная оплата*, устанавливающая зависимость зарплаты от количества отработанного времени, единственного (основного) показателя. Данная система может быть организована месячная, поденная, почасовая, в зависимости от того, что выступает в качестве единицы учета рабочего времени (день, неделя, час, смена) и какие тарифные ставки применяются (дневные, часовые или месячные оклады). Сложность выполняемой работы и квалификация работника учитывается в размере установленного оклада или часовой (дневной) ставки [13].

Простая повременная система оплаты труда, без учета доплат и надбавок, рассчитывается умножением соответствующей тарифной ставки рабочего. При почасовой оплате труда заработная плата исчисляется по формуле (2):

$$Z_{\text{повр}} = T_{\text{ч}} \times V_{\text{ч(отраб)}}, \text{руб.}; \quad (2)$$

где $Z_{\text{повр}}$ – заработная плата при повременной форме оплаты труда;

$T_{\text{ч}}$ – тарифная часовая ставка;

$V_{\text{ч(отраб)}}$ – количество фактически отработанных часов.

При простой повременной заработной плате *поденный заработок* рассчитывается произведением дневной тарифной ставки на количество фактически отработанных дней:

$$Z_{\text{повр}} = T_{\text{дн}} \times V_{\text{дн(отраб)}}, \text{руб.}; \quad (3)$$

где $T_{\text{ч}}$ – тарифная часовая ставка;

$V_{\text{ч(отраб)}}$ – количество фактически отработанных часов.

При месячной оплате труда, которая наиболее распространена в нашей стране, устанавливается твердый месячный оклад ($T_{\text{мес}}$), который выплачивается полностью и при расчете выплат во внимание принимается число рабочих дней, предусмотренных рабочим графиком в текущем месяце, и число фактически отработанных дней. И если повременная заработная плата

исчисляется с использованием *месячных тарифных ставок (т.е. окладов)*, то за фактически отработанные дни он равен:

$$З_{\text{повр}} = \frac{T_{\text{мес}}}{V_{\text{дн(граф)}}} \times V_{\text{дн(отраб)}}, \text{ руб.}, \quad (4)$$

где $T_{\text{мес}}$ – месячная тарифная ставка;

$V_{\text{дн(граф)}}$ – количество рабочих дней в данном месяце по производственному графику;

$V_{\text{дн(отраб)}}$ – количество фактически отработанных дней в месяце.

Простота данной системы является достоинством, так как для начисления зарплаты достаточно данных учета отработанного времени (в таблице учета рабочего времени) и тарифной ставки. Однако есть серьезный недостаток, заключающийся в том, что рабочий день сотрудника может быть недостаточно загружен, а рабочее время использоваться неэффективно [12, 16].

Во избежание таких ситуаций, на практике часто используется другая система оплаты труда. Простая повременная система оплаты труда, которая дополняется премированием за выполнение качественных и количественных показателей труда, называется *повременно – премиальной системой*. Как и простая повременная система, она используется для оплаты труда всех категорий работников, но в отличие от первой заинтересовывает работников в качественном выполнении и даже перевыполнении производственных задач, за что и выплачивается премия. «Премирование – это дополнительное материальное вознаграждение персонала за результаты труда». Эффективность данной системы в большей степени зависит от условий и показателей премирования, которые должны фиксироваться и устанавливаться заранее. Они могут быть различными, но важно, чтобы они были четко сформулированы, корректными и обоснованными с учетом особенностей производства. Система оплаты труда, включая размеры доплат и надбавок компенсационного характера (в том числе работа в условиях, отклоняющихся от нормы), а также системы доплат и надбавок стимулирующего характера и премирования, устанавливаются руководством предприятия, учреждения и организации. С

помощью коллективных договоров, соглашений, локальных и нормативных актов в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права (ст. 135 ТК РФ). Премия, выполняющая стимулирующую роль, может быть не начислена или начислена в большем (меньшем) размере. Как правильно, премию работник получает в процентах заработка к отработанному времени [6, 15, 8].

Сдельная форма оплаты труда – это оплата в заранее установленном размере каждой единицы выполненной работы, т.е. предполагает оплату труда за количество произведенной продукции. Требуется соблюдение определенных условий для применения сдельной системы оплаты труда:

- точный учет выработки;
- хорошо и правильно поставленное нормирование труда;
- установление контроля за качеством выполняемых работ.

Стоит отметить, что сдельная оплата труда устанавливается только тогда, когда результаты труда поддаются полному и точному учету по сдельным расценкам. Более подробное описание требований к сдельной форме оплаты труда представлены ниже на рисунке 3.

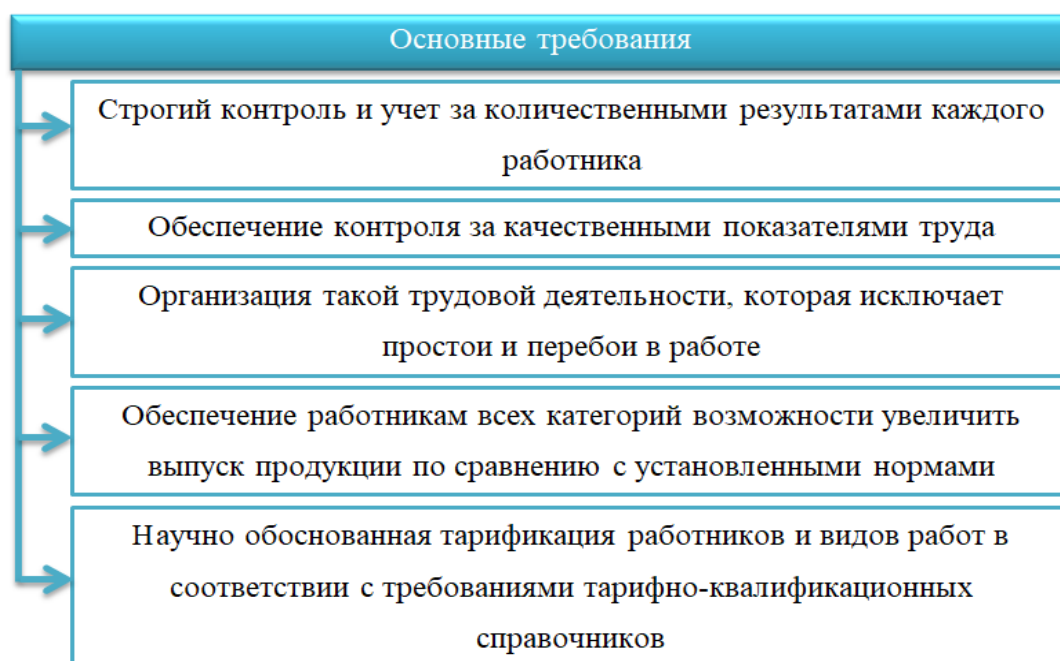


Рисунок 3 – Требования к сдельной форме оплаты труда

Сдельную форму оплаты труда подразделяют на такие формы как: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, сдельно-регрессивную, косвенно-сдельную и аккордную [12].

Сдельный заработок рабочего *при прямой сдельной системе* оплаты труда исчисляются исходя из данных о количестве выполненных работ и установленных заранее расценок за единицу произведенных работ (услуг, продукции). Сдельная расценка – это производная величина, рассчитываемая исходя тарифной ставки (оклада) соответствующей разряду работы, нормы времени или нормы выработки на данную работу:

$$P_{сд} = T_{ч} \times N_{вр} \text{ или } P_{сд} = T_{дн} \div N_{выр}; \quad (5)$$

где $T_{ч}$, $T_{дн}$ – часовая и дневная тарифная ставка;

$N_{вр}$ – норма времени на единицу продукции;

$N_{выр}$ – норма выработки за смену.

Из-за особенностей организации труда и технологий на предприятии возможны различные варианты начисления прямого сдельного заработка. Данная система наглядна, проста и в определенных условиях достаточно эффективна. Обеспечивая связь выработки с заработком, происходит стимулирование работника в росте производительности труда. Однако она слабо мотивирует работника на повышение общих показателей для коллектива [15, 19].

При *сдельно-премиальной системе* заработная плата состоит из сдельного заработка и премии, которая выплачивается за количественные и качественные показатели, учитываемые в премиальном Положении. Как правило, размеры премий определяются в процентах к прямому сдельному заработку. Эта система предусматривает как повышение, так и снижение премий за невыполнение каких-либо показателей.

При *сдельно-прогрессивной системе*, оплата труда работника оплачивается по прямым сдельным расценкам в процентах выполнения норм, а при выработки сверх норм, оплачивается по расценкам, прогрессивно возрастающим в зависимости от степени перевыполнения норм. Особое

внимание уделяется определению исходной базы, учету выработки норм и фактически отработанному времени, а также разработке эффективных шкал повышения расценок. Применение этой системы оправдано только при ликвидации «узких мест», т.к. может случиться опережение темпов роста заработной платы к темпам роста производительности труда [9].

Существуют также *сдельно-регрессивные системы* оплаты труда. Построен по принципу сдельно-прогрессивной системы, но используется шкала понижения расценок при перевыполнении нормы выработки по сравнению с установленной базой. Данная система может применяться, например, при отсутствии заказов, если нужно сохранить занятых на предприятии работников.

Для оплаты труда рабочих, обслуживающих основной технологический процесс применяется *косвенно-сдельная система*. Разрабатываются косвенные сдельные расценки, величина которых зависит от выполнения плана производственным участком, обслуживаемым ими, для оплаты труда рабочих. Расчет косвенной сдельной расценке ведется по формуле (6):

$$P_{\text{КС}} = \frac{T_{\text{дн}}}{N_{\text{обсл}} \times N_{\text{выр}}} \quad (6)$$

где $P_{\text{КС}}$ – косвенная сдельная расценка по отдельному объекту обслуживания единицы работы основного рабочего;

$T_{\text{дн}}$ – тарифная дневная ставка рабочего, оплачиваемая по косвенно-сдельной оплате;

$N_{\text{обсл}}$ – количество обслуживаемых объектов;

$N_{\text{выр}}$ – норма выработки за смену для данного объекта обслуживания.

Рассчитать общий сдельный заработок рабочего можно как сумму произведений фактического объема выпущенной продукции по каждому виду работ на косвенную расценку каждого вида работ [15].

Разновидностью сдельной оплаты труда является *аккордная система*, оплата производится за весь объем выполненных работ, т.е. размер оплаты вводится не за каждую единицу операций (работ) в отдельности, а за весь комплекс работ. Применяется данная система в тех отраслях, где

производственный цикл длительный, а важной задачей стоит сокращение сроков выполнения работ (например, в строительстве). Поэтому при аккордной системе для определения общей суммы оплаты составляется калькуляция, в которой указывается полный перечень всех операций (работ), расценка на одну операцию и общий размер оплаты за выполнение всего объема аккордного задания. При этой системе премирование, как правило, производится в случаях соблюдения и сокращения сроков работ при условии качественного их выполнения.

На практике, часто применяются *смешанные, или комбинированные*, системы оплаты труда, включающие в себя элементы повременной и сдельной, их иногда называют сдельно-повременными. В таком случае заработная плата работника состоит из двух частей: гарантированная часть за отработанное время и сдельная часть – в зависимости от выполнения объемных показателей работы [12].

Подводя итоги можно сказать, что широко применяются системы повременной и сдельной оплаты труда, основанные на использовании тарифной системы. При сдельной форме, оплата предполагается в заранее установленном размере каждой единицы выполненной работы, т.е. зарплата работника зависит от установленного размера за единицу работы и объема выполненных работ. При повременной, зарплата начисляется за отработанное время, по данным табельного учета и установленной тарифной ставки (оклада).

1.3. Организация оплаты труда

Организация заработной платы устанавливает необходимый порядок в определении её уровня и принципах начисления, а также вес дифференциации в зависимости от качества, количества труда и его результатов. В том числе правильное соотношение заработной платы с остальными экономическими показателями предприятия. Она призвана создавать нормальные для человека

условия труда, при этом создавать такие системы труда, которые будут повышать уровень дохода фирмы [17].

Существует ряд принципов, которые организация заработной платы реализует. Ниже представлены несколько основных принципов:

- за равный труд равная оплата;
- система оплаты труда должна быть доступна (простота и ясность);
- должно быть, опережение роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Это означает нацеленность предприятия на внедрение в производство новых технологий и техники, с целью поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- устойчивый рост заработной платы, реальной и номинальной;
- дифференциация заработной платы в зависимости от разных факторов;
- сочетание государственного регулирования заработной платы с широкими правами предприятий в вопросах выбора форм и систем оплаты труда и т.д [13].

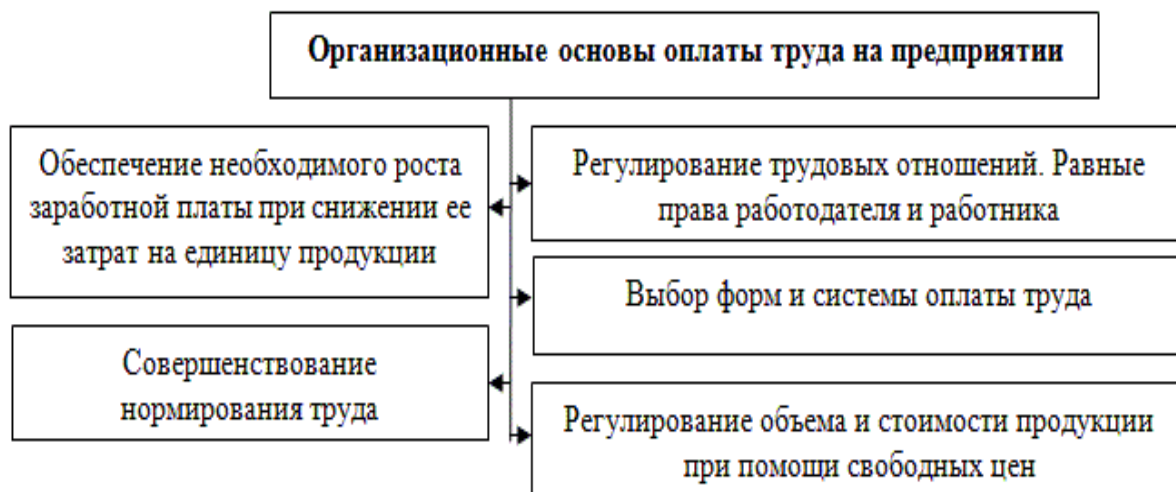


Рисунок 4 – Организационные основы оплаты труда на предприятии

В основе организационной системы оплаты труда лежат принципы и функции организации. Чтобы перестроить организацию оплаты труда в соответствии с требованиями рынка нужно решить следующие задачи:

– повышение заинтересованности каждого работника в выявлении и использовании резервов эффективности своего труда при исключении возможностей получения незаработанных денег;

– устранение случаев уравниательства;

– оптимизация соотношений в оплате труда работников различных категорий и профессионально-квалификационных групп с учетом сложности выполняемых работ, условий труда.

При организации оплаты труда необходимо, в первую очередь, определить форму и системы оплаты труда, далее разработать систему должностных окладов, также выработать критерии, показатели и определить размеры доплат для работников [16].

Оплата труда конкретного работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда. Она не может быть меньше минимального размера оплаты труда (МРОТ), который на 1 января 2023 г. составляет 16 242 руб., и максимальным пределом не ограничивается (статья 1 Федерального закона от 19.06.2000 N 82-ФЗ). Величина МРОТ используется для расчета отдельных видов выплат. Кроме того, Федеральным законом предусматривается, что в 2023 и 2024 годах минимальный размер оплаты труда будет исчисляться исходя из темпа его роста, превышающего на три процентных пункта темп роста величины прожиточного минимума трудоспособного населения в целом по Российской Федерации. (Федеральный закон от 19.12.2022 № 522-ФЗ) [1, 2, 13].

С целью составления статистической отчетности по труду, данные о численности занятого персонала организации собираются с учетом личного состава работников. Весь персонал организации подразделяется на производственный и непроизводственный. Работники основных, вспомогательных и других структурных подразделений, связанных с осуществлением обычных видов деятельности предприятия, относятся к производственному персоналу. А работники организации, занятые в непроизводственной сфере (детские и медицинские учреждения, подсобные

сельскохозяйственные предприятия, жилищно-коммунальное хозяйство и т. д.), относятся к непроизводственному персоналу.

В зависимости от выполняемых функций персонал предприятия можно разделить на руководителей, служащих, специалистов и рабочих. По сроку оформления работники могут быть постоянными, т.е. без указания срока окончания работ, временными на срок не выше двух месяцев (а также до четырех месяцев – при замещении отсутствующих), и сезонными, которые принимаются на работы, проводимые в течение определенного периода, в зависимости от природных и климатических условий, как правило, не превышающих шесть месяцев. Организация самостоятельно устанавливает систему оплаты труда в коллективном или трудовом договоре [10].

Определение правильного способа оплаты труда зависит от многих факторов, включая вид работы (самого труда), условия и необходимую квалификацию. Организация оплаты труда на предприятии должна включать меры для определения критериев справедливой оценки профессиональных качеств персонала, чтобы обеспечить достойную оплату труда в соответствии с результатами каждого конкретного работника. Организация оплаты труда состоит из трех взаимозависимых и взаимосвязанных элементов [17]:

- тарифной системы, которая позволяет оценить труд качественно;
- нормирования труда, позволяющее учитывать количество затрачиваемого труда;
- формой оплаты труда, которая определяет порядок расчета заработной платы.

В основе организации оплаты труда служащих и рабочих лежит тарифная система, которая строится в зависимости от формы оплаты труда, условий и квалификации работающих. Нормирование труда включает в себя установление меры затрат труда на изготовление единицы изделия (тонны, штуки, метры) за единицу времени (смену, час, месяц) или в соответствии с определенными техническими условиями выполнения заданного объема работы. Нормы труда, а также нормы времени, выработки, численности и обслуживания для

работников устанавливаются с учетом достигнутого уровня техники, организации производства, труда и технологии [19].

Подразделяется заработная плата персонала организации на основную и дополнительную. Основная оплата труда включает в себя всю заработную плату, которая начисляется работникам за фактически отработанное время и за качество выполненных работ при различных видах оплаты труда, таких как сдельная, повременная и прогрессивная. В состав основной оплаты труда входят [13]:

- оплата по тарифным ставкам, сдельным расценкам и окладам, а также доплаты сдельщикам в связи с изменениями условий работы;

- премии, которые выплачиваются в порядке утвержденной системы премирования за выполненный и/или перевыполненный план, за снижение потерь брака, уменьшения простоев, себестоимости, при достижении установленных показателей (качественных), за экономию электроэнергии, сырья, топлива, материалов, полуфабрикатов и безаварийную работу и т.п.;

- доплаты при работе в сверхурочное время, в праздничные дни и при тяжелых условиях работы (тяжесть, вредность, опасность и т.д.)

- надбавки за отличность водителей и работу в вечернее и/или ночное время, а также за работу в отдаленных местностях (районный коэффициент) и т.д.

Дополнительная заработная плата – это та, которая включает в себя оплату неотработанного времени согласно законодательству, но при сохранении среднего заработка по месту работы. Оплату отпусков, льготных часов подросткам, компенсацию за неиспользованный отпуск, выходное пособие, оплату перерывов в работе кормящих матерей, оплату рабочего времени, затраченного на выполнение общественных и государственных обязанностей, прохождение военных сборов и др. В соответствии с трудовым кодексом, существует 18 случаев, когда сохраняется средний заработок работника.

В связи с разделением заработной платы на основную и дополнительную, возникает вопрос о их соотношении, и можно предположить, что основная заработная плата должна превышать 50%, в то время как дополнительная должна быть менее 50% [9].

Для каждого руководителя компании и индивидуального предпринимателя важно понимать, что входит в состав фонда оплаты труда. Фонд оплаты труда (ФОТ) представляет собой общую сумму денежных и натуральных средств, распределяемую между работниками организации в зависимости от количества и качества их труда. Фонд заработной платы включает все начисленные суммы оплаты труда, выплачиваемые организацией (в независимости от источника финансирования), компенсирующие и стимулирующие выплаты и стоимость продукции, выдаваемой в натуральной формы оплаты труда. При этом её доля не должна превышать 20% от заработной платы [10].

В общей сложности, ФОТ состоит из фонда заработной платы (ФЗП), социальных и других выплат. ФЗП должен быть достаточным и обоснованным для обеспечения нормального функционирования предприятия. Себестоимость продукции увеличивается из-за избыточного фонда оплаты труда, что приводит к сокращению прибыли и снижению рентабельности. Однако, с другой стороны, недостаток фонда, особенно в период инфляции, может вызвать относительное снижение заработной платы, что может увеличить текучесть кадров, дестабилизировать коллектив и даже привести к социальным конфликтам, вплоть до забастовок. Учет фонда оплаты труда осуществляется в соответствии с нормативными актами [16].

2. Анализ системы оплаты труда ООО «Уют-Мастер»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Уют-Мастер»

Объектом выпускной квалификационной работы является организация ООО «Уют-Мастер».

ООО «Уют-Мастер» занимается строительными и отделочными работами уже более 11 лет на рынке недвижимости и строительства в Санкт-Петербурге и Ленобласти.

Юридический адрес: 188655, Ленинградская область, Всеволожский район, город Сертолово, ул. Ветеранов, д.3, кв.58.

Деятельность ООО «Уют-Мастер» ведется в полном соответствии и действующим законодательством и регламентирована такими основными законодательными актами, как Гражданский, Налоговый и Трудовой Кодексы Российской Федерации. Организационная деятельность компании выстроена в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998, в редакции от 29.06.2015, а основная производственная деятельность ведется в соответствии с Федеральным Законом №384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» от 30.12.2009.

Кроме основных законов, деятельность по производству ремонтных и отделочных работ регламентирована государственными стандартами (ГОСТ), техническими регламентами (ТУ), сводами норм и правил (СНиП), правилами техники безопасности и охраны труда.

Основными ГОСТами, используемыми при производстве работ в ООО «Уют Мастер» являются:

1) ГОСТ Р ИСО 9002-96. Системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании;

2) ГОСТ Р 52059-20003. Услуги бытовые. Услуги по ремонту и строительству жилья и других построек. Общие технические требования;

3) ГОСТ 26150-84 Материалы и изделия строительные полимерные отделочные на основе поливинилхлорида. Метод санитарно-химической оценки;

4) ГОСТ 28089-89 Конструкции строительные стеновые. Метод определения прочности сцепления облицовочных плиток с основанием;

5) ГОСТ 30494-96 Здания жилые и общественные. Параметры микроклимата в помещениях и т.д.

6) ГОСТ 27751-88 Надежность строительных конструкций и оснований.

Главными целями компании выступают следующие:

– завоевание лидирующих позиций среди компаний, занимающихся подобным видом деятельности в городе Санкт-Петербург;

– получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов членов трудового коллектива.

На рисунке 5 отражена организационная структура ООО «Уют-Мастер».

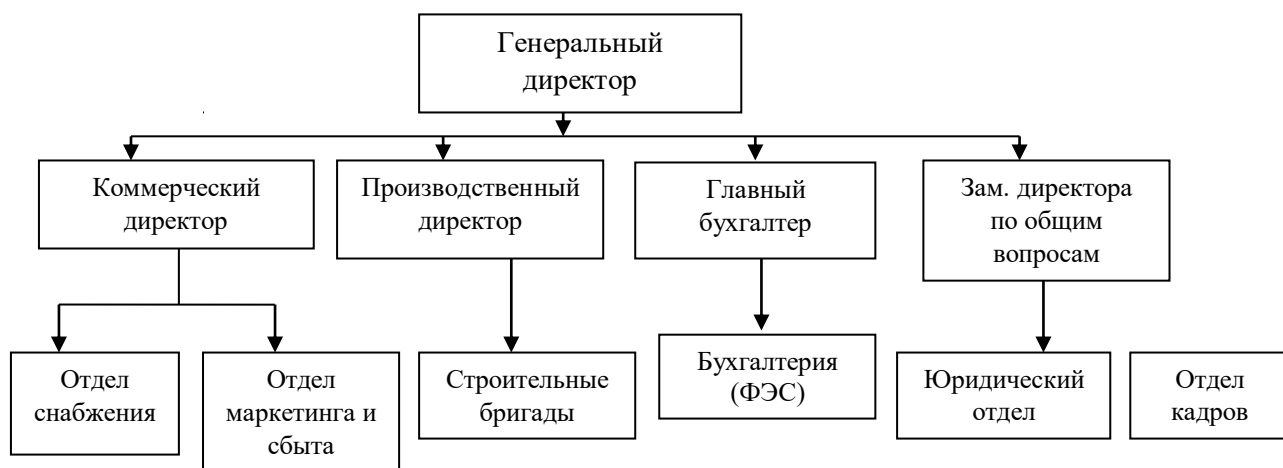


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Уют – Мастер»

Организационная структура ООО «Уют-Мастер» линейно - функциональная. Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания

централизации и децентрализации. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

Возглавляет ООО «Уют-Мастер» директор, назначаемый на должность и освобождаемый от нее решением Совета учредителей. Директор выполняет организацию стратегического развития компании и оперативное управление фирмой, а также координирует деятельность всех ее структурных подразделений. Директор общества обладает правом без доверенности осуществлять деятельность от имени общества, в том числе представлять его интересы, производить сделки от имени общества, утверждать штаты, издавать приказы и давать указания, обязательные для выполнения всеми сотрудниками компании.

В состав организационной структуры предприятия входят:

- отдел кадров – подбор персонала, учет кадров, ведение личных дел, прием-увольнение сотрудников компании, организация и проведение корпоративных мероприятий и праздников.

- бухгалтерия, ФЭС (финансово-экономическая служба) – учет финансовой деятельности всех направлений организации, стратегическое планирование; Руководство бухгалтерским учетом в компании осуществляет главный бухгалтер. Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от нее директором компании согласно ее учредительным документам. Главный бухгалтер фирмы подчиняется напрямую директору компании. В обязанности главного бухгалтера входят следующие:

- постановка и ведение бухгалтерского учета в компании;
- формирование учетной политики фирмы;
- составление и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности.

Указания и распоряжения главного бухгалтера в пределах его компетенции обязательны для всех структурных подразделений и сотрудников компании.

– юридический отдел – документальное оформление сделок по строительству, заключение договоров с заказчиками поставщиками, рабочими, служащими и иными внешними контрагентами, с работниками фирмы, а также претензионно-исковая деятельность;

– отдел закупа – закуп материалов у поставщиков;

– отдел продаж – продажа услуг, поиск новых покупателей;

– отдел маркетинга – реклама и продвижение продукции организации.

– строительные бригады осуществляют непосредственно ремонтные работы.

Таким образом, организационная структура в компании является линейно-функциональной, в которой совет учредителей осуществляет руководство над всеми работниками торговой сети. Линейные руководители обладают правом отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб. Организационная структура базируется на исполнении принципа единоначалия, то есть в руках одного лица концентрируется управление всей совокупностью операций, а подчиненные выполняют распоряжение только одного руководителя.

Компания ООО «Уют-Мастер» закупает материалы и оборудование для работы на объектах. Чтобы снизить стоимость проекта, большая часть продукции закупается непосредственно у производителей или оптовиков. Заказы на строительные материалы принимаются на сайте компании, что исключает затраты на отделку и содержание склада. Ремонтные работы выполняются с использованием профессиональных инструментов, современных материалов и технологий, которые обеспечивают качество предоставляемых услуг.

Большое внимание при выполнении работ уделяется вопросам безопасности и качества. В должностные обязанности мастеров и прорабов

входит регулярный контроль за соблюдением технологических процессов, санитарно-гигиенических норм и требований, установленных законом.

На рисунке 6 рассмотрим систему планирования работы отделов ООО «Уют -Мастер».

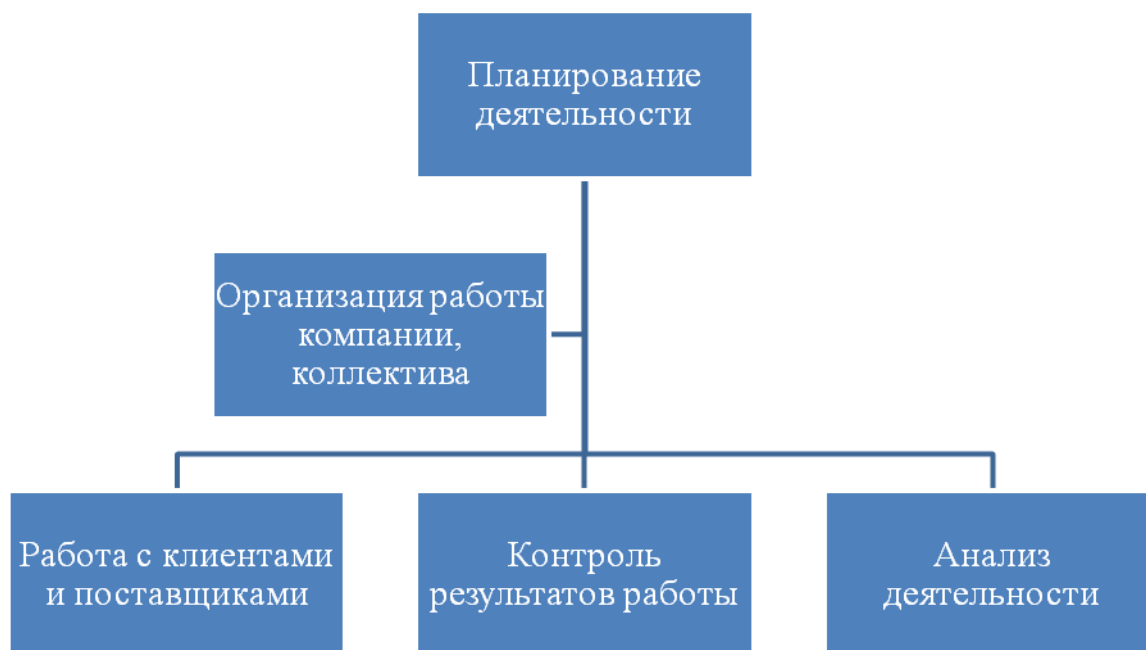


Рисунок 6 – Система планирования работы отделов ООО «Уют-Мастер»

Таким образом, в ООО «Уют-Мастер» полномочия и обязанности между подразделениями четко разграничен.

Основные функции по разработке кадровой политики возложены на отдел кадров. Перечень функций отдела кадров представлен в таблице 1.

Таблица 1- Функции отдела кадров ООО «Уют Мастер»

Отдел	Функции
Отдел кадров	кадровое обеспечение организации (наем, расстановка, увольнение); ведение кадрового учета; анализ текучести кадров и трудовой дисциплины; учет движения персонала; подготовка заказов на прием и увольнение персонала; подготовка заказов на аттестацию; участие в аттестации и др.
	организация и координация работы по охране труда в организации; совершенствование работы по профилактике производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда; консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда; анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний; согласование проектной документации, разрабатываемой на предприятии в части соблюдения требований по охране труда.

Анализ деятельности отдела кадров показывает, что сотрудники ООО «Уют-Мастер» в основном занимаются документированием результатов отбора персонала, оценки (сертификации) и отчетности сотрудников.

В таблице 2 представлен анализ динамики объема и реализации ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Таблица 2 – Анализ динамики объема реализации услуг ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, тыс. руб.	Отклонение, %
Оказание услуг по ремонту помещений	51359	54984	65598	11000	119,3
Оказание услуг по монтажу и демонтажу	36985	44300	67270	22970	151,9
Итого	88344	99284	132868	33584	133,8

Таким образом, исходя показателей в таблице 2 оказание услуг по ремонту помещений можно выделить как основную категорию по количеству продаж, количество продаж по данному виду деятельности в 2022 году увеличилось на 19,3% по сравнению с 2021 годом, а оказание услуг по монтажу и демонтажу увеличились на 51,9%. Общий объем продаж увеличился на 33,8%, что фактически свидетельствует об активности компании.

В целом, выручка снизилась на 3,9% в результате снижения выручки от продаж на 18,1%, сохраненной прибыли и чистой прибыли, что свидетельствует о снижении конечной эффективности предприятия.

В таблице 3 проведем расчет основных финансовых показателей ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Таблица 3 – Анализ основных экономических показателей ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Прирост	
				Тыс. руб.	%
Объем реализации	88344	99284	132868	33584	33,8
Себестоимость	73830	81124	117993	36869	45,4
Прибыль от реализации	14514	18160	14875	-3285	-18,1
Прочие расходы	4	4	3	-1,0	-4,4
Прибыль до налогообложения	14510	18156	14872	-3284	-18,1
Налог на прибыль	2902	3631,2	2974,4	-656,8	-18,1
Чистая прибыль	11608	14524,8	11897,6	-2627,2	-18,1
Удельная рентабельность, %	13,1	18,3	11,2		-3,9

Как видно из данных за 2021 год, прирост продаж составил 33,8%, стоимость услуг увеличилась на 16,1%; затраты - на 15,9%, прибыль от продаж снизилась на 18,1%.

2.2. Анализ трудовых ресурсов и фонда заработной платы ООО «Уют-Мастер»

Кадровая политика направлена на привлечение квалифицированного персонала и создание привлекательных условий труда. Одной из важных областей политики занятости является набор персонала. Цель отбора персонала - сформировать единую профессиональную команду; чтобы сотрудники были организованы; выбирать из кандидатов, предложенных сотрудникам, которые лучше всего соответствуют требованиям должности.

В таблице 4 проведем анализ трудовых ресурсов на предприятии

Состав и структура персонала представлена руководителями, специалистами, служащими и рабочими.

Таблица 4 – Состав и структура персонала предприятия ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг., чел.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %
Среднесписочная численность работников, всего	178	100	189	100	192	100
В том числе по категориям						
Рабочие	118	65,2	119	61,8	120	60,6
Руководители	11	6,1	11	5,8	11	5,6
Специалисты	30	18,3	30	21,6	35	23,2
Служащие	21	10,4	30	10,8	30	10,6
В том числе по образованию						
С высшим образованием	152	84,4	153	80,5	154	78,6
Со средним	28	25,6	37	19,5	42	21,4
В том числе по возрасту						
до 20 лет	5	2,8	7	3,7	9	4,6
20-30 лет	57	31,7	59	31,1	61	31,1
30-40 лет	84	46,7	86	45,3	86	43,9
40-50 лет	24	13,3	27	15,0	28	14,3
свыше 50 лет	10	5,6	11	5,8	12	6,1

Среднесписочная численность в 2022 году составила 192 человек, что на 8,8% выше показателя 2020 г и на 3,2 % выше показателя 2021 г. Увеличение численности персонала связано с расширением деятельности предприятия по отделочным и ремонтным работам. Также можно отметить, что за период 2020-2022 г численность руководящего состава на предприятии осталась без изменений и составила в общей структуре численности предприятия в 2022 г 5,6%.

На рисунке 7 рассмотрим динамику структуры персонала по категориям.

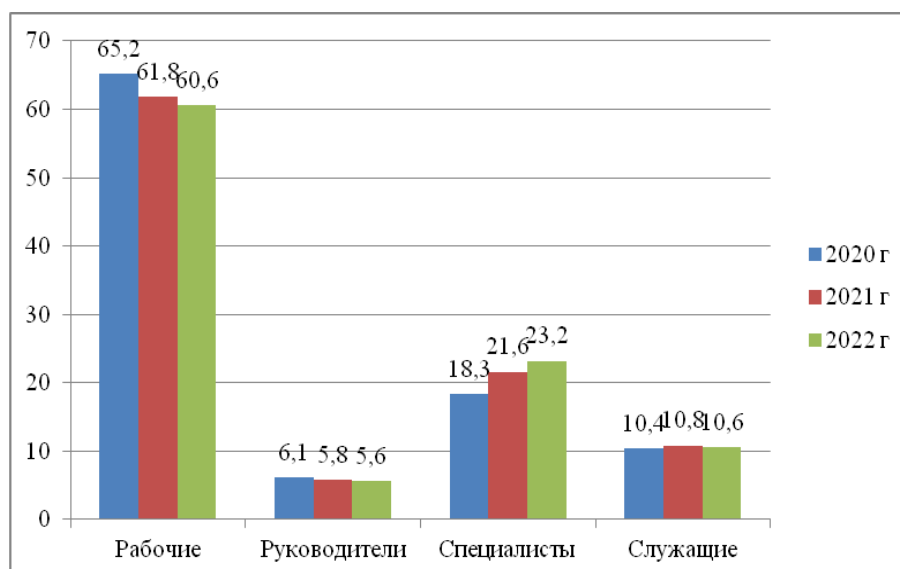


Рисунок 7 – Динамика персонала по категориям сотрудников ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 г., %

Основную долю в структуре персонала ООО «Уют Мастер» в течении рассматриваемого периода составляют рабочие, которые занимаются строительством объектов и отделкой помещений, вторую категорию сотрудников составляют специалисты, в их состав включены сметчики, инженеры проектировщики, сотрудники отделов по работе с клиентами, кадрового сектора, финансового отдела, отдела маркетинга, служащие – отдел бухгалтерии, кадровые работники.

На рисунке 8 представлена динамика сотрудников в общей численности персонала по образованию.

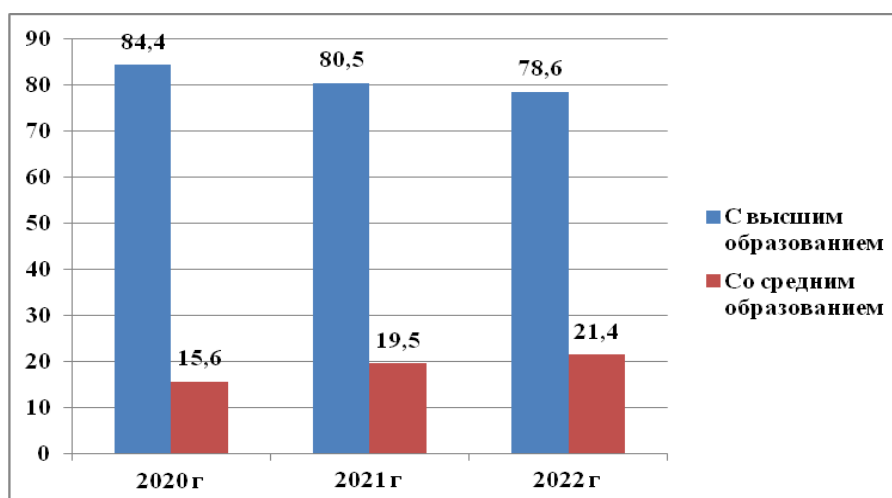


Рисунок 8 – Динамика персонала по образованию в ООО «Уют Мастер» за 2020-2022 г., %

Согласно рисунку 8 видно, что в компании преобладает большая часть сотрудников с высшим образованием, в 2020 г их доля составила 78,6%, со средним образованием 21,4%. Это говорит о том, что в компании преобладают квалифицированные сотрудники, благодаря чему прибыль компании увеличивается с каждым годом.

На рисунке 9 представлена динамика сотрудников в общей численности персонала по возрасту.

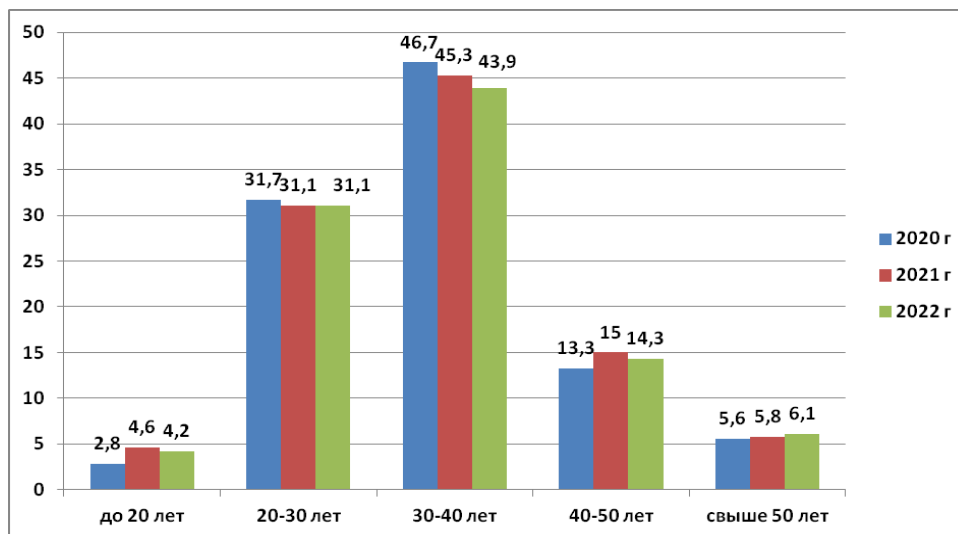


Рисунок 9 – Динамика персонала по возрасту в ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 г., %

Согласно рисунку 9 основную долю в компании составляют сотрудники в возрасте от 20-30 лет (в 2022 г их доля составила 31,1%) и сотрудники в возрасте от 30-40 лет (в 2022 г их доля составила 43,9%). Это говорит о том, что в компании достаточно много молодых специалистов, которые предлагают инновационные решения в деятельности предприятия.

В таблице 5 приведены данные, характеризующие изменение кадрового состава ООО «Уют Мастер» за 2020-2022 г.

Таблица 5 - Показатели движения персонала ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Показатель	Годы		
	2020 г	2021 г	2022 г
Среднесписочная численность персонала, чел.	178	189	192
Приняты на работу, чел.	28	35	36
Уволены всего, чел.	15	17	17
Уволены по собственному желанию, чел.	7	9	10
Коэффициент приема кадров, %	0,15	0,18	0,19
Коэффициент выбытия кадров, %	0,12	0,14	0,15
Коэффициент текучести кадров, %	8,3	8,95	8,7

Рассмотрим динамику движения персонала на предприятии (рис.10).

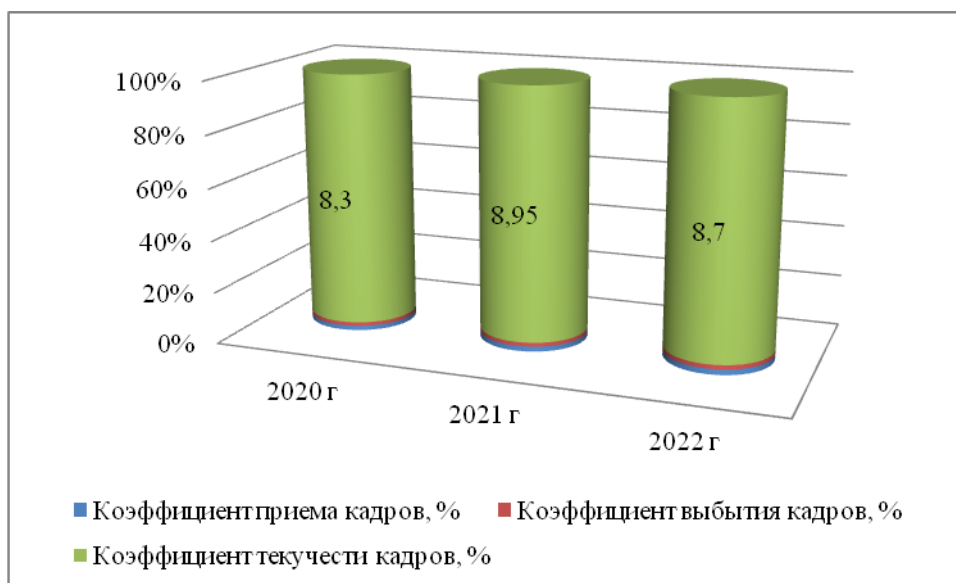


Рисунок 10 – Динамика движения персонала ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

В целом можно отметить, что на предприятии в 2022 г по сравнению с 2020 г наблюдается снижение по выбытию кадров на 0,03% и сокращения текучести кадров на 0,4 %, что положительно характеризует управление персоналом на предприятии.

Далее, посмотрим, насколько соответствует фактическая численность планируемого персонала. Для этого рассмотрим категории по штатному

расписанию (плановая численность), фактически безработных (фактическая численность) и лиц, вышедших на работу (явочная численность). Плановая численность - это численность персонала, утвержденная штатным расписанием. Реальная (фактическая) численность персонала - это количество работников, работающих на предприятии. Явочная численность – это количество персонала, вышедшего на работу. В отличие от явки, которая была связана с тем, что два сотрудника находились в очередном отпуске, у одного сотрудника не было болезни.

Результаты анализа приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ плановой, фактической и явочной численности персонала ООО «Уют-Мастер» за 2022 г.

Категория персонала	План (2022 г)	Факт (2022 г)	Явочная	% факт/план	% явка/факт
Руководители	9,0	9,0	9,0	100,0	100,0
Специалисты	14,0	9,0	8,0	64,3	88,9
Служащие	8,0	8,6	8,6	65,4	67,2
Рабочие	32,0	30,0	29,0	93,8	96,7
Итого:	55,0	48,0	46,0	87,3	95,8

К категории руководителей относятся: руководители отделов, служб, главный бухгалтер. К категории специалистов относятся специалисты офиса: менеджеры по работе с клиентами, бухгалтер, офис-менеджер, в том числе специалиста производственного отдела инженер по технике безопасности и охране труда, инженер-проектировщик.

Наибольшее расхождение фактической численности от плановой наблюдается по категории персонала: административный персонал. Фактическая численность по данной категории составляет всего 64,3% от плановой, в основном, за счет наличия вакантных позиций в производственном отделе. По категории рабочего персонала этот показатель значительно выше – 96,7%. Штат руководителей полностью укомплектован.

Показатели производительности труда предприятия представлены ниже.

Таблица 7 – Показатели производительности труда ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	2020 г	2021 г	2022 г	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %
Выручка, тыс. руб.	88344	99284	132868	33584	33,8
Среднесписочная численность персонала, чел.	178	189	192	3	102,8
Численность рабочих, чел.	118	119	120	1	100,8
Выработка, тыс.руб. / чел.	14241,3	1592,2	1606,4	14,17	100,9

Выработка на 1 работника в 2022 г по сравнению с 2020 г увеличилась на 14,17 тыс. руб. это произошло за счет увеличения выручки на 12330 тыс. руб. или на 4,1%.

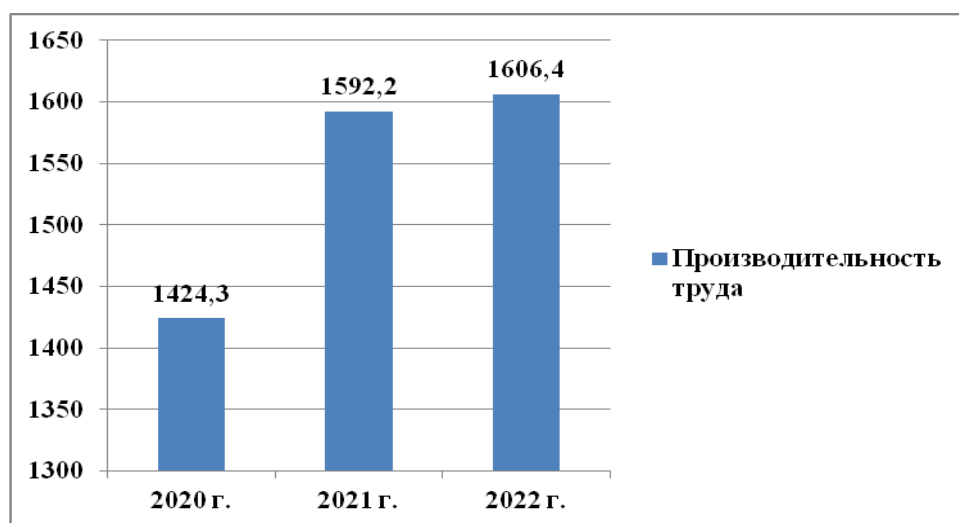


Рисунок 11 - Динамика показателей производительности труда ООО «Уют-Мастер» в 2020-2022 гг., т.р. на чел.

Согласно рисунку 11, производительность труда персонала в организации увеличилась в 2022 г по сравнению с 2020 г. на 14,2 тыс. руб. на чел., что положительно характеризует эффективность использования персонала в организации.

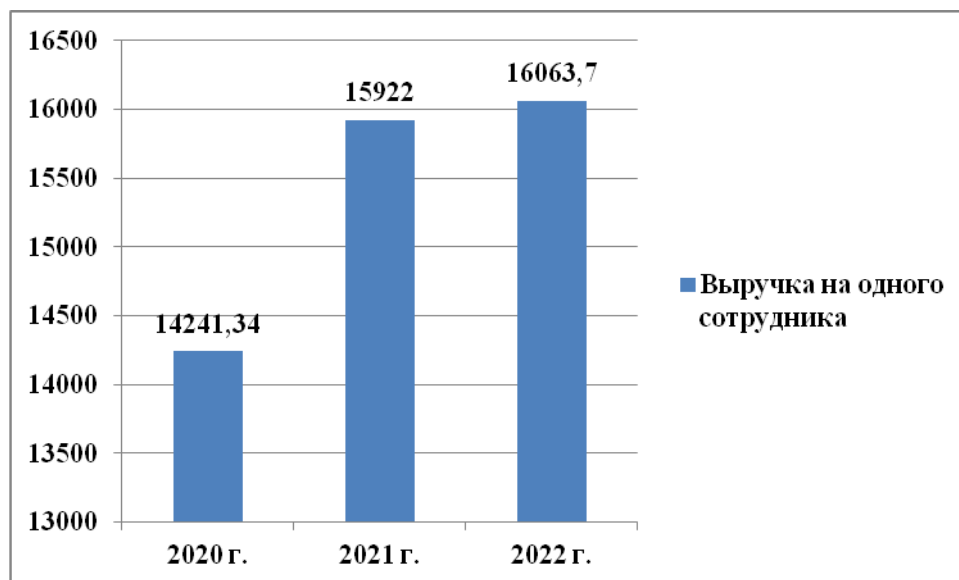


Рисунок 12 – Динамика показателей использования персонала ООО «Уют-Мастер» в 2020-2022 годы, тыс.руб. на чел.

Как видно из рисунка 12, наблюдается увеличение выручки на сотрудника с 15922 до 16063,7 тыс. руб. на чел. Такие тенденции положительно характеризуют эффективность использования персонала в организации.

2.3. Анализ системы оплаты труда на предприятие ООО «Уют-Мастер»

Труд руководителей, специалистов и служащих ООО «Уют-Мастер» оплачивается повременно, исходя из размеров, установленных для них месячных должностных окладов и фактически отработанного времени.

Система оплаты труда рабочим состоит из следующих частей заработной платы:

- Вознаграждения за труд.
- Стимулирующих выплат.
- Компенсаций, в том числе за особые условия труда и за работу в особом климате.

Размер фиксированного вознаграждения работников ООО «Уют-Мастер» зависит от уровня должности, квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы и устанавливается с учетом рыночного уровня

вознаграждения в сопоставимых по размеру и сектору экономики организациях с учетом региона размещения организации.

Оптимальный целевой размер фиксированного вознаграждения (тарифной ставки с учетом стимулирующих и компенсационных доплат и надбавок) в структуре совокупной заработной платы работника:

- 50% для руководителей;
- 60% для специалистов и служащих;
- 70% для рабочих.

При расчете переменного вознаграждения сотрудника удельный вес всех применяемых КРІ в расчете переменного вознаграждения составляет 100%. В случае расчета переменного вознаграждения рабочих при применении четырех КРІ удельный вес каждого будет равен 25%. Следовательно, необходимо умножить полученные значения каждого КРІ на его удельный вес.

$$KPI_{\text{Показатель трудовой эффективности}} = 1 * 25\% = 0,25$$

$$KPI_{\text{Показатель уровня профессиональной квалификации}} = 1 * 25\% = 0,25$$

$$KPI_{\text{Ведение базы данных}} = 1,1 * 25\% = 0,275$$

$$KPI_{\text{Своевременный запуск производства}} = 0,5 * 25\% = 0,125$$

Полученные значения КРІ умножаются на тарифную ставку сотрудника в соответствии с трудовым договором. Сумма всех полученных значений и составляет переменное вознаграждение работника за отчетный период.

Пример бонусной карты работника ООО «Уют-Мастер» представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Пример бонусной карты работника ООО «Уют-Мастер»

БОНУСНАЯ
КАРТА

Ф.И.О. (полностью)	Васильев Антов Боисович		
Должность	Отделочник		
Отчетный период	Декабрь 2022 год	Периодич ность премирова ния	Ежемесячная премия

№	Наименован ие КРІ	Методика расчета показателя/ оценки	Целевое значение показателя	Факт ическ ое знач ение показ ателя	Границы расчета показателя		Границы расчета премии, руб.		Вес КРІ
					Min	Max	Min	Max	
КРІ									
1	Показатель трудо вой эффе ктив нос ти	$\frac{10}{3} * \left(\frac{KPI_{\Phi}}{KPI_{Ц}} - 0,7 \right) = \frac{10}{3} * \left(\frac{1}{1} - 0,7 \right) = 0,67$		0,00	0,000	0,275	0,000	3 500 ,00	25%
2	Показатель уровня професси она льной квалифика ции	$\frac{10}{3} * \left(\frac{KPI_{\Phi}}{KPI_{Ц}} - 0,7 \right) = \frac{10}{3} * \left(\frac{1}{1} - 0,7 \right) = 0,67$		0,00	0,000	0,275	0,000	3 500 ,00	25%
3	Ведение базы дан ных	$\left(\frac{KPI_{\Phi}}{KPI_{Ц}} + 0,5 \right) * \frac{2}{3} = \left(\frac{1,15}{1,00} + 0,5 \right) * \frac{2}{3} = 1,15$		1,15	0,000	0,275	0,000	3 500 ,00	25%
Специфические КРІ									
1	Своевре менный запуск производ ства	$\frac{10}{3} * \left(\frac{KPI_{\Phi}}{KPI_{Ц}} - 0,7 \right) = \frac{10}{3} * \left(\frac{0,85}{1} - 0,7 \right) = 0,85$		0,85	0,000	0,275	0,000	3 500 ,00	25 %
Итого суммарный целевой вес всех КРІ									100 %

Согласовано

ФИО

Заместитель генерального
директора –

Дата: " ____ " _____
202_г.

Согласен, ознакомлен

ФИО

Работник

Дата: " ____ " _____ 202_г.

Представленное положение об оплате труда работников с применением КРІ позволит достигать цели организации, выплачивать заслуженные премии и, тем самым, повышать уровень мотивации сотрудников.

Выплата заработной платы сотрудникам ООО «Уют-Мастер» осуществляется путем выдачи денег из кассы организации, перечисления

заработной платы на лицевые счета сотрудников, открытые в филиалах кредитных организаций, или на дебетовые карты сотрудников.

В таблице 9 проведен анализ ФОТ ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Таблица 9 – Анализ фонда оплаты труда ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г	Изменение	Темп роста, %
ЧР	180	190	196	6	106,7
Количество отработанных дней одним работником в среднем за год, дней (д)	217	217	217	0	100
Средняя продолжительность рабочего дня, часов (ч)	7,97	7,97	7,97	0	100
ФОТ (р)	1783264	1803632	2130675	327043	118,1
Среднегодовая зарплата одного работника, руб (р)	55727	51532,3	56070,4	4538,1	108,8
Среднедневная зарплата одного работника, руб (р)	256,81	237,47	258,39	20,92	108,8
Среднечасовая зарплата одного работника, руб (р)	32,22	29,8	32,4	2,6	108,7

Из данного проделанного анализа можно прийти к выводу, что фонд оплаты труда в 2022 году в сравнении с 2021 годом возрос на 327043 рублей, темп роста составил 118,1%. Увеличение фонда оплаты труда произошло с помощью роста всех составляющих по видам основной и дополнительной оплаты труда.

Далее рассмотрим уровень оплаты труда в динамике за последние 3 года по категориям персонала. Необходимо отметить, что для всех категорий персонала, уровень оплаты труда определяется объемом выполненных работ и стоимостью реализованных проектов, т.е. валовой выручкой от реализации оказанных услуг. Так, рабочий в зависимости от квалификации, получает в качестве стимулирования труда от 0,5 до 1,5% от стоимости проекта, руководитель среднего звена – от 1,5 до 3%, руководители высшего звена – от 3

до 10% от прибыли. В таблице 10 приведены данные по динамике среднего уровня оплаты труда по категориям сотрудников.

Таблица 10 – Изменение среднего уровня оплаты труда в зависимости от категории персонала ООО «Уют-Мастер» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Категория персонала	2020 г.,	2021 г.	2022 г.,	Изм., %
Руководители высшего звена	54,0	55,0	59,0	7,3
Руководители среднего звена	46,8	47,3	48,6	2,7
Специалисты	40,9	41,2	42,7	3,6
Служащие	28,6	29,4	29,6	0,2
Рабочие	31,8	32,6	29,2	-10,4
В среднем по организации	52,4	54,8	52,3	-4,6

За рассматриваемый период времени средний уровень оплаты труда снизился на 4,6%, причем, наибольшее снижение произошло по категории: рабочие. Это связано с привлечением нового персонала для выполнения работ, не требующих высокой квалификации.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер»

3.1. Достоинства и недостатки системы оплаты труда ООО «Уют-Мастер»

На данном предприятии установлена окладная и окладно-премиальная система труда.

Окладная система — это разновидность повременной системы оплаты труда. Она подразумевает, что в случае полностью отработанного месяца работник получает фиксированную сумму денег, то есть оклад. На таких условиях трудятся, как правило, офисные работники: руководители, администраторы, бухгалтеры и проч.

Если месяц отработан не полностью, то работнику выплачивают часть оклада, пропорциональную фактически отработанному времени

При премиальной – к зарплате за время добавляется премия за качество работы, исчисляемая в % от оклада по ставке. Премия может носить разовый характер или применяться на постоянной основе.

При окладной – работник вправе рассчитывать на ежемесячную зарплату в том размере, как она установлена в трудовом договоре. При достижении определённой квалификации (определяемой субъективно работодателем) оклад может быть повышен.

Недостатками такой системы оплаты труда является:

- слабая мотивация к эффективному труду;
- отсутствие гибкости системы при снижении прибыли предприятия.

Для того, чтобы выявить проблемы в системе оплаты труда сотрудников ООО «Уют-Мастер» был проведен опрос среди сотрудников.

На последующих рисунках представлены результаты опроса.

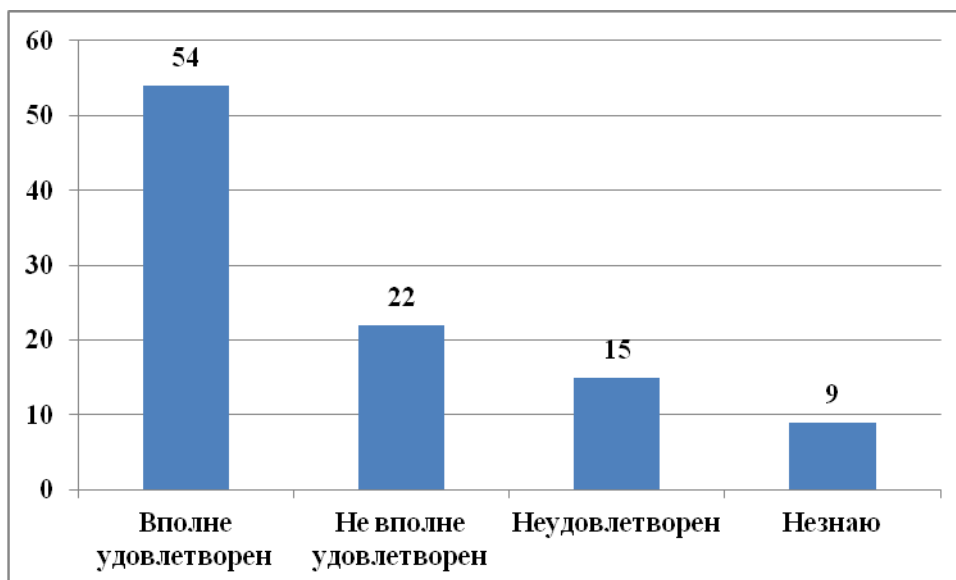


Рисунок 13 - Удовлетворенность сотрудников ООО «Уют-Мастер» системой управления

Можно сделать вывод, что 54% респондентов вполне довольны системой управления, доля недовольных системой управления – 22%, а доля недовольных системой управления – 15%.

Одним из основных элементов, влияющих на организацию труда является системы оплаты труда сотрудников ООО «Уют-Мастер» является заработная плата. Показатели эффективности для отдельного сотрудника и для компании в целом зависят от того, насколько оплата способствует работе (рис.14).

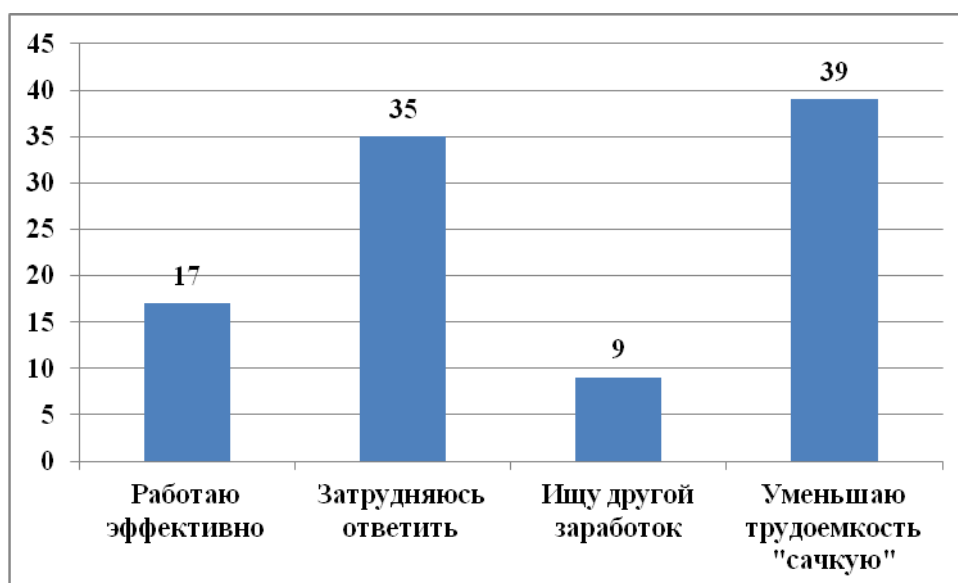


Рисунок 14- Распределение ответов респондентов на вопрос «Побуждает ли размер заработной платы вас эффективно работать?»

Исследование показало, что нынешняя система оплаты труда организации побуждает к эффективной работе только 17% сотрудников, 39% сотрудников мешают интенсивности труда, 9% ищут дополнительный доход за счет другой работы, а 35% испытывают трудности ответить на этот вопрос.

На условия труда сотрудников организации влияют многие факторы (рис.15).

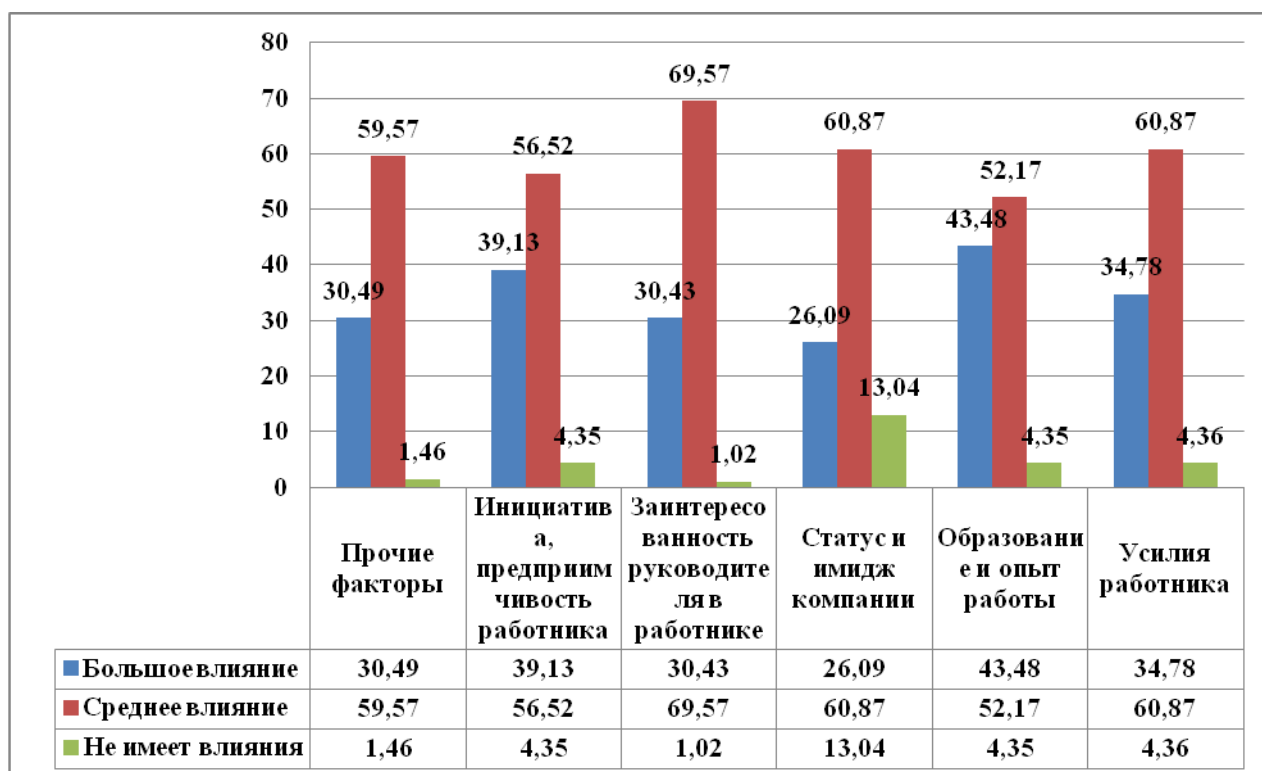


Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов на вопросы о степени влияния факторов на условия труда

После исследования влияния факторов на условия труда были получены следующие результаты: влияют образование и опыт работы, предпринимательство и инициатива, усилия самого сотрудника. Интерес руководства компании к сотруднику также влияет на условия труда, но на посредственном уровне.

Рисунок 16 показывает, что 70% опрошенных работников вполне удовлетворены своей работой, в то время как 20% заявили, что они не полностью удовлетворены элементами социально-экономической среды.

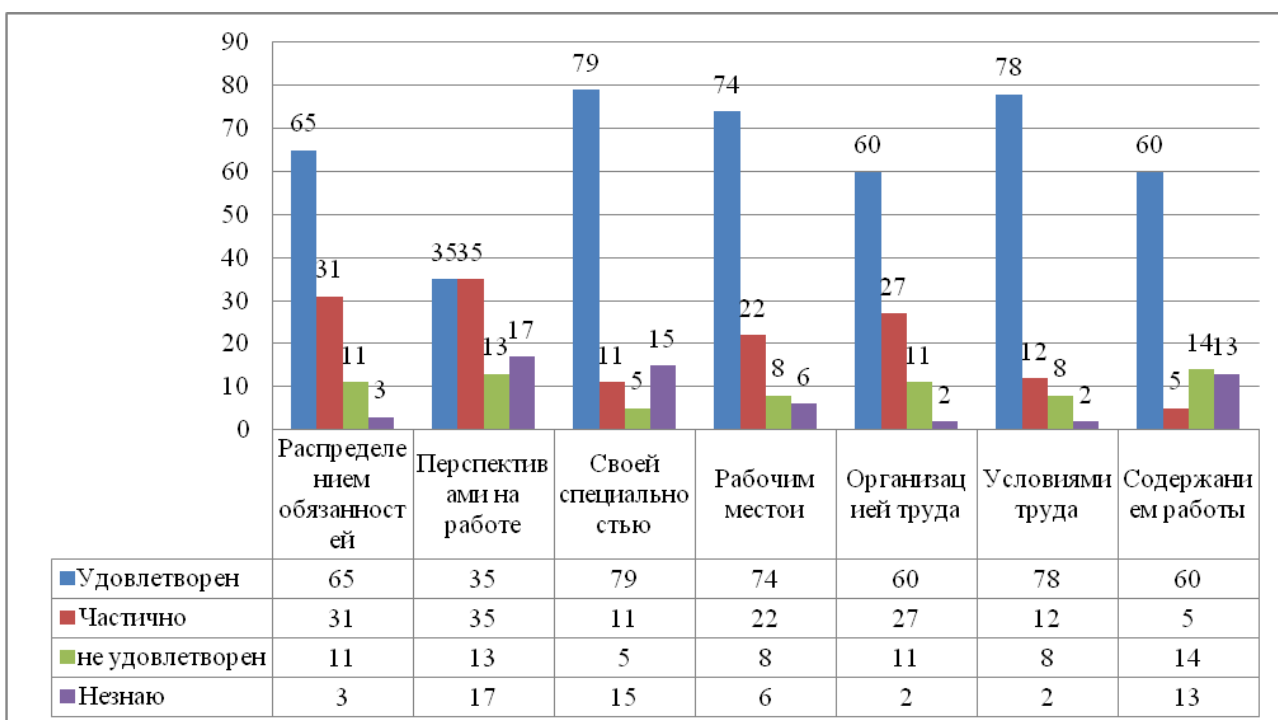


Рисунок 16 – Удовлетворенность сотрудников условиями работы

Следует отметить, что только 60 процентов респондентов удовлетворены содержанием самой работы, в то время как остальные были разделены между «неудовлетворенными» и «частично удовлетворенными».

Полученные результаты означают, что неудовлетворенность содержанием работы, условиями труда может означать, что сотрудники выполняют свои задачи неэффективно, что напрямую влияет на эффективность всей компании.

3.2. Совершенствование формирования и использования оплаты труда персонала

Для руководителей, специалистов и служащих необходимо внедрить повременную – сдельную систему оплаты труда, которая будет зависеть от объема выполненных работ, что будет способствовать росту выручки компании и повышению производительности труда подразделений организации. Для рабочих необходимо внедрить сдельно-премиальную систему оплаты труда,

которая будет складываться исходя из объема выполняемых работ и сдельных расценок. А также из премии, которая рассчитывающаяся процентом (%) от суммы сдельного заработка.

Предлагается совершенствование системы оплаты труда путём внедрения КТУ (коэффициентов трудового участия). КТУ — инструмент, который изобрели работодатели для того, чтобы стимулировать работников к быстрому и качественному труду. Оценивается вклад каждого сотрудника в общий трудовой процесс и результат каждого участника по отдельности. На этой основе начисляется вознаграждение. Алгоритм начисления заработка по КТУ не прописан в регламенте ТК РФ, однако он не должен противоречить действующим положениям ТК и другим законодательным актам.

Главное условие применения данного коэффициента – коллективный трудовой процесс.

Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер» представлена ниже на рисунке 17.

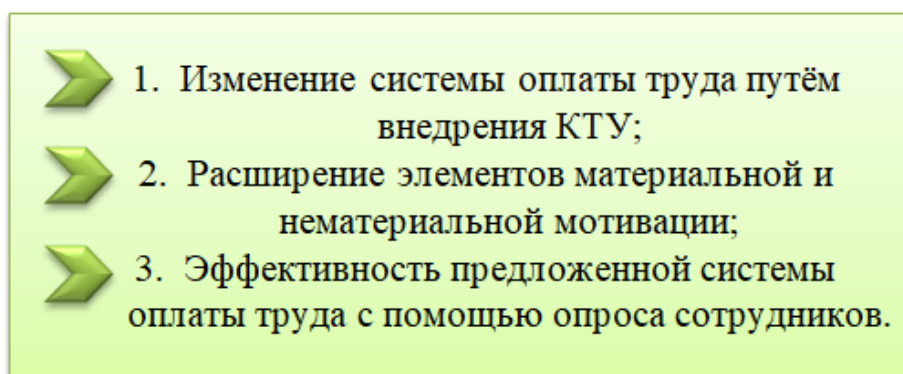
- 
1. Изменение системы оплаты труда путём внедрения КТУ;
 2. Расширение элементов материальной и нематериальной мотивации;
 3. Эффективность предложенной системы оплаты труда с помощью опроса сотрудников.

Рисунок 17 – Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер»

В таблице 11 отражен план организации мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда для ООО «Уют-Мастер».

Таблица 11 - План организации мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Уют-Мастер» на 2023 г.

Наименование мероприятий	Длительность	Цель	Задачи		Назначение ответственного
			Перечень	Срок	
1. Изменение системы оплаты труда путём внедрения КТУ	01.09.23 по 27.20.23	Повышение эффективности и качества труда	1. Обсуждение и презентация новой системы оплаты труда работников	01.09.23-02.09.23	Генеральный директор
			2. Анализ возможных рисков новой системы оплаты труда	03.09.23-17.09.23	Коммерческий директор
			3. Утверждение и изменение системы оплаты труда путём внедрения КТУ	18.09.23-16.10.23	Генеральный директор
			4. Доведение до всех сотрудников порядок работы в соответствии с разработанным положением о внедрении новой системы оплаты труда	17.10.23-19.10.23	Заместитель директора по общим вопросам
			5. Анализ промежуточных финансовых результатов	20.10.23-27.10.23	Главный бухгалтер
2. Расширение элементов материально и нематериальной мотивации	16.09.23 по 27.20.23	Повышение мотивации и увеличение производительности труда	1. Подготовка положений о материальной и нематериальной мотивации	16.09.23-17.09.23	Коммерческий директор

			2. Начало действий положения о расширении материальной и нематериальной мотивации	18.09.23-16.10.23	Генеральный директор
			3. Подведение предварительных итогов и анализ по результатам	20.10.23-27.10.23	Коммерческий директор Главный бухгалтер
3. Анализ эффективности предложенной системы оплаты труда с помощью опроса сотрудников	17.10.23 по 27.10.23	Эффективность разработанных мероприятий	1. Проведение опроса	17.10.23-19.10.23	Заместитель директора по общим вопросам
			2. Анализ результатов опроса	20.10.23-27.10.23	Коммерческий директор

Рассмотрим каждый пункт плана мероприятий более подробно.

1. Изменение системы оплаты труда путем внедрения КТУ. Для ООО «Уют-Мастер» важнейшей частью является эффективная система оплаты труда, основанная на справедливом вознаграждении за выполненную работу или задачу. Как отмечалось выше с целью формирования успешной системы оплаты труда предлагается КТУ (коэффициент рабочего участия), которая предполагает справедливое разделение коллективом заработанной суммы, между отдельными участниками. А точнее обобщенную оценку рабочего участия руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Для начала нужно ввести оплату труда по КТУ в ООО «Уют-Мастер» путем презентации данных показателей среди всех сотрудников. Следом, определить базовый КТУ (в качестве него принимается 1), являющийся оценкой труда сотрудников, которые в полной мере выполнили стоящие перед собой задачи, без каких-либо нарушений. С этим учетом внизу представлена таблица показателей увеличивающих значение КТУ, которые приплюсовываются за каждый раз.

В таблице 12 представлены факторы повышающие КТУ.

Таблица 12 – Пример факторов повышающих КТУ в ООО «Уют-Мастер»

Показатели	Коэффициент повышения (+)
Рабочие	
Инициативность и активность в работе	0,2
Следование нормам и технологиям рабочего процесса	0,3
Обучение стажеров	0,1
Выполнение работы в установленные сроки или досрочно	0,4
Исполнение работ взамен отсутствующего работника, доработка, исправление	0,3
Высказывание предложений (мероприятий) по улучшению рабочего процесса	0,2
Положительный отзыв от заказчика	0,5
Руководители, специалисты и служащие	
Рационализаторские предложения по части улучшения эффективности труда	0,3
Во время предоставленная отчётность	0,1
Идеи и творческий подход к работе	0,2
Досрочное выполнений поручений	0,2
Перевыполнение плана	0,4
Привлечение новых заказчиков	0,5

В таблице 13 представлены факторы снижающие КТУ.

Таблица 13 – Пример факторов снижающих КТУ в ООО «Уют-Мастер»

Показатели	Коэффициент снижения (-)
Рабочие	
Неправильное использование инструмента	0,2
Несоблюдение санитарных норм	0,1
Предоставление некачественных ремонтных работ	0,5
Невыполнение поручений	0,3
Опоздания и прогулы	0,1
Нарушение технологических процессов	0,5
Умышленная порча инструмента, чужого имущества	0,4
Негативный отзыв от заказчика	0,5
Незапланированное увеличение сроков	0,3
Необходимость переделывать работу	0,2
Руководители, специалисты и служащие	
Нарушение трудовой дисциплины	0,5
Низкий культурный уровень	0,2
Некачественное обучение персонала	0,4
Перебои в обеспечении рабочих материалов и инструментов	0,3
Хамство и неграмотность со стороны персонала	0,4
Жалобы заказчиков на качество выполняемых работ	0,5

Итоговый коэффициент трудового участия можно определить по формуле 7:

$$КТУ = 1 + \Sigma K_{\text{повыш.}} - \Sigma K_{\text{сниж.}}; \quad (7)$$

где 1 – базовый КТУ;

$\Sigma K_{\text{повыш.}}$ – сумма повышающих коэффициентов (установленных за месяц);

$\Sigma K_{\text{сниж.}}$ – сумма снижающих коэффициентов (установленных за месяц).

С целью повышения эффективности оплаты труда сотрудников приведём пример расчёта премии по КТУ в ООО «Уют-Мастер». Возьмём первые три повышающих и понижающих факторы, которые у нас прописаны выше в таблицах 0 и 0. Возьмём сотрудников первой бригады: Попов А.А., Козлов В.В., Егоров И.И., Волков Н.Н.

По итогам ноября начислена премия в сумме 15 000 руб., которую нужно распределить между работниками. Составлена ведомость за ноябрь, где отражены полученные сотрудниками оценки (см. табл.14).

Таблица 14 - Ведомость КТУ за ноябрь в ООО «Уют-Мастер»

№	ФИО сотрудника	Базовая часть КТУ	Повышающие факторы			Снижающие факторы			КТУ
			1	2	3	1	2	3	
1	Попов А.А.	1	0,2	0,3			- 0,1		1,4
2	Козлов В.В.	1						- 0,5	0,5
3	Егоров И.И.	1		0,3			- 0,1		1,2
4	Волков Н.Н.	1	0,2		0,1	- 0,2			1,1
	Итого								4,2

Из данной таблицы видно, что Попов получил понижение за несоблюдение санитарных норм (- 0,1) и несколько повышений за инициативность и активность в работе (0,2), а также следование нормам и технологиям рабочего процесса (0,3). У Козлова только одно снижение за предоставление некачественных ремонтных работ, но достаточно серьезное (-

0,5), что скажется на размере премии. Похожая ситуация у Егорова с Поповым, получил понижение за несоблюдение санитарных норм (- 0,1) и повышение за инициативность и активность в работе (0,2). У Волкова повышение в инициативности и активности работы (0,2), в обучении стажера – 0,1. А также понижение (- 0,2) в том, что он неправильно использовал инструмент.

С учетом получившихся данных распределяем премию: Попов – 5 000 руб., Козлов – 1 786 руб., Егоров – 4 286 руб., Волков – 3 928 руб.

Можно сделать вывод, что при использовании коэффициента трудового участия увеличивается зависимость выполненных работ с заработной платой. К плюсам также относится простота, ясность и прозрачность КТУ, которая будет понята большинству сотрудников.

2. Расширение элементов материальной и нематериальной мотивации.

а) К материальному вознаграждению нужно отнести, прежде всего, оплату труда, т.к. денежные поощрения ценятся намного больше. Размер вознаграждения должен быть существенным, для повышения реальной отдачи от сотрудника. Однако не стоит каждый раз идти на поводу у сотрудника, делая частое увеличение заработной платы. Стоит сделать это однократно, но достаточно заметно, а также обозначить условия, при котором стоит ждать следующего увеличения величины заработной платы. Так у сотрудника возникнет стимул повышать свою квалификацию и производительность труда.

Не нужно при этом забывать про премии за качественное выполнение работ и др. факторов. Для рабочих это должно быть хорошей мотивацией для совершенствования себя в профессиональном плане, что увеличит эффективность и качество труда.

б) Нематериальная мотивация также имеет немалое значение. Перечислим их на рисунке нематериальное стимулирование (рис. 18).

Социально-психологическое: общественное признание и повышение престижа;

Творческое: повышение квалификации, стажировки, командировки.

Свободное время: дополнительный отпуск, время отпуска.

Рисунок 18 - Нематериальная мотивация сотрудников

Повышать квалификацию сотрудника важно, например, из обычного рабочего при прохождении стажировки сотрудник повысив свою квалификацию, может стать мастером. Соответственно качество работ ускорится и улучшится, он также теперь сможет заниматься наставничеством. С улучшением работ, увеличивается и прибыль.

3. Стоит провести опрос с целью понимания эффективности предложенных мероприятий, среди всех сотрудников компании. Выяснить удовлетворены ли они системой оплаты труда и разными формами стимулирования. Опрос можно провести разными способами, например анонимным анкетирование, таким образом, руководство получит правдивые результаты. Сделать это можно с помощью агентства, которые проводят опрос и анкетирование. Агентство также проводит сбор и анализ полученной в результате исследования информации. Для более подробного опроса и анализа можно также воспользоваться услугами специально обученных промоутеров в агентстве, которые обладают навыками налаживания контакта и удерживания внимания опрошенного на протяжении всего анкетирования. При таком подходе текучесть персонала должна уменьшаться.

3.3. Эффективность разработанных мероприятий

В рамках настоящего параграфа определим экономическую эффективность повышения системы оплаты труда работников рассмотренных отделов ООО «Уют-Мастер».

В табл.14 рассмотрим элементы затрат по внедрению рекомендуемых мероприятий. Источниками финансирования внедрения будут средства, направленные из прибыли прошлых лет ООО «Уют-Мастер».

В таблице 15 приведены затраты на проведение мероприятий.

Таблица 15 – Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Сумма затрат, тыс. руб.
Внедрение коэффициентов трудового участия	320
Расширение элементов материальное и нематериальной мотивации	510
Проведение опросов	180
Итого	1250

Для наглядного представления реализации рекомендаций по повышению качества обслуживания используется ленточный график (диаграмма Ганта) (таблица 16).

Таблица 16 - Ленточный график реализации предлагаемых мероприятий

Мероприятие (задача)	Период (квартал)						
	1	2	3	4	5	6	<i>n</i>
Изменение системы оплаты труда путем внедрения КТУ	■	■	■	■	■	■	6
Расширение элементов материальное и нематериальной мотивации	■	■	■	■			4
Проведение опросов	■						1
Запуск на проект в деятельности компании, %			■	■			100

На основании сметы общих затрат и диаграммы Ганта построена таблица затрат по мероприятиям (табл.17).

Таблица 17 - Затраты и результаты по проектируемым мероприятиям в 2024 г., тыс. руб.

Мероприятие (задача)	Период				Итого
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Затраты	312,5	312,5	312,5	312,5	1250
Доход от проекта	6146,3	6146,3	6146,3	6146,3	24585,3
Налог на прибыль	1229,26	1229,26	1229,26	1229,26	4917,0
Чистая прибыль	4917,0	4917,0	4917,0	4917,0	19668,3

Предполагается, что доход от повышения качества обслуживания позволит повысить выручку на 5 % ежеквартально.

Для оценки общей экономической эффективности предложенных мероприятий может использоваться система показателей:

- 1) интегральный эффект;
- 2) индекс доходности и расчет экономической эффективности;
- 3) период окупаемости.

Расчет экономической эффективности проведен интегральным методом:

$$\text{Ставка дисконтирования} = 1 / (1 + 0,05)^{4-1} = 0,86.$$

$$\text{Премия за риск} = 7 / 4 = 1,75 = 0,5,$$

где 7 – количество месяцев при определении премии за риск.

4 – количество кварталов.

Уровень инфляции = 4,1 %.

Расчет коэффициента дисконтирования (α).

$$\alpha = a + b + c = 0,86 + 0,5 + 4,1 = 5,46,$$

где a – ставка дисконтирования.

b – премия за риск.

c – уровень инфляции.

Расчет экономической эффективности:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{Чистая прибыль} / \text{Затраты} \times \text{ставку дисконтирования.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = 19668,3 / 1250 \times 5,46 = 85,9 \%$$

$$7814,8 / 564 \times 5,46 = 75,6 \%$$

Расчет индекса доходности:

ИД = Чистая прибыль \times Ставка дисконтирования / Затраты \times Ставка дисконтирования.

$$\text{ИД} = 19668,3 \times 5,46 / 1250 \times 5,46 = 15,7.$$

Критерием экономической эффективности проекта является индекс доходности, превышающий 1.

Расчет периода окупаемости T_0 .

$$T_0 = \text{Затраты} / \text{Чистая прибыль}.$$

$$T_0 = 1250 / 19668,3 = 0,6 \text{ года}.$$

Проведенные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия экономически эффективны, и их реализация повысит не только качество обслуживания, но и уровень рентабельности организации.

Существует фундаментальная взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью: с одной стороны, социальная эффективность в форме стимулирования сотрудников может быть обеспечена только в том случае, если существование организации надежно и она получает прибыль, которая позволяет предоставлять эти стимулы; с другой стороны, экономическая эффективность может быть только достигнута, если сотрудники предоставляют свою организацию своим.

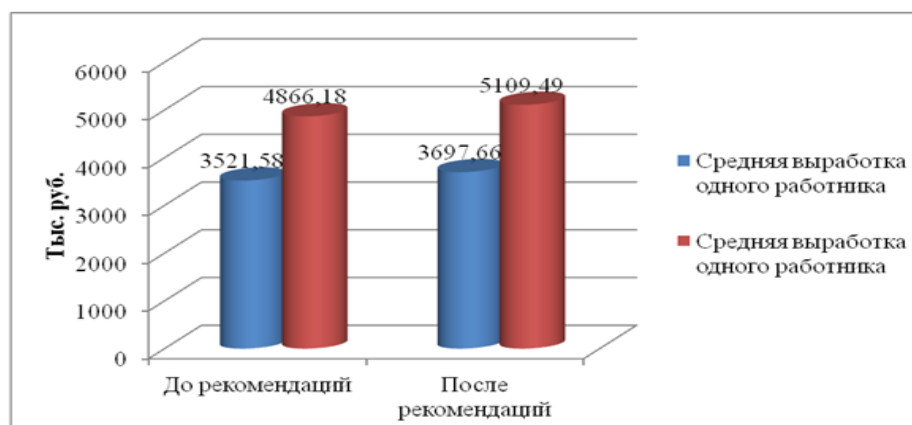


Рисунок 19 - Средняя выработка работников ООО «Уют-Мастер» до и после рекомендаций

Уровень средней выработки станет выше на 5%, также и средней выработки работников, так как изменение численности не предполагается. Ожидается, что представленные рекомендации ООО «Уют-Мастер» приведут к повышению производительности труда сотрудников за счет внедрения эффективной системы оплаты труда.

Заключение

Можно сказать, что заработная плата играет большую роль в заинтересованности работника результатом его собственного труда, улучшении количества и качества продукции (услуги) и повышения производительности. Т.к. она является основным источником дохода. В настоящий момент в соответствии с трудовым законодательством, работодатель должен выплачивать заработную плату не ниже минимального размера оплаты труда. Но само вознаграждение зависит от условий, качества и количества выполненной работы, от её сложности и квалификации работника. К составу заработной платы также относятся стимулирующие и компенсационные выплаты.

Организация сама выбирает систему оплаты труда. Существует несколько основных разновидностей систем оплаты труда: тарифная, бестарифная и смешанная. Есть множество подвидов этих системы, предприятие может выбрать самостоятельно оптимальную для себя систему оплаты труда. К основным формам оплаты труда относят повременную и сдельную, основанные на использовании тарифной системы. При сдельной форме, оплата предполагается в заранее установленном размере каждой единицы выполненной работы, т.е. зарплата работника зависит от установленного размера за единицу работы и объема выполненных работ. При повременной, зарплата начисляется за отработанное время, по данным табельного учета и установленной тарифной ставки (оклада).

Объектом выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Уют-Мастер», занимающееся строительными отделочными работами.

Оказание услуг по ремонту помещений можно выделить как основную категорию по количеству продаж, количество продаж по данному виду деятельности в 2022 году увеличилось на 19,3% по сравнению с 2021 годом, а оказание услуг по монтажу и демонтажу увеличились на 51,9%. Общий объем

продаж увеличился на 33,8%, что фактически свидетельствует об активности компании.

Среднесписочная численность в 2022 году составила 196 человек, что на 8,8% выше показателя 2020 г и на 3,2 % выше показателя 2021 г. Увеличение численности персонала связано с расширением деятельности предприятия по отделочным и ремонтным работам. Также можно отметить, что за период 2020-2022 г численность руководящего состава на предприятии осталась без изменений и составила в общей структуре численности предприятия в 2022 г 5,6%.

Основную долю в структуре персонала ООО «Уют Мастер» в течение рассматриваемого периода составляют рабочие, которые занимаются строительством объектов и отделкой помещений, вторую категорию сотрудников составляют специалисты, в их состав включены сметчики, инженеры проектировщики, сотрудники отделов по работе с клиентами, кадрового сектора, финансового отдела, отдела маркетинга.

Фонд оплаты труда в 2022 год в сравнении с 2021 годом возрос на 327043 рублей, темп роста составил 118,1%. Увеличение фонда оплаты труда произошло с помощью роста всех составляющих по видам основной и дополнительной оплаты труда.

Труд руководителей, специалистов и служащих ООО «Уют-Мастер» оплачивается повременно, исходя из размеров установленных для них месячных должностных окладов и фактически отработанного времени.

Для того, чтобы выявить проблемы в системе оплаты труда сотрудников ООО «Уют-Мастер» был проведен опрос среди сотрудников.

Полученные результаты означают, что неудовлетворенность содержанием работы, условиями труда может означать, что сотрудники выполняют свои задачи неэффективно, что напрямую влияет на эффективность всей компании.

Для руководителей и служащих необходимо внедрить повременную – сдельную систему оплаты труда, которая будет зависеть от объема

выполненных работ, что будет способствовать росту выручки компании и повышению производительности труда подразделений организации.

Для рабочих необходимо внедрить сдельно-премиальную оплату труда, которая будет складываться исходя из объема выполняемых работ и сдельных расценок. А также из премии, которая рассчитывающаяся процентом (%) от суммы сдельного заработка. Предлагается совершенствование системы оплаты труда путём внедрения КТУ (коэффициентов трудового участия). КТУ — инструмент, который изобрели работодатели для того, чтобы стимулировать работников к быстрому и качественному труду.

Предложенные мероприятия: Внедрение коэффициентов трудового участия. Расширение элементов материальной и нематериальной мотивации. Проведение опросов с целью понять эффективность предложенной системы оплаты труда и КТУ. Предполагается, что доход от повышения качества обслуживания позволит повысить выручку на 5 % ежеквартально. Уровень средней выработки станет выше на 5%, также и средней выработки работников, так как изменение численности не предполагается.

Проведенные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия экономически эффективны, и их реализация повысит не только качество обслуживания, но и уровень рентабельности организации.

Ожидается, что представленные рекомендации ООО «Уют-Мастер» приведут к повышению производительности труда сотрудников за счет внедрения эффективной системы оплаты труда.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 06.12.2021), статья 1 "О минимальном размере оплаты труда"
2. Федеральный закон от 19.12.2022 N 522-ФЗ "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда" и о приостановлении действия ее отдельных положений"
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998, в редакции от 29.06.2015
4. Федеральным Законом №384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» от 30.12.2009.
5. ТК РФ Статья 129. Основные понятия и определения / (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)
6. Статья 135. Установление заработной платы (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) (см. текст в предыдущей редакции)
7. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) ТК РФ
8. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики. 1997.
9. Алексеева Г.И. Бухгалтерский финансовый учет. Расчеты по оплате труда: учебное пособие для вузов / Г. И. Алексеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 214 с.
10. Алисенов, А. С. Бухгалтерский финансовый учет : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. С. Алисенов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 521 с. (1.3.)
11. Воробьева Е.В. Заработная плата. /22-е изд., перераб. и доп., 2019. — 919 с.

12. Ефимова, Е. Г. Экономическая теория в схемах, таблицах, графиках и формулах : учебное пособие / Е. Г. Ефимова. – 7-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2018. – 157 с.
13. Колосова, О. Г. Организация, нормирование и оплата труда в нефтегазовом комплексе : учебник и практикум для вузов / О. Г. Колосова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 470 с.
14. Курсова О.А. Оплата труда персонала. Тюмень: Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2019. — 311 с.
15. Лапшова О.А. [и др.]. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 349 с.
16. Петрова Юлия. Шпаргалка по экономике предприятия; Издательство Юрайт, 2018. — 180 с. (1.3)
17. Райгородская, В.С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учеб. пособие / В.С. Райгородская, Д.В. Зайцев, В.А. Гусейналиев. – М.: МАДИ, 2018. – 120 с.
18. Сергеева И.А., Губернаторова Н.Н. Управленческий учет. (Бакалавриат). Учебное пособие. / Изд-во: Кнорус, 2022, 176 с.
19. Симонова М.В. Экономика труда : учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]. ; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 259 с.
20. Хоружий Л.И. Управленческий учет в сельском хозяйстве : учебник / под ред. Л.И. Хоружий. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 207 с.
21. Шумаков Ю.Н., Винничек Л.Б., Алексеева С.Н., Максимова Т.А. Экономика труда в организациях АПК: учебное пособие / — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 223 с.
22. Ядов В.А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. В. А. Ядов. — СПб.: Наука, 2006. — 426 с.