

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему «Совершенствование организации оплаты труда персонала (на примере ООО «Рулевые системы»)»

Студент

А.Ю. Керимова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Консультант

М.В. Емелина

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Тольятти 2019

## Аннотация

Название выпускной работы: «Совершенствование организации и методов оплаты труда персонала (на примере ООО «Рулевые системы»)».

Целью данной работы является предоставление подробной информации о организации оплаты труда персонала, которая способствует повышению конкурентоспособности предприятия и повышению производительности труда.

Ключевым вопросом является организация оплаты труда персонала.

Объект исследования – ООО «Рулевые системы», динамично развивающаяся организация, которая с 2001 года производит гидроусилители рулевого управления для автомобилей производства ПАО «АВТОВАЗ» и ЗАО «Джи Эм-АВТОВАЗ».

В данной работе подробно описываются виды и формы оплаты труда, как осуществляется организация оплаты труда на выбранном предприятии, а также установление минимального уровня заработной платы.

Методами исследования являются теоретический анализ, а также анализ экономических показателей деятельности предприятия, фонда оплаты труда, динамика роста заработной платы.

В ходе работы рассмотрены теоретические аспекты организации оплаты труда. Также изучается роль государства в организации заработной платы. Проводится анализ организации оплаты труда на примере ООО «Рулевые системы».

В заключительной части разрабатываются мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда персонала, а затем анализируются их экономическая эффективность.

Предлагаемые меры по совершенствованию организации оплаты труда персонала на предприятии могут являться достаточно эффективными и применяться на практике.

## Abstract

The title of the graduation work is: "Improving the procedure of the personnel's labour remuneration by the example of OOO "Rulevye Sistemy" ("Steering Systems", a Limited Liability Company under the laws of the Russian Federation)".

The aim of the given graduation work is to provide some detailed information about the procedure and the methods of the personnel's labour remuneration which contributes to raising the competitiveness of the enterprise, as well as increasing its labor productivity and output.

The object of the research is OOO "Rulevye Sistemy".

The graduation work describes in detail the types and forms of personnel's labour remuneration. It also reveals how the personnel's labour remuneration procedure is fulfilled in the company under investigation, as well as how the minimum salary and wage are fixed.

The applied research techniques include the theoretical foundations analysis, the company's economic performance indicators analysis, the payroll fund analysis, as well as the wage and salary growth dynamics analysis.

All the steps mentioned above are taken to identify problems related to the personnel's labor remuneration procedure.

First, discuss the theoretical aspects of the personnel's labour remuneration procedure and its methods. Also examine the role of the government in organizing the personnel's labour remuneration and fixing the minimum wage or salary.

In the final part, develop the recommendations for improving the personnel remuneration procedure, as well as analyze their economic effectiveness.

Overall, the results suggest that the proposed measures to improve the personnel remuneration procedure and its methods in the enterprise can be quite efficient. These recommendations will help improve the quality of the work

performed, as well as take a leading position in the global market and prevent occurring similar problems.

## Содержание

Введение.....	6
1. Теоретические основы оплаты труда персонала в организации .....	7
1.1. Понятие, основные задачи оплаты труда и роль государства в организации заработной платы.....	7
1.2.Виды, формы и системы оплаты труда персонала .....	13
2.Анализ организации и методов оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы».....	22
2.1 Характеристика и организационно-экономическая деятельность предприятия .....	22
2.2 Оценка организации и методов оплаты труда персонала на предприятии.....	29
3.Мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы» .....	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации оплаты труда персонала .....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	42
Заключение .....	46
Список используемой литературы .....	47
Приложения .....	49

## Введение

Актуальность темы «Совершенствование организации оплаты труда персонала» на примере ООО «Рулевые системы» обусловлена тем, что заработная плата является одним из важных факторов заинтересованности труда персонала и эффективной работы предприятия. Оплата труда играет немаловажную роль в работе предприятия. Если персонал неудовлетворен уровнем заработной платы или ее организации, то все это может отрицательно сказаться на работе предприятия в целом.

Целью данной работы является разработка основных направлений совершенствования организации оплаты труда на конкретном объекте исследования.

Объектом изучения данной работы является ООО «Рулевые системы». Предметом исследования является – организация оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы».

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты организации оплаты труда персонала;
- 2) дать экономическую характеристику исследуемого объекта и провести анализ организации оплаты труда;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда персонала.

В работе были использованы методические и учебные пособия в области экономического анализа, организации заработной платы, нормирования труда и планирования на предприятии.

Практическая значимость исследования состоит в том, что мероприятия по организации и методов оплаты труда персонала ориентированы на рост эффективности деятельности организации, поэтому могут быть использованы в практической деятельности.

## 1. Теоретические основы оплаты труда персонала в организации

Понятие, основные задачи оплаты труда и роль государства в организации заработной платы

В настоящее время достойная оплата труда является для большинства людей основой их благополучной жизни. Каждый человек и его члены семьи нуждаются в удовлетворении своих физиологических и моральных потребностей (питание, жилье, одежда, отдых). Для удовлетворения таких потребностей человеку требуется некий постоянный доход, основой которого является заработная плата любого работающего.

В Своем издании « Оплата труда персонала» О.К. Минёва определяет оплату труда персонала как: «Система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными и трудовыми договорами» [1, с.36].

До 2006 года в ст.129 ТК РФ принято было использовать именно такую формулировку данного понятия. В настоящий момент ст. 129 ТК РФ не содержит понятия «оплата труда», в ч.1 данной статьи оно представлено как синоним дефиниции «заработная плата». В существующей практике за рубежом нет подобного разделения этих двух понятий. Однако отечественные ученые трудовики традиционно разделяют эти два понятия: для них заработная плата – это некая сумма денежных средств, а оплата труда – механизм определения этой суммы [2].

А.П. Егоршин в своем издании «Организация труда персонала» также писал об оплате труда персонала: «Оплата труда персонала является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатом труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации».[3 ,с.87].

Исходя из вышеперечисленных фактов, можно сказать, что «заработная плата – это вознаграждение за труд сотрудника в зависимости от его квалификации, сложности, объема выполняемой работы, качества такой работы, и конечно, выплаты компенсационного и стимулирующего характера». В связи с этим, понятие «оплата труда» значительно шире, чем понятие «заработная плата». Оно имеет отличие от последнего в том, что предусматривает не только определенную систему расчета заработной платы, но и режимы рабочего времени, которые применяются на предприятии, а также используемые нормы труда, сроки по выплате заработной платы и т.п.

Вопрос оплаты труда напрямую связан с таким понятием, как трудовые ресурсы предприятия. Исходя из данного факта, следует уточнить, что трудовые ресурсы предприятия - это все работники, занятые на постоянной, сезонной, а также временной работе. Необходимая количественная и качественная обеспеченность предприятия нужными кадрами, рациональное использование которыми имеет большое значение для увеличения объема производства и реализации товаров и услуг, получения финансовых результатов и других экономических показателей, с целью повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия [22, с.54].

На основании этого, очевидно, что без четко отлаженного учета трудовых ресурсов невозможно держать под контролем численность персонала предприятия, использование рабочего времени, правильность начисления суммы оплаты труда и различных удержаний из нее, а также расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами [7, с. 16].

По этой причине, на современном этапе трудовых отношений применены основные задачи в области оплаты труда и заработной платы (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Задачи оплаты труда [14, с. 16]

Наряду с задачами оплаты труда и заработной платы, необходим стратегический анализ трудового потенциала предприятия. Это необходимо для того, чтобы вести справедливую и эффективную систему оплаты труда персонала [21, с.176].

Кроме того, всесторонний анализ трудовых ресурсов организации принято считать залогом выявления скрытых хозяйственных резервов.

К основным задачам трудовых ресурсов относятся [15, с. 87]:

- анализ состава, структуры, уровня квалификации персонала и его численности в организации;
- изучение форм и динамики движения персонала;
- оценка обеспеченности предприятия персоналом необходимой квалификации, оценка дальнейшей потребности в персонале;
- анализ уровня производительности труда на предприятии;
- определение резервов роста производительности труда;

- исследование принципов форм и систем оплаты труда на предприятии и их эффективность;

- оценка эффективности использования материальных ресурсов, направленных на оплату труда;

- анализ соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы.

Кроме того, руководство анализирует профессиональные способности рядовых сотрудников, чтобы спланировать работу. Это необходимо для того, чтобы внести справедливую и эффективную систему оплаты труда персонала. [20, с.48]

Что касается системы оплаты труда, то к данной категории следует относить взаимосвязь между показателями, характеризующими норму труда и меру такой оплаты в пределах нормирования. А также сверх нормы труда, которая гарантирует получение сотрудником объема заработной платы на основании фактически достигнутых результатов труда относительно его нормы и ценой рабочей силы, которая согласуется между работником и его работодателем. В целях осуществления систематизации оплаты труда, на каждом предприятии принято применять разработанное «штатное расписание», в котором прописываются доплаты, надбавки, оклады, а также должности всех сотрудников [13, с. 34].

Таким образом, под оплатой труда персонала следует понимать систему отношений, которая связана с обеспечением установления и осуществления работодателем денежных выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными и трудовыми договорами. В свою очередь заработная плата – это вознаграждение за труд сотрудника в зависимости от его квалификации, сложности, объема выполняемой работы, качества такой работы, и конечно, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренные понятием «оплата труда»

В процессе управления заработной платой, прежде всего, государство

должно выступать как гарант минимальной оплаты труда.

По мнению О.К Минёвой понятие минимальный размер оплаты труда представляет собой: «устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда» [1, с.33].

Устанавливая минимум труда в законодательном порядке, государство гарантирует такой размер заработной платы, ниже которого не может выплачиваться по закону (ст. 133 ТК РФ). Периодически государство пересматривает и повышает МРОТ в связи с ростом инфляции и уровнем экономического развития. Новый уровень минимальной оплаты труда становится точкой отсчета для других социальных выплат, таких как: пенсии, стипендии, пособия [2].

Установление минимальной заработной платы – это некая форма вмешательства государства в жизнедеятельность рынка с целью обеспечения защиты наиболее уязвимым работникам, а также определения наименьшего размера заработной платы, ниже которого выплачивать недопустимо.

В Российской Федерации практикуется установление минимального размера оплаты труда исходя из физиологического минимума.

О.К Минёва писала: «Под прожиточным минимумом понимается стоимость минимально необходимого набора продуктов питания, товаров и услуг, характеризующих нижнюю границу уровня жизни и обеспечивающих поддержание жизнедеятельности и сохранение здоровья индивида» [1, с.45]

Прожиточный минимум в Российской Федерации назначается в целях:

- 1) оценка уровня жизни населения страны при разработке и реализации социальной политики и федеральных социальных программ;
- 2) обоснования минимального размера оплаты труда;
- 3) оказания необходимой государственной социальной помощи малоимущим гражданам;
- 4) формирования бюджетов субъектов Российской Федерации.

При расчете минимальной заработной платы следует учитывать бюджет прожиточного минимума и минимальный потребительский бюджет.

Указом Президента Российской Федерации «О системе минимальных потребительских бюджетов населения Российской Федерации» № 210 от 2 марта 1992 года Правительству Российской Федерации поручено разрабатывать республиканский минимальный потребительский бюджет исходя из набора потребительских товаров и услуг, удовлетворяющих основные материальные и духовные потребности; использовать минимальный потребительский бюджет при формировании перспективной социально – экономической политики; на период преодоления кризисного состояния экономики определять уровень (бюджет) прожиточного (физиологического) минимума, дифференцированного по основным социальным группам и характеризующего минимально допустимые границы потребления важнейших материальных благ и услуг; осуществлять поэтапное повышение минимальной оплаты труда, пенсий, пособий, стипендий и других социальных выплат с учетом указанных потребительских бюджетов и экономических возможностей [2].

Органам исполнительной власти на местах рекомендовано:

- разработка минимального потребительского бюджета с учетом местных особенностей для использования этого показателя в качестве ориентира при формировании перспективной социально – экономической политики в регионе;

- определение регионального уровня прожиточного (физиологического) минимума, исходя из особенностей потребления и ресурсных возможностей на местах и в увязке с соответствующими общереспубликанскими показателями.

Прожиточный минимум определяется как «показатель объема и структуры потребления важнейших материальных благ и услуг на минимально допустимом уровне, обеспечивающий условия поддержания активного физического состояния взрослых, социального и физического

развития детей и подростков».

Бюджетом прожиточного минимума является стоимостная оценка натурального набора продуктов (услуг) прожиточного минимума, а также включает расходы на уплату налогов и других обязательных платежей.

Как правило, бюджет прожиточного минимума может служить определенным ориентиром при формировании социальной политики и системы мер по социальным гарантиям только в условиях кризисного состояния экономики и инфляции. Опираясь на медико-биологические исследования, следует сказать, что на протяжении долгого времени человек не может нормально удовлетворять свои потребности на уровнях, которые предусмотрены этими бюджетами, без ущерба для здоровья, жизненной активности и работоспособности в целом.

Таким образом, разобравшись в том, что представляет собой понятие «оплата труда», проанализировав его основные задачи, хочется внести ясность в понятие «организация и методы оплаты труда», разобрать их структуру, что будет представлено ниже в главе 1.2.

## 1.2. Виды, формы и системы оплаты труда персонала

Труд представляет собой важнейшую часть экономики. Он одновременно является как товаром, так и источником появления добавленной стоимости, так как любой предмет или материал, при приложении к нему труда, возрастает в цене [23, с 76].

По мнению Т.А Фроловой: «организация заработной платы представляет собой её построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премии, доплат и надбавок)» [6, с.46].

Организация заработной платы на предприятии предполагает решение двух задач:

1. Гарантия оплаты труда каждому сотруднику в соответствии с результатами выполненных работ и стоимостью рабочей силы.

2. Обеспечение работодателю таких результатов производства, которые смогли бы покрыть издержки производства и получить прибыль.

Существует несколько принципов организации оплаты труда:

-обеспечение вознаграждения работников в размерах, которые объективно отражают их результативность труда и учитывают конечные результаты работы коллективов;

-предоставление возможности предприятиям и организациям самостоятельности в плане организации оплаты труда;

-удовлетворение первичных потребностей работников и их членов семьи посредством получения заработной платы;

-государственная регламентация МРОТ для обеспечения работникам различной квалификации в государственном секторе экономики;

-систематическое повышение реальной заработной платы.

Немного отходя от вопроса организации заработной платы, хочется уточнить, что заработная плата имеет виды и формы. Виды и формы заработной платы представляют собой важные составляющие элементы организации оплаты труда. В связи с этим, выбор эффективных видов и систем оплаты труда сотрудников предприятия имеет важнейшие социально-экономическое значение. Оплата труда каждого работника в целом должна зависеть от его личного трудового вклада и качества выполненной им работы. Работодатель не имеет права начислять заработную плату ниже минимального размера, который определяется законодательством РФ. Нужно учитывать, что премии, поощрительные выплаты надбавки за переработку должны начисляться сверх определенного государством минимума.

Уточним, что существует два вида заработной платы (рисунок 1.2).

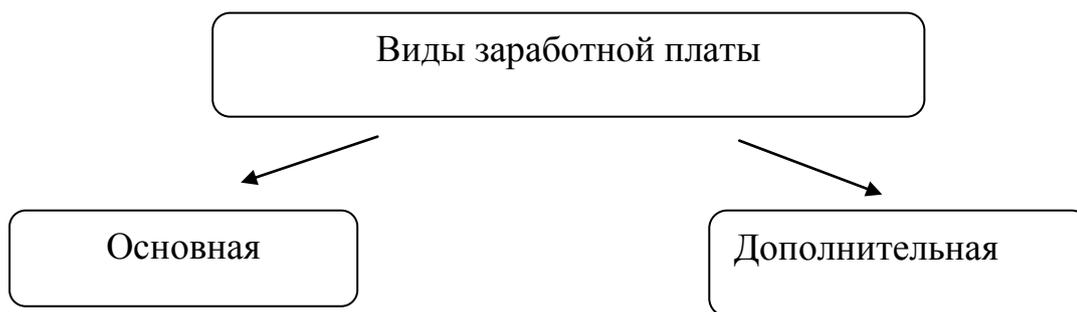


Рисунок 1.2 – Виды заработной платы

Основная заработная плата предполагает плату за фактически отработанное время или готовую выпущенную продукцию. К основной заработной плате относится:

- оклады, сдельные расценки, тарифные ставки;
- премии;
- оплата простоев и больничных;
- оплата сверхурочных часов и работа в ночное время;
- оплата вредных условий труда.

Дополнительной заработной платой является оплата за фактически неотработанное время.

К дополнительной заработной плате относится:

- оплата отпусков;
- плата за выслугу лет;
- оплата декретных отпусков;
- льготы подросткам
- оплата за выполнение государственных обязанностей.

При системе оплаты, при взаимодействии с нормированием труда и тарифной системой заработной платы, определяется порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов выполнения производственных работ,

при использовании принципа, которым является равная оплата за равный труд [19, с. 80].

Использованный принцип даёт возможность определять качество и объем выполненных работ наемных сотрудников. Так же следует сказать о том, что существуют организации, которые осуществляют выдачу заработной платы еженедельно. Сроки выплаты такой заработной платы предусматриваются в локальном нормативном акте, который разработан на данном предприятии. В таких случаях учитывается расчётный период, который составляет один календарный месяц. Однако, в связи с тем, что заработная плата всегда начисляется за уже прошедший период, у предприятий с большими объемами производства нередко имеются обязательства перед своим персоналом по оплате труда.

В условиях рыночных отношений систему оплаты труда предприятие устанавливает самостоятельно. В настоящее время наиболее применимыми являются такие системы оплаты труда, как: повременная, сдельная и аккордная система (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Классификация систем оплаты труда

Сдельная система оплаты труда применяется на таких предприятиях и организациях, где возможно установить зависимость между объемами выполненных работ и количеством затраченного труда каждого работника или даже группы рабочих на единицу продукции.

Со стороны рабочего сдельная форма оплаты труда имеет преимущество в том, что дает ему возможность повышения заработка при увеличении объема выполненных работ. Для организации же использование сдельной платы труда дает возможность мотивировать сотрудников для увеличения интенсивности труда. Но так же присутствуют и минусы, самый главный из них – это возможное снижение качества выполненной работе при росте выработки.

Сдельная оплата труда имеет свои формы (рисунок 1.4).



Рисунок 1. 4 – Формы сдельной оплаты труда

Прямая сдельная оплата труда рабочих осуществляется за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ исходя из твёрдых сдельных расценок, установленных с учётом необходимой квалификации. Данная система оплаты труда создает личную материальную заинтересованность работника в выполнении большего объема работ, но слабо стимулирует в повышении качества выполненной работы. При прямой сдельной оплате труда заработок работника вычисляется по следующей формуле (1.1):

$$ЗПпр сд = Рсд \times Vпр , \quad (1.1)$$

где ЗПпрсд – фактический заработок работника при простой сдельной

оплате труда, руб.;

$R_{сд}$  – сдельная расценка за единицу продукции, руб.;

$V_{пр}$  – объем произведенной продукции, ед.

Сдельно-премиальной оплатой труда является премирование за перевыполнение норм выработки и достижение определённых качественных показателей. При такой системе оплаты труда заработок работника определяется по следующей формуле (1.2):

$$З_{Псд пр} = R_{сд} \times V_{пр} \times \left( 1 + \frac{K_{пр} \times K_{пн}}{100} \right), \quad (1.2)$$

где  $З_{Псд пр}$  – фактический заработок работника при сдельно – премиальной оплате труда, руб.;

$K_{пр}$  – процент премии за каждый процент перевыполнения норм, %;

$K_{пн}$  – процент перевыполнения норм, %.

При сдельно-прогрессивной системе оплата труда рабочего повышается за выработку сверх нормы.

К косвенно-сдельной оплате труда относится оплата труда категорий рабочего персонала (наладчики, помощники мастеров, комплектовщики). Осуществляется она в процентах к заработной плате основных рабочих обслуживаемых рабочих участков.

Аккордная система оплаты труда представляет собой один из видов сдельной оплаты труда, ее сущность заключается в том, что расценка устанавливается на весь объем выполненных работ в указанное сроки время.

Повременная система оплаты труда – это оплата труда за отработанные часы, предусмотренные тарифной системой. При данной системе оплаты труда преимуществом для работника будет являться то, что он будет иметь гарантированный ежемесячный заработок, который не зависит от возможного снижения уровня производства в определенный период времени. Недостатком же может являться то, что рабочий не имеет возможности самостоятельно повысить свой заработок путем увеличения интенсивности

труда.

Для предприятия главным недостатком будет являться то, что работники могут быть недостаточно мотивированы к выполнению повышения выработки.

Отдельно следует выделить современную систему оплаты труда, такую как система плавающих окладов. При такой системе заработная плата сотрудников зависит от результата работы, прибыли, полученной организацией и суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплаты заработной платы.

Руководитель может самостоятельно каждый месяц издавать приказ о понижении или повышении оплаты труда на определенный коэффициент [24].

Данная система устанавливается при согласии работников и фиксируется в трудовом договоре.

О выборе системы заработной платы в своём издании «Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях» Генкин Б.М писал: «При выборе системы заработной платы необходимо стремиться к максимально возможной объективности оценки результатов труда. Реализация этого принципа существенно зависит от условий деятельности организации, взаимоотношений сотрудников, а так же от квалификации и добросовестности тех, кто определяет нормы трудоемкости».

Стоит учитывать, что в сложных случаях, когда объём работы определен в целом по бригаде рабочих, возникает острая необходимость распределения этих заработков между всеми членами бригады [7, с 18].

Трудовой кодекс называет тарифные системы оплаты труда, основываясь на формах и системах оплаты [2, ст. 143].

Следует сказать о том, что тарифная система, включает в себя следующие элементы (рисунок 1.5):

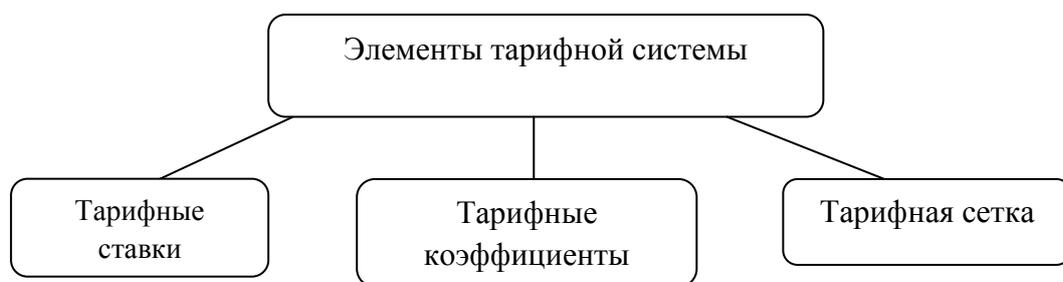


Рисунок 1.5 – Элементы тарифной оплаты труда

На основании вышесказанного, порядок тарификации, а также отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда сотрудников, определены локальными нормативными актами предприятия.

Важным элементом тарифной системы заработной платы принято считать тарифные ставки, определяющие сумму оплаты труда сотрудника по отношению к их разрядам в единицах времени (например, час, день, месяц). Тарифная ставка первого разряда является размером вознаграждения за простой труд низшего уровня квалификации, который произведен в единицу времени. Ставки второго и последующих тарифных разрядов определены умножением тарифной ставки первого разряда на тарифные коэффициенты соответствующих разрядов.

Важнейшим элементом тарифной системы оплаты труда считается тарифная сетка, представляющая собой совокупность квалификационных разрядов и соответствующих тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливается непосредственная зависимость заработной платы рабочего от его квалификации [7, с. 10].

В целом тарифная сетка разработана для оплаты труда рабочих. Таким образом, тарифная система включала тарифную сетку и определенную схему должностных окладов руководителей, специалистов, служащих. Важным элементом тарифной системы выступает тарифный разряд, задачей которого является отражение сложности труда и требуемого от сотрудника

квалификационного уровня.

Разряды не совпадают только в тех случаях, когда профессиональная подготовка сотрудника ниже или выше той, которая требуется для необходимой работы. Итак, данные несовпадения с каждым годом все более увеличиваются на рынке заработной платы.

Подводя итоги первой главы, стоит сказать о том, что, значение форм и систем оплаты труда возрастает с каждым днем. Вновь образовавшееся предприятие выбирает для себя оптимальный вариант формирования заработной платы для целей стимулирования сотрудников и для более эффективной работы предприятия.

## 2. Анализ организации и методов оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы»

### 2.1 Характеристика и организационно-экономическая деятельность предприятия

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Рулевые системы».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «Рулевые системы».

ООО «Рулевые системы» динамично развивающаяся организация, которая с 2001 года производит гидроусилители рулевого управления с использованием комплектующих изделий немецкой фирмы Robert Bosch Automotive Steering GmbH (ZF Lenk systeme GmbH) для автомобилей производства ПАО «АВТОВАЗ» и ЗАО «ДжиЭм-АВТОВАЗ».

ООО «Рулевые системы» находится по адресу: 445028, Самарская обл., г. Тольятти, бульвар Приморский, д. 43.

Основным видом деятельности предприятия является [10]:

1) производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Предприятие помимо основных видов деятельности имеет также дополнительные, такие как:

2) оптовая торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов;

3) торговля розничными автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

4) производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств.

Согласно уставу основной целью деятельности ООО «Рулевые системы», как коммерческой организации, является извлечение прибыли.

ООО «Рулевые системы» сотрудничают с российскими, французскими, немецкими производителями автокомплектующих изделий:

1. Robert Bosch Automotive Steering GmbH (ZF Lenk systeme GmbH) (Германия)
2. BOGE Elast metall GmbH (Германия)
3. ZF Systemes de Direction Nacam S.A.S. (Франция)
4. ООО «Континенталь Калуга»
5. ПАО «АВТОВАЗ»
6. ООО «Фукс Ойл»
7. ООО «АвтоДиогрик Корпорация»

Потребители ООО «Рулевые системы» представлены в таблице 1.

Таблица 2.1–Потребители ООО «Рулевые системы»

Гидроуселители рулевого управления для автомобилей:	LADA PRIORA	LADA 4×4	Chevrolet Niva
ПАО «АВТОВАЗ»	+	+	
ЗАО «Джи Эм АВТОВАЗ»			+

Далее в таблице 2.2 кратко представлена история развития ООО «Рулевые системы» начиная с 2001 года.

История развития ООО «Рулевые системы» - таблица 2.2

Год	Событие
2001 год	Открытие ООО «Рулевые системы»
2002 год	Начало производства и поставок ГУР типа «винт-шариковая гайка» в ОПП ОАО «АВТОВАЗ» для комплектации автомобилей ВАЗ 2120 «Надежда» и ВАЗ 2131 «Нива»

Продолжение таблицы 2.2

2003 год	ООО «Рулевые системы» начали работу над ГУР типа «рейка-шестерня»
2005 год	Открытие нового производственного корпуса
2008 год	Организовано производство ГУР типа «рейка-шестерня» для автомобилей ВАЗ (Lada Priora)
2011 год	ООО «Рулевые системы» становится резидентом Особой экономической зоны «Тольятти»
2011-2012 год	Ведение работ по подготовке к сертификации предприятия по ISO TS 16949 (с сертификацией в 2013г.)
2013 год	Сертификация TUV HESSEN на соответствие ISO TS 16949; сертификация на соответствие требованиям QSB ЗАО «ДжиЭм-АВТОВАЗ»
2014 год	В рамках аудита ASES подтверждено соответствие СМК требованиям альянса RENAULT-AVTOVAZ с оценкой B = 60
2016 год	Успешно пройден ресертификационный аудит TUV HESSEN на соответствие ISO TS 16949; ресертификация на соответствие требованиям QSB ЗАО «ДжиЭм-АВТОВАЗ»

При помощи правильно построенной тактики работы производства, предприятие смогло успешно развиваться.

Предприятие оснащено современным оборудованием российских и иностранных производителей Германии, Финляндии и США.

Общая площадь производственных площадей составляет более 9000 м<sup>2</sup>.

На предприятии работают высококвалифицированные инженеры, конструкторы, специалисты в области гидропривода и систем рулевого управления.

Произведенная продукция проходит 100% контроль на качество. Миссия - производство высококачественных изделий в короткие сроки и по доступным ценам.

Организационная структура ООО «Рулевые системы» построена по линейно-функциональному принципу (Приложение А)

Линейно-функциональную структуру принято считать традиционной или классической. Такая организационная структура управления направлена на ценовую конкуренцию. Структура такого типа подразделяется на линейные подразделения, которые реализовывают основной объем производственной деятельности и отделы, которые выполняют работу по управлению всей организацией.

Данная структура является устойчивой. Преимущества организации системы управления ООО «Рулевые системы»:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия, где один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Рассмотрим организационно-экономические показатели деятельности ООО «Рулевые системы» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Рулевые системы» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	1 613 060	1 468 201	1 485 320	-144 859	17 119	91,02	101,17
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1 417 813	1 317 076	1 333 191	-100 737	16 115	92,89	101,22
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	195 247	151 125	152 129	-44 122	1 004	77,40	100,66

Продолжение таблицы 2.3

4. Коммерческие расходы, тыс.руб.	835	782	790	-53	8	93,65	101,02
5. Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс.руб.	194 412	150 343	151 339	-44 069	996	77,33	100,66
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	121 143	144 972	145 590	23 829	618	119,67	100,43
8. Стоимость основных средств, тыс.руб.	136 274	135 948	1360 150	-326	1 224 202	99,76	1000,49
9. Численность работающих, чел.	210	225	230	15	5	107,14	102,22
10. Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	64 008	72 000	86 250	7 992	14 250	112,49	119,79
11. Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	7 681,2	6 525,3	6 457,9	-1 156	-67	84,95	98,97
12. Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	304,8	310	325	5	15	104,99	117,19
13. Рентабельность продаж, %	12,05	10,24	10,2	-2	-0,04	-	-
14. Затраты на рубль выручки	87,9	89,7	89,8	1,8	0,1	102,04	100,1

Из таблицы 2.3 следует, что валовая прибыль в 2017 году сократилась по сравнению с предыдущим годом на 44122 тыс. руб. (22,6%). Анализ данного показателя в 2018 году свидетельствует о увеличении по сравнению с 2017 годом на 1004 тыс. руб. (0,66%). Прибыль от продаж по отношению к предыдущим годам уменьшилась на 22,67 % и увеличилась на 0,66% в 2017 году и 2018 году соответственно. Чистая прибыль в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 23829 тыс. руб. (19,67%), в 2018 году также произошел рост по сравнению с предыдущим годом на 618 тыс. руб.(0,43%).

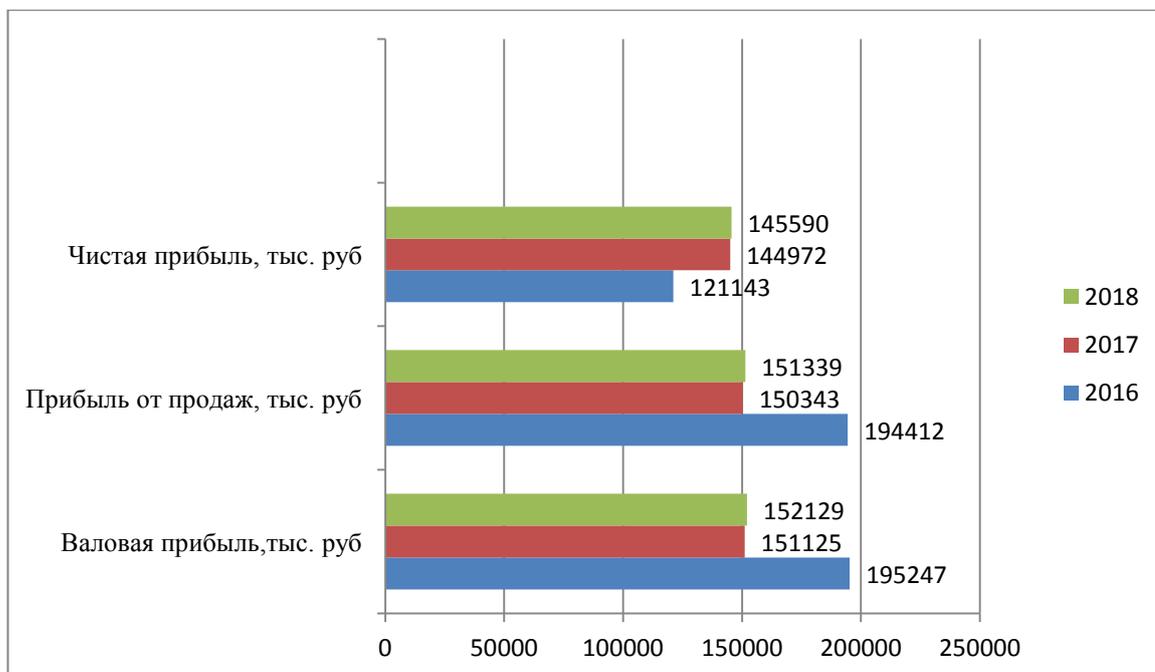


Рисунок 2.1 – Динамика прибыли ООО «Рулевые системы» за 2016-2018 гг.

Из таблицы 2.3 также очевидно, что в 2017 году предприятием получена выручка от продаж в объеме 1485320 тыс. руб. Это указывает на то, что данный показатель ниже показателя предыдущего года на 144859 тыс. руб. (8,98%). Себестоимость в свою очередь также уменьшилась на 100737 тыс. руб. (7,11%). В 2018 году произошел рост выручки от продаж на 17199 тыс. руб. (1,17%), при увеличении себестоимости на 1,22%. Динамика выручки и себестоимости ООО «Рулевые системы» представлена на рисунке 2.2.

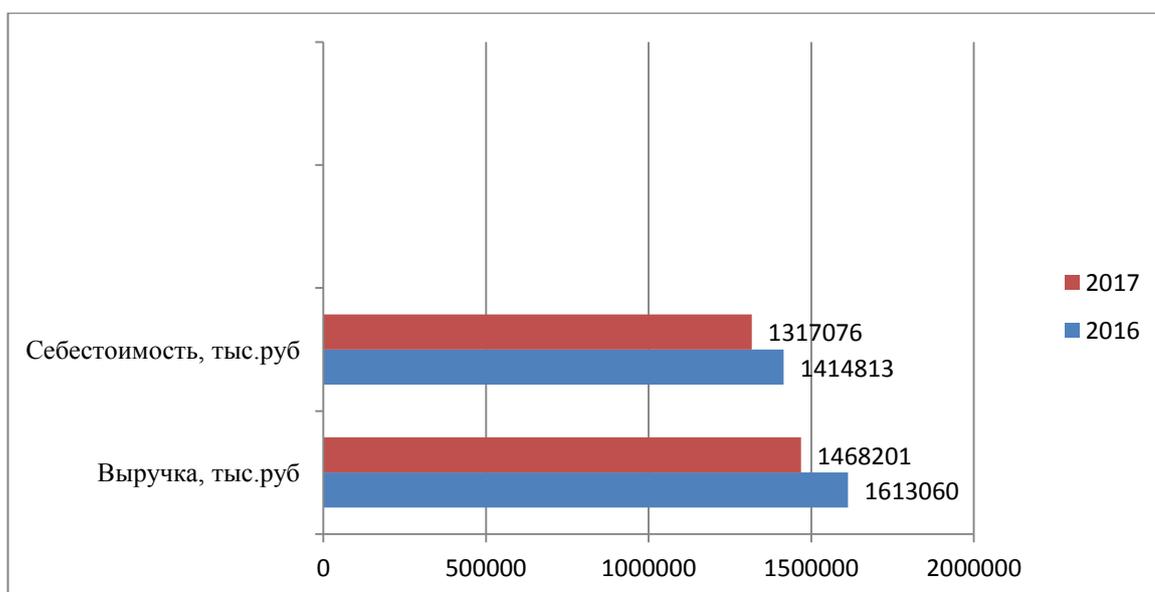


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Рулевые системы» за 2016-2018 гг.

Анализ личных карточек сотрудников ООО «Рулевые системы» показал, что количество сотрудников с высшим образованием растет, что свидетельствует об обеспеченности предприятия квалифицированными кадрами (таблица 2.4)[3,5].

Таблица 2. 4 – Уровень образования работников ООО «Рулевые системы» за 2015-2017 гг.

Уровень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Начальное профессиональное образование, чел.	27	19	13
Среднее профессиональное образование, чел.	33	36	31
Высшее образование, чел.	150	170	186
Итого:	210	225	230

Анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Рулевые системы» показал, что средний возраст работников составляет 31-35 лет по результатам 2018 года (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО «Рулевые системы» по возрасту за 2018 год, чел.

Возраст	Кол-во сотрудников, чел.	%
26-30 лет	34	14,4
31-35 лет	55	23,9
36-40 лет	36	15,6
41-45 лет	32	14,7
46-50 лет	34	14,4
51-55 лет	26	11,3
56-60 лет	10	4,3
60-65 лет	3	1,3

Таким образом, проанализировав полученные данные, представленные в главе 2.1, можно сделать вывод о том, что тенденции в развитии предприятия неоднозначные, происходит увеличение числа сотрудников, но на его фоне имеются проблемы с производительностью труда сотрудников и высокая текучесть кадров.

## 2.2 Оценка организации и методов оплаты труда персонала на предприятии

Анализ локальных документов, регламентирующих кадровое делопроизводство, позволил провести оценку данных, представленных в таблице 2.6 и таблице 2.7.

Таблица 2.6 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Рулевые системы» за 2016-2018 гг.

Категории работающих	Списочная численность			Отклонения			
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 г. от 2016 г.		2018 г. от 2017 г.	
				чел. (+;-)	темп роста %	чел. (+;-)	темп роста %

Продолжение таблицы 2.6

Рабочие, в т. ч.	135	147	148	12	108,89	1	100,68
- основные	98	103	110	5	105,10	7	106,80
- вспомогательные	37	44	38	7	118,92	-6	86,36
Служащие, в т. ч.	75	78	82	3	104,00	4	105,13
- руководители	11	15	15	4	136,36	0	100
- специалисты	55	58	60	3	105,45	2	103,45
- прочие служащие	9	5	7	-4	55,56	2	140,00
Всего работников	210	225	230	15	107,14	5	102,22

Из данных, приведенных в таблице 2.6, можно видеть, что численность персонала ООО «Рулевые системы» увеличивается с каждым годом по всем категориям работающих. Динамика увеличения численности персонала представлена на рисунке 2.3.

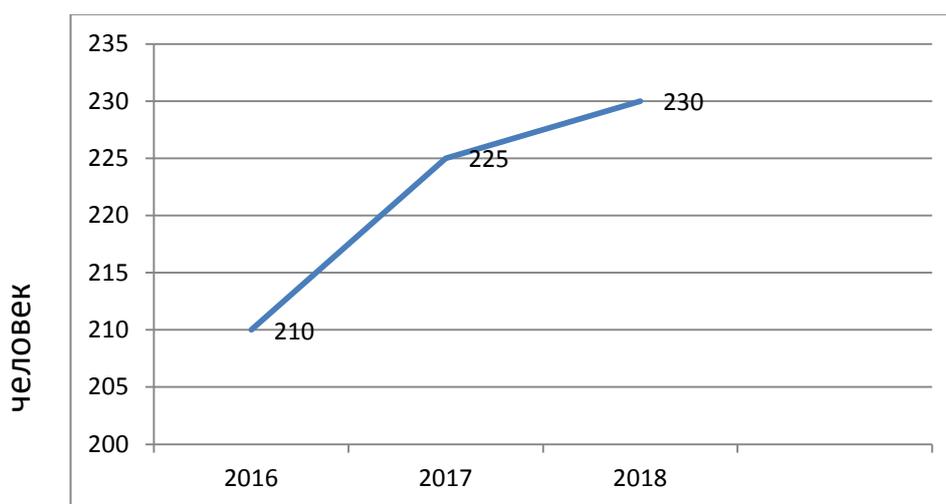


Рисунок 2.3 – Динамика численности персонала ООО «Рулевые системы»

за 2016-2018 гг.

Рисунок 2.3 демонстрирует рост численности персонала, далее проанализируем движение кадров в организации

Таблица 2.7 – Движение кадров на ООО «Рулевые системы» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения 2016 г. от 2018 г.
1	Среднесписочная численность	чел.	210	225	230	20
2	Принято на работу	чел.	30	37	42	12
3	Уволено с работы	чел.	20	15	32	12
5	Коэффициент приема кадров	%	16,67	18,32	19,81	3,14
6	Коэффициент выбытия кадров	%	11,11	7,43	15,09	3,98
7	Коэффициент оборота кадров	%	27,78	25,74	34,91	7,13

Из таблицы 2.7 очевидно, что показатель выбытия кадров в 2018 году увеличился по сравнению с 2016 годом. При этом показатель приема кадров также увеличивается с каждым годом, что свидетельствует об увеличении штата сотрудников и росте масштабов бизнеса [8,4]. Из таблицы также следует, что коэффициент выбытия кадров увеличился на 3,98% за последние три года, а коэффициент приема кадров в свою очередь увеличился на 3,14% в 2018 году в сравнении с 2016 годом. Коэффициент оборота кадров в 2017 году был меньше 2018 года, но в целом, при соотношении 2016 года с 2018 годом показатель вырос на 7,13%.

Далее проанализируем, как осуществляется организация оплаты труда на исследуемом предприятии.

В ООО «Рулевые системы» применяется тарифная система оплаты труда. Оплата производится за фактически отработанное время на основании табеля учета рабочего времени.

В ООО «Рулевые системы» применяются следующие доплаты: за совмещение профессий (должностей), выполнение обязанностей временно отсутствующего, за расширение зон обслуживания и увеличения объема производится доплата до 30%; за работу в ночное время доплата составляет 40% тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы. Ночное время в соответствии с законодательством устанавливается с 22 часов до 6 часов; за работу в сверхурочное время устанавливается оплата в двойном размере. Определение сверхурочной работы устанавливается Трудовым кодексом РФ. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. В этом случае сверхурочная работа оплачивается в одинарном размере, а время отдыха оплате не подлежит;

-за работу в выходные и нерабочие праздничные дни устанавливается доплата в двойном размере. По желанию работника работа в выходные и нерабочие праздничные дни может компенсироваться предоставлением другого дня отдыха. В этом случае работа в выходной или праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Работникам по их заявлению предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска по следующим основаниям:

- родителям, учащихся 1 – 4 класс, один рабочий день в День знаний;
- при рождении ребёнка один рабочий день (в день выписки);
- в случае вступления в брак впервые один рабочий день;
- в случае смерти членов семьи работника три рабочих дня;
- один раз в квартал женщинам, имеющих трех и более детей до 14 лет;
- один раз в квартал матерям одиночкам, имеющих трех и более детей.

В коллективном договоре предусмотрены льготы и компенсации такие как: помощь и выплаты пособий работникам, получившие увечья по вине работодателя; доплата к трудовой пенсии по инвалидности неработающему инвалиду, получившим увечья по вине работодателя; выплаты единовременной материальной помощи на организацию похорон.

Выплаты единовременной материальной помощи:

- при убытии работника в ежегодный основной (дополнительный) оплачиваемый отпуск в зависимости от стажа работы: от 1 до 5 лет в размере 0,5 должностного оклада, но не менее ММТС (минимальная месячная тарифная ставка);

- от 5 до 8 лет в размере 0,7 должностного оклада, но не менее ММТС; от 8 лет и выше 1,0 должностного оклада, но не менее ММТС;

- при рождении, усыновлении (удочерении) ребенка;

- при регистрации брака (впервые);

- при увольнении по собственному желанию по причине ухода на пенсию.

Предприятие, исходя из своих финансовых возможностей, может предоставить:

- бесплатные путевки в детские оздоровительные лагеря детям работников, в семьях которых сумма дохода на одного члена семьи не превышает 5400 рублей в месяц, детям-инвалидам;

- работникам, награжденным почетными званиями и наградами, выплачивается единовременное вознаграждение;

- выплату единовременной материальной помощи работнику при достижении пенсионного возраста в размере;

- ежемесячную материальную помощь женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет;

- единовременной материальной помощи по подготовке детей к учебному году.

Однако, при составлении коллективного договора на 2018-2019 гг. были отменены:

- выплаты материальной помощи неработающим пенсионерам, ушедшим на пенсию из компании;
- оплата абонементов в тренажерный зал и посещение бассейна;
- премирование работников компании в связи с юбилейными датами;
- предоставление транспорта для поездки на работу и с работы;
- дополнительные медицинские услуги за счет компании по полюсам

В ООО «Рулевые системы» ведется табель учета рабочего времени, в котором ведется контроль соблюдения трудового распорядка в ООО и учет рабочего времени. Табеля учета рабочего времени заполняются ежемесячно по установленной форме и сдаются в бухгалтерию для начисления заработной платы. В таблице ежедневно отражается время прихода и ухода с работы рабочего, продолжительность его рабочего времени, простои, неявки, опоздания на работу. Заполненный табель подписывает лицо, которое ответственно за его ведение и руководитель.

Проведем анализ структуры фонда оплаты труда ООО «Рулевые системы» (таблице 2.8)

Таблица 2.8 - Структура фонда оплаты труда работников ООО «Рулевые системы»

Категория персонала	ФОТ за год, руб.	Структура ФОТ, %
2016 год	64 008 000	100,00
Основные рабочие	45 017 436,44	60,10
Вспомогательные рабочие	5 025 573,89	12,28
Специалисты	5 345 285,81	16,11
Руководители	10 046 278,11	24,51
2017 год	72 000 000	100,00
Основные рабочие	46 020 487, 34	48,61

Продолжение таблицы 2.8

Вспомогательные рабочие	7 089 076,92	8,51
Специалисты	7 180 450,22	17,86
Руководители	10 730 047,09	24,85
2018 год	86 250 000,83	100,00
Основные рабочие	56080 956,33	59,62
Вспомогательные рабочие	6 031 558, 81	4,94
Специалисты	7 252 070,77	15,04
Руководители	16 920 810,93	19,78

Из таблицы 2.8 следует, что основная доля фонда оплаты труда приходится на основных рабочих(48,61-60,10%) и вспомогательных рабочих (12,28-24,85%).

Заработная плата руководителей и специалистов составляет (4,94-24,51%) и (15,04-16,11%).

Следует наглядно показать, как менялись доли в структуре ФОТ 2016-2018 гг.

Для сравнения в рисунке 2.4 и рисунке 2.5 будут представлены структуры доли ФОТ за 2016 и 2018 года.

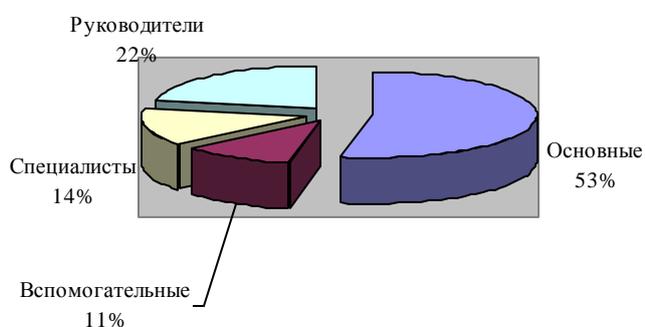


Рисунок 2.4 Структура ФОТ за 2016 год, в %

На рисунке 2.4 можно наглядно наблюдать, что основная часть ФОТ выделяется на начисление заработной платы основных рабочих. Такая же картина наблюдается и в 2018 году (рисунок 2.5)

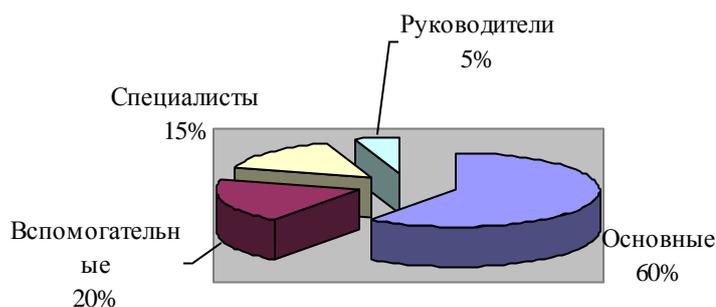


Рисунок 2.5 Структура ФОТ за 2018 год, в %

Проанализируем средний заработок работников в таблице 10

Таблица 2.8 - Средняя месячная заработная плата сотрудников ООО «Рулевые системы»

Категория персонала	2016 год	2017 год	2018 год
Основные рабочие	26 700	26 500	26 730
Вспомогательные рабочие	27 430	27 700	27 620
Специалисты	31 340	31 000	31 100
Руководители	42 000	41 370	42 200

Из данных таблицы, очевидно, что средняя заработная плата на предприятии почти одинаковая, за исключением руководителей. Оплата их труда значительно выше оплаты остальных категорий персонала.

Проанализировав данные таблицы 2.8, можно сделать вывод о том, что среднее значение заработной платы в период 2016-2018 года не возрастает, таким образом, не наблюдается повышения уровня заработной платы. Для сравнения представим в таблице 2.9 средний уровень заработной платы по региону.

Таблица 2.9 Уровень заработной платы по Самарской области за 2016-2018 гг.руб.

	2016	2017	2018
Приволжский федеральный округ	33 114	35 355	37 163
Самарская область	33 794	35 701	36 519

На данном предприятии замечено, что присутствует высокая текучесть кадров, поэтому следует проанализировать данные по причинам увольнения (таблица 2.10)

Таблица 2.10– Данные по причинам увольнения за 2016- 2018 гг.

Причина увольнения	2016-2018 гг.	
	Численность (чел.)	Удельный вес, %
Собственное желание	23	50
Пенсия по возрасту	9	19,5
Нарушение трудовой дисциплины	4	8,6
Сокращение	5	10,8
Временные (на время декретного отпуска)	5	10,8
Итого:	46	100

Анализ причин увольнения показал, что большая часть приходится на увольнение сотрудников по собственному желанию. Чтобы выявить причину увольнения, было проведено анкетирование удовлетворенности персонала своей работой (пример анкеты Приложение Б). По данным анкетирования

было выявлено, что большое количество сотрудников неудовлетворенно уровнем заработной платы и системой льгот и дополнительных выплат.

Подводя итоги главы, было выявлено, что в ООО «Рулевые системы» существуют проблемы с организацией заработной платы. Проблемы рассмотрены в таблице 2.11

Таблица 2.11 - Проблемы организации оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы»

Выявленные проблемы	Обоснование проблемы	Мероприятия по решению проблемы
Организация оплаты не учитывает: - рост инфляции; - уровень заработной платы в регионе	Отсутствие роста средней заработной платы сотрудников ООО «Рулевые системы» в период 2016-2018г.	Разработка и внедрение системы «плавающих окладов»
Текучесть персонала, связанная с отсутствием стимулирующих надбавок	Отсутствие системы надбавок, которая выявлена на основе анализа действующей системы оплаты труда	Введение бонусной системы по итогам выполнения поставленных задач

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ деятельности ООО «Рулевые системы». Исходя из выше представленной информации, можно сделать вывод, что тенденции в дальнейшем развитии неоднозначны. Отсутствие роста заработной платы порождает незаинтересованность персонала, что ведет к снижению производительности труда и качеству изготовления готовой продукции. Таким образом, прогнозируется снижение конкурентоспособности организации. Рассмотрим пути решения выявленных проблем в 3 главе.

### 3. Мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации оплаты труда персонала

По результатам проведенных анализов во 2 главе, были выявлены проблемы в организации заработной платы. В компании при начислении заработной платы не учитывается рост инфляции и средний уровень оплаты труда в регионе. Динамика роста заработной платы показала, что её уровень в течение нескольких лет стоит на месте, не происходит значительного спада или роста уровня оплаты труда. Так же следует отметить, что на предприятии замечена текучесть персонала, которая связана с отсутствием стимулирующих надбавок к заработной плате и никаких мотивирующих бонусов. Данные проблемы сказываются на работе персонала, что может привести к выполнению некачественных работ, а в следствии к падению выручки предприятия.

На основании выявленных проблем предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1: Разработка и внедрение плавающих окладов.

Во второй главе, проанализировав анализ заработной платы, было выявлено, что за последние три года уровень заработной платы стоит на месте, не происходит ни увеличения, ни спада. Как правило, уровень заработной платы должен повышаться вместе с уровнем инфляции, чего не происходит в данной организации.

На рисунке 3.1 рассмотрим рост инфляции в период 2016 – 2018 гг.

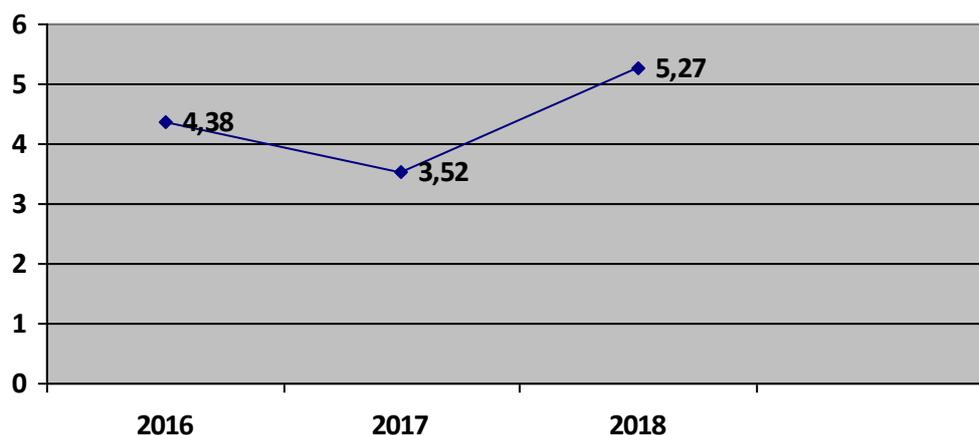


Рисунок 3.1 – Рост инфляции за 2016 – 2018 гг.,%

Проведя анализ уровня инфляции за последние 3 года, можно заметить, что происходит рост инфляции, хоть и было падение в 2017 году по отношению к 2016 году.

Также во второй главе (таблица 2.8) был проведен анализ заработной платы по Самарской области и Приволжскому федеральному округу, доказывающий то, что средний уровень заработной платы в ООО «Рулевые системы» отстает от уровня оплаты по региону. Данные проблемы требуют их решения.

Возможным решением выявленных проблем станет смена системы оплаты труда. В качестве варианта рассмотрим систему «плавающих окладов».

Такая система предназначена для стимулирования работника к повышению производительности труда и улучшению других показателей производственного процесса.

Система «плавающих окладов» предполагает изменение окладов каждый месяц в зависимости от результатов работы в предыдущем месяце. Преимуществом данной системы является то, что на повышение уровня заработной платы влияет сразу несколько факторов:

- 1) сумма денежных средств, которая может быть выделена на оплату труда;

- 2) прибыль, полученная предприятием;
- 3) результаты деятельности работника.

Мероприятие 2 – введение бонусов и начисление по итогам выполнения плановых задач.

Помимо проблемы, связанной с отсутствием роста заработной платы, на предприятии также существует проблема высокой текучести кадров, которая связана с отсутствием системы надбавок и дополнительных выплат.

Для данной проблемы существует решение: по итогам месяца работникам, выполнившим поставленные задачи, начисляются премиальные и вручаются бонусы.

В данном случае премиальные представляют собой 10% доплаты к заработной плате от суммы ежемесячного оклада.

Бонусами же будут являться предоставление сотрудникам, выполнившим поставленные задачи путёвки в санаторий на трехдневный отдых. Путёвки предоставляются в санаторий «Надежда», полностью оплаченные организацией.

Такие виды вознаграждения работников помогут организации не только не потерять ценных сотрудников, но и мотивировать их к выполнению всех плановых показателей и к более высокой производительности труда, что положительно скажется на деятельности предприятия в целом.

Следует учитывать, что для каждой категории сотрудников составляется свой ежемесячный план. Руководители подразделений по итогам каждого месяца составляют список сотрудников, которые выполнили все поставленные задачи, передают его в бухгалтерию для вознаграждения сотрудников за их труд. Начисление премиальных или бонусов распределяется случайным образом, то есть сотрудник заранее не знает, какой метод поощрения будет предоставлен ему. В отделе бухгалтерии в специальную программу загружается список фамилий сотрудников, и программа сама выбирает, какой вид вознаграждения каждому работнику

будет принадлежать. Такая система представляет собой некую лотерею. Таким образом, это может повысить уровень заинтересованности работника в достижении поставленных для него целей.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Хорошо организованная система оплаты труда является одной из главных составляющих успешной работы предприятия. Так как для работников в основном главной мотивацией к выполнению более качественной работы служит именно заработная плата. Как уже было выше сказано, что в ООО «Рулевые системы» существуют проблемы с организацией оплаты труда.

Вносимое предложение по смене системы оплаты труда дадут работнику моральное удовлетворение и финансовое благополучие.

Согласное анализу, проведенному в главе 3.1, был предложен ряд мероприятий, одним из которых является введение системы «плавающих окладов».

Проведем экономическую оценку данного мероприятия:

Для определения оклада работника следует рассчитать коэффициент увеличения, либо снижения оклада. Коэффициент рассчитывается по следующей формуле (3.1):

$$K = F_{зп} / F_{зпш}, \quad (3.1)$$

где,  $F_{зп}$  - сумма, которая предназначается для выдачи на предприятии в качестве заработной платы,

$F_{зпш}$  - фонд заработной платы по штатному расписанию.

Зарботок работника высчитывается по следующей формуле (3.2):

$$З = З_{ш} \times K, \quad (3.2),$$

где  $З_{ш}$  является штатным окладом сотрудника.

Обычно коэффициент вводится приказом руководителя. Подобное повышение или понижение оклада производится каждый месяц.

Таким образом, если работнику на предприятии устанавливается заработная плата по такой системе, то рассчитываться она будет так:

Например, согласно штатному расписанию, общий фонд оплаты труда на месяц для категории «специалисты» составляет 31 807 рублей. Месячный оклад одного сотрудника равен 31 100 рублей. При начислении заработной платы в этом месяце на её выплату было направлено 33 000 рублей (размер выплат начисляется по итогам производительности, так как выделение средств на оплату труда осуществляется с привязкой к уровню выручки). Коэффициент повышения заработной платы составил:

$$33\,000 \div 31\,807 = 1,03.$$

Из этого следует, что заработная плата одного сотрудника в этой категории будет составлять:

$$31\,807 \times 1,03 = 32\,761 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем заработную плату для других категорий работников.

Основные рабочие:

Ежемесячный оклад составляет 26 705 рублей, в этот месяц на заработную плату было выделено 30 000 рублей, тогда

$$30\,000 \div 26\,705 = 1,1$$

$$26\,705 \times 1,1 = 29\,375 \text{ рублей.}$$

Вспомогательные рабочие:

Оклад составляет 27 923 рублей, на выплату заработной платы выделено 30 000 рублей, тогда:

$$30\,000 \div 27\,923 = 1,07$$

$$27\,923 \times 1,07 = 29\,877 \text{ рублей}$$

Руководители:

Оклад составляет 42 729 рублей, на выплату направлено 45 000, тогда:

$$45\,000 \div 42\,729 = 1,05$$

$$1,05 \times 42\,729 = 44\,865 \text{ рублей}$$

Данная система имеет преимущество в том, что заработная плата каждый месяц имеет разный показатель, что вызывает заинтересованность персонала в более качественной работе.

В любой организации должны быть установлены базовые ставки оплаты труда для каждой категории сотрудников. Каждый сотрудник должен ориентироваться себя не только на выполнение стандартных функции, но и дополнительных, исходя из стремления работника к получению более высокой заработной платы или продвижения по карьерной лестнице.

Велика вероятность повышения прибыли ООО «Рулевые системы» при эффективной политике организации оплаты труда персонала. Это осуществимо при помощи внедрения в организационный аппарат децентрализованной политики вознаграждения и альтернативных форм поощрения.

При выполнении или перевыполнении поставленных ежемесячных задач сотрудником предприятия, необходимо введение дополнительных выплат в виде бонусов или комиссионных доплат.

К видам бонусов хотелось бы отнести предоставление сотрудникам, которые успешно выполнили поставленные плановые задачи, путевки в санаторий, полностью оплаченные организацией. Данный вид бонуса является материальным вознаграждением.

Следует еще раз уточнить, что следующей рекомендацией является введение системы бонусов. Конкретно в данном варианте за бонус берется представление бесплатных путевок в санаторий «Надежда». Путёвки предоставляются только тем сотрудникам, которые достигли плановых показателей, по итогам месяца работы.

Путевки предоставляются работникам по системе «Всё включено» на срок 3 дня (проживание в двухместном номере TWIN). Данные путёвки нельзя брать на рабочие дни, то есть сотрудник имеет право воспользоваться ими лишь в выходные дни, либо в дни своего отпуска. Следует учитывать, что в среднем ежемесячный план выполняет около 50 человек. Опираясь на эти данные, рассчитаем затраты предприятия:

$50 \times 3 \times 1400 = 210\ 000$  рублей.

Таким образом, данное мероприятие можно быть достаточно эффективным и благодаря удовлетворению потребностей персонала в санаторном отдыхе, производительность труда, предположим, может возрасти на 3 %. Так как в санатории сотрудники отдохнут, поправят свое здоровье и с новыми силами и свежими мыслями вновь приступят к работе.

Также к бонусной программе хотелось бы отнести внедрение премиальных в размере 10% от оклада. Далее рассчитаем сумму затрат на использование данной бонусной программы. Опираясь на расчеты, представленные во второй главе, известно, что средняя заработная плата 1 сот рудника в год составляет 325 000 рублей, то есть 27 083 рублей в месяц. Тогда, премия составит:

$27\ 083 \div 100 \times 10 = 2\ 708$  рублей

Таким образом, сумма затрат на выплату бонусной надбавки в виде 10% от оклада с расчетом на 50 человек в среднем в месяц будет составлять  $\approx 135\ 400$  рублей.

На данный момент трудно сказать, насколько эффективен данный способ, но есть вероятность, что благодаря таким надбавкам сотрудники будут выполнять свою работу с большей мотивацией, это может привести к повышению качества продукции и более высокой производительности труда, что положительно сказывается на работе предприятия в целом.

В заключительной главе бакалаврской работы были представлены мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда персонала на примере ООО «Рулевые системы». Данные мероприятия могут являться достаточно эффективными и применяться на практике.

## Заключение

Подводя итоги бакалаврской работы, следует отметить, что все поставленные задачи были выполнены. Были рассмотрены теоретические основы организации оплаты труда, ее основные задачи, формы, виды и системы. Также была рассмотрена роль государства в организации заработной платы. Проведен анализ организационно – экономических показателей деятельности предприятия, фонда оплаты труда и размера средней заработной платы. Таким образом, в результате проведенного исследования, были выявлены существенные недостатки в организации оплаты труда персонала ООО «Рулевые системы»:

1) Организация оплаты не учитывает:

- рост инфляции;
- уровень заработной платы в регионе

2) Отсутствием стимулирующих надбавок

На основании этого были предложены следующие мероприятия:

1) Смена системы оплаты труда

2) Введение бонусной системы по итогам выполнения

поставленных задач

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда персонала позволят увеличить долю заинтересованных сотрудников в выполнении более качественной работы и повышении производительности труда.

Практическая значимость выпускной работы заключается в разработке мероприятий для совершенствования организации оплаты труда персонала конкретной организации – ООО «Рулевые системы». Полученные результаты могут быть применены и в практической деятельности ООО «Рулевые системы».

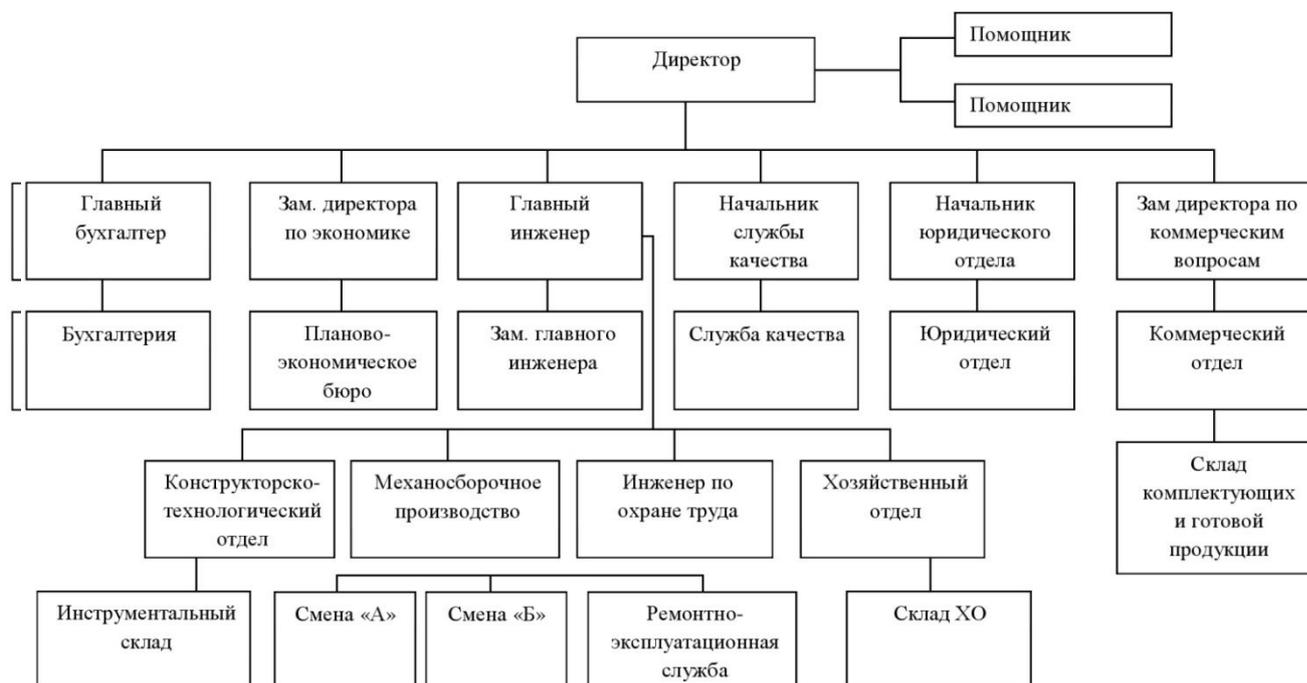
В заключение следует уточнить, что все задачи, поставленные в работе, были решены и цель дипломной работы является достигнутой.

## Список используемой литературы

1. Минёва О.К. Оплата труда персонала: Учебник. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.: 60x90 1/16
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц.текст// СПС «Консультант плюс»
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 607 с.
4. Князевская Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе. - М.: Контур, 2017. - 160 с.
5. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
6. . Фролова Т.А Экономика предприятия : курс лекций Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009.
7. . Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2015. - 64 с.
8. Кибанов А.В. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2016. - № 1. - С.23–25.
9. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие. -М.: Инфра-М, 2014. - 105 с.
10. <https://www.rusprofile.ru/id/3898279>
11. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб.пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
12. Румянцева З.П. Менеджмент организаций: учеб.для вузов /- М.: Инфра-М, 2017. - 87 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 607 с.

14. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом. - М.: НИЦ ИНФРА-М. - 2016. - 373 с.
15. Киселев И.Я. Трудовое право России и зарубежных стран: Международные нормы труда. - М.: Знание, 2015. - 140 с.
16. Смирнова А. А. Необходимость регулирования заработной платы: А. А. Смирнова, М. С. Егорова // Молодой ученый. - 2015. - № 9. - С. 114-116.
17. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом. - М.: НИЦ ИНФРА-М. - 2016. - 373 с.
18. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: КноРус, 2015. - 432 с.
19. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие. -М.: Инфра-М, 2014. - 105 с.
20. John Naylor Management - 2nd. Ed. - Prentice Hall, 2004. - 668, [20] p.
21. . Gómez-Mejía, L.R. Managing Human Resources / Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, and Robert L. Cardy. – 4th ed. - Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2004. – 677 p.
22. Dessler, G. Human Resource Management / Gary Dessler. – 9th ed. – Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2003. – 558 p.
23. Meredith, J.R. , Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel, Jr. Project Management: A Managerial Approach– 5th ed. – John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 690 p.
24. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon / Managing the Digital Firm– 8th ed. - Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2004. – 520, [52] p.

Организационная структура ООО «Рулевые системы»



Анкета для сотрудника

Анкетирование проводится с целью исследования уровня удовлетворенности сотрудников своей работой. Ниже приведены высказывания, описывающие восприятие человеком различных сторон своей работы. Отнесите эти высказывания к Вашей сегодняшней работе и оцените, насколько Вы с ними согласны по шкале от 1 до 5.

1 = совершенно не согласен;

2 = не согласен;

3 = затрудняюсь ответить;

4 = согласен;

5 = совершенно согласен.

Отдел: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Возраст: \_\_\_\_

Насколько Вы согласны со следующими высказываниями?

1. Меня устраивает уровень заработной платы.
2. Некоторые из коллег мои друзья.
3. Я четко знаю круг своих должностных обязанностей.
4. В этой организации я имею шансы продвинуться по карьерной лестнице.
5. У меня толковый и грамотный руководитель.
6. Я считаю, что в компании хорошо налажено информирование своих работников.
7. Меня удовлетворяет система дополнительных льгот и выплат.
8. Многие из моих коллег компетентны в своей работе.
9. Мне интересно решать задачи, возникающие в моей работе.
10. Мое мнение на работе принимается во внимание и учитывается.

11. Мой руководитель видит и ценит результат моей работы.
12. Мне ясны цели, которые перед собой ставит компания.
13. Наша компания обеспечивает хороший социальный пакет.
14. Мне нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время (соревнования, праздники).
15. Я горжусь работой, которую я выполняю.
16. Я полностью реализую свои возможности.
17. Я в курсе того, что происходит в нашей компании.
18. Я получаю материальное вознаграждение за хорошо выполненную работу.
19. Мне нравится атмосфера нашего коллектива.
20. Я получаю удовольствие от этой работы.
21. Я имею возможность развивать свои навыки, повышать знания.
22. Мой руководитель считается с мнением коллектива.
23. Меня удовлетворяет уровень информирования работников.

Подсчитайте количество ответов по каждой шкале и занесите результат в нижеприведенную таблицу.

	Ответы на вопросы	Количество ответов		
		2		
	1, 7, 13, 19			
	2, 8, 14, 20			
	3, 9, 15, 21			
	4, 10, 16, 22			
	5, 11, 17, 23			
	6, 12, 18, 24			