



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Филиппов Андрей Игоревич

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	3
1 Системы оплаты труда персонала в РФ.....	5
1.1 Анализ существующих систем оплаты труда в РФ	5
1.2 Нормативно-правовое обеспечение выбора системы оплаты труда на предприятии	16
1.3 Принципы формирования эффективной системы оплаты труда	21
2 Анализ эффективности системы оплаты труда (на материалах ООО «ЭММИС»)	27
2.1 Производственно-экономическая характеристика ООО «ЭММИС»	27
2.2 Анализ системы оплаты труда в ООО «ЭММИС»	40
2.3 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «ЭММИС».....	51
Заключение	61
Список использованных источников	65
Приложение А	69
Приложение Б.....	70

Введение

Экономика каждой страны не обходится без рынка труда. Человеческий труд самый важный фактор производства. Огромное количество людей в любых странах мира получают доходы именно за проданный труд, его эффективность.

Организации покупают не навыки и способности людей, а право на их использование в течение определенного времени для создания определенных благ и услуг. Поэтому процветает то общество, в котором созданы условия для лучшего использования, воспроизводства и обогащения трудовых ресурсов.

Одним из элементов экономического потенциала предприятия являются его трудовые ресурсы. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных сознавать, понимать и реализовать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха в производственной деятельности предприятия, его процветания.

Правильная оценка экономической производительности труда позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой основе определить новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов, объемов. Вопрос повышения производительности труда за счет совершенствования системы оплаты труда является очень актуальным как для небольшого хозяйствующего субъекта, так и для отрасли и в целом по народному хозяйству.

Цель работы совершенствование системы оплаты труда персонала в организации.

Задачи исследования:

– провести теоретическое исследование систем оплаты труда;

- привести характеристику организации;
- проанализировать систему оплаты труда;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда.

Объект исследования: персонал ООО «ЭММИС» .

Предмет исследования: система оплаты труда персонала ООО «ЭММИС».

Результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования системы оплаты труда коммерческих предприятий.

Теоретической базой работы явились труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Артемьева В.С., Баканов М.И., Басовский Л.Е., Гиляровская Л.Т., Зайцев Н.Л, Любушин Н.П., Савицкая Г.В. и другие.

Для достижения цели и решения поставленных задач при написании работы использовались следующие методы исследования: математические, аналитические методы, методы сравнения и обобщения, экономико–математические и графико–аналитические методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработанные рекомендации, предложения и мероприятия по повышению эффективности использования персонала предприятия, которые возможно применить в условиях ООО «ЭММИС».

В первой главе представлены современные системы оплаты труда персонала в РФ. Выполнен анализ существующих систем оплаты труда, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение выбора системы оплаты труда на предприятии, а так же в рамках данной главы рассматриваются принципы формирования эффективной системы оплаты труда предприятия.

В рамках второй главы выполнен анализ эффективности системы оплаты труда объекта исследования. Представлена характеристика предприятия, выполнен анализ системы оплаты труда и сформированы предложения по совершенствованию системы оплаты труда предприятия.

1 Системы оплаты труда персонала в РФ

1.1 Анализ существующих систем оплаты труда в РФ

В широком смысле оплата труда в стоимостном виде представляет собой «выраженную в денежной форме часть национального дохода, направляемую в личное потребление рабочих, служащих и распределяемую в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного в общественном производстве» [33].

В узком смысле оплата труда есть «вознаграждение в денежной или натуральной форме, которое должно быть выплачено работнику за выполнение определенного объема и вида работы» [24].

Некоторые ученые-теоретики используют термины «оплата труда» и «заработная плата» в качестве синонимов, однако, считается уместным не согласиться с этим предположением, поскольку необходимо дифференцировать данные экономические категории, так как первое понятие значительно шире.

Согласно ст.129 Трудового кодекса Российской Федерации, оплата труда - это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [1].

Заработная плата – «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера» [27].

Заработная плата как цена труда или рабочей силы – «это основная часть фонда жизненных средств работников, которая распределяется между ними с

учетом количества и качества труда и зависит от конечных результатов работы предприятий» [18].

Оплата труда занимает важное место в общей системе управления организацией. Основное предназначение оплаты труда – обеспечить заинтересованность персонала организации в решении задач, направленных на достижение стратегических целей организации.

Оплата труда – «по природе уникальная категория, призванная обеспечивать по своей миссии решение, как минимум, двух крупных жизненно важных проблем: а) воспроизводства рабочей силы и человека и б) мотивации к труду, а значит, заинтересованности работников в результативности функционирования своих организаций, развитии экономики регионов, страны и общества в целом» [9].

В свою очередь, эта двуединая уникальная направленность оплаты труда (вектор 1, вектор 2) вытекает из двух ключевых ее функций, которые она (зарплата) должна и обязана выполнять, - воспроизводственной и стимулирующей (рис. 1).



Источник: [6]

Рисунок 1 – Функции и цели оплаты труда

Воспроизводственная функция оплаты труда – «это свойство, способность и возможность заработной платы (прежде всего, по своему

уровню) компенсировать затраты (физические, умственные, интеллектуальные и др.), которые имели место в процессе труда работника» [12].

Стимулирующая (мотивационная) функция оплаты труда – «это ее свойство, способность и возможность направлять интересы работников на достижение требуемых результатов труда (большего его количества, более высокого качества и т.д.) за счет, прежде всего, обеспечения взаимосвязи размеров заработной платы человека и его трудового вклада» [16].

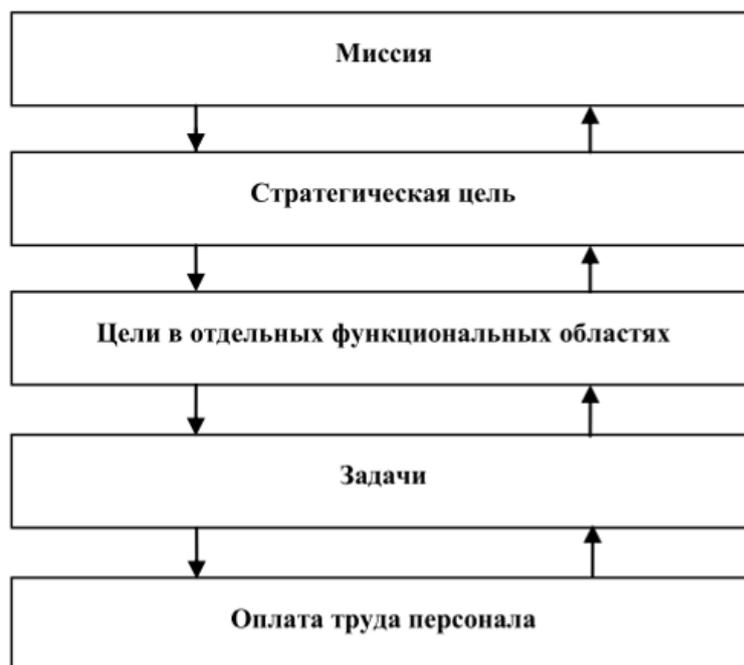
Таким образом, степень реализации воспроизводственной функции и эффективность воспроизводства работника зависит в основном от размера оплаты труда, а стимулирующей (мотивационной) - меры (подчеркиваю) взаимосвязи размеров заработной платы и фактических результатов работы человека с учетом его квалификации, профессионализма и т.д. (а не только размера оплаты труда, как часто интерпретируется содержание стимулов и мотивов. Мол, плати больше - интереснее будет работать).

Оплата труда, по ТК РФ - это лишь вознаграждение за труд (мотив, стимул), а не средство для воспроизводства рабочей силы.

Заработная плата – «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера» [27].

Заработная плата как цена труда или рабочей силы – «это основная часть фонда жизненных средств работников, которая распределяется между ними с учетом количества и качества труда и зависит от конечных результатов работы предприятий» [18].

Оплата труда занимает важное место в общей системе управления организацией. Основное предназначение оплаты труда – обеспечить заинтересованность персонала организации в решении задач, направленных на достижение стратегических целей организации (рис. 1.2).



Источник: [23]

Рисунок 2 – Оплата труда персонала в стратегическом управлении организацией

Правильно выстроенная оплата труда позволяет качественно и своевременно решать задачи, необходимые для развития организации в соответствии с намеченными целями.

Таким образом, правильное понимание места оплаты труда персонала в достижении стратегических целей организации, а также учет сущности, функций, принципов и факторов, влияющих на заработную плату, могут способствовать построению обоснованных моделей оплаты труда, заинтересовывающих персонал в максимальных конечных результатах и экономическом росте.

В настоящее время существуют следующие системы оплаты труда представленные в таблице 1.

Каждая организация самостоятельно определяет, какую систему оплаты труда применять в отношении своих сотрудников. При этом выбранную систему оплаты можно зафиксировать не только в коллективном или трудовом договоре, но и отдельном внутреннем документе организации,

например Положении об оплате труда. Это следует из части 2 статьи 135 Трудового кодекса РФ.

Таблица 1 – Системы оплаты труда работников предприятия

Система оплаты труда	Описание	Пример
Простая повременная	Зарплата рассчитывается исходя из фиксированной ставки, тарифа и фактически отработанного времени	<p>В ООО «Альфа» установлена повременная система оплаты труда. Сотруднику А.И. Иванову установлена почасовая оплата. Ставка – 93,75 руб./ч. А.С. Кондратьеву зарплата рассчитывается по дневной ставке – 750 руб./дн. Зарплата В.К. Волкова – 15 000 руб. в месяц.</p> <p>В июле 2015 года 23 рабочих дня. Продолжительность рабочего дня – 8 часов.</p> <p>Зарплата Иванова составит: $93,75 \text{ руб./ч} \times 23 \text{ дн.} \times 8 \text{ ч} = 17\,250 \text{ руб.}$</p> <p>Зарплата Кондратьева составит: $750 \text{ руб./дн.} \times 23 \text{ дн.} = 17\,250 \text{ руб.}$</p> <p>Зарплата Волкова составит 15 000 руб.</p>
Повременно-премиальная	К ставке (тарифу) устанавливается премия. Ее можно утвердить в твердой сумме или процентах. Премия выплачивается, если работник выполнил (или перевыполнил) производственное задание. Размер премии нужно предусмотреть в коллективном договоре, Положении о премировании или другом локальном акте	<p>В ООО «Альфа» установлена повременно-премиальная система оплаты труда. В.К. Волкову установлен оклад – 15 000 руб. в месяц.</p> <p>В организации действует Положение о премировании. За производство продукции без брака сотруднику выплачивается премия в размере 10 процентов зарплаты.</p> <p>По итогам месяца Волкову выплачивается премия. Его заработок составит: $15\,000 \text{ руб.} + 15\,000 \text{ руб.} \times 10\% = 16\,500 \text{ руб.}$</p>
Прямая сдельная	Зарплата начисляется в соответствии с выработкой. Работодатель утверждает расценки за каждую операцию. При расчете зарплаты используется наряд на сдельную работу. В нем указывается норма выработки и фактически выполненная работа	<p>В ООО «Альфа» установлена прямая сдельная система оплаты труда. Обработка детали стоит 1 руб. за штуку, сборка станка стоит 200 руб. за штуку. За месяц сотрудник А.И. Иванов обработал 3000 деталей и собрал 30 станков.</p> <p>Его зарплата составляет: $3000 \text{ шт.} \times 1 \text{ руб.} + 30 \text{ шт.} \times 200 \text{ руб.} = 9000 \text{ руб.}$</p>

Продолжение таблицы 1

Система оплаты труда	Описание	Пример
Прямая сдельная	Зарплата начисляется в соответствии с выработкой. Работодатель утверждает расценки за каждую операцию. При расчете зарплаты используется наряд на сдельную работу. В нем указывается норма выработки и фактически выполненная работа	В ООО «Альфа» установлена прямая сдельная система оплаты труда. Обработка детали стоит 1 руб. за штуку, сборка станка стоит 200 руб. за штуку. За месяц сотрудник А.И. Иванов обработал 3000 деталей и собрал 30 станков. Его зарплата составляет: $3000 \text{ шт.} \times 1 \text{ руб.} + 30 \text{ шт.} \times 200 \text{ руб.} = 9000 \text{ руб.}$
Сдельно-премиальная	Работодатель утверждает расценки за каждую операцию. Зарплата начисляется исходя из выработки. Премия выплачивается, если сотрудник выполнил (или перевыполнил) производственное задание. Размер премии нужно предусмотреть в коллективном договоре, Положении о премировании или другом локальном акте	В ООО «Альфа» установлена сдельно-премиальная система оплаты труда. Изготовление детали стоит 1 руб. за штуку. В организации действует Положение о премировании. За производство продукции без брака сотруднику выплачивается премия в размере 10 процентов зарплаты. За месяц сотрудник А.И. Иванов изготовил 13 000 деталей без брака. Заработок работника составит: $13\,000 \text{ шт.} \times 1 \text{ руб.} + 13\,000 \text{ шт.} \times 1 \text{ руб.} \times 10\% = 14\,300 \text{ руб.}$
Сдельно-прогрессивная	Выработка сверх нормы оплачивается по повышенным расценкам	В ООО «Альфа» установлена сдельно-прогрессивная система оплаты труда. Обработка детали стоит 1 руб. за штуку. Норма выработки – 7000 шт. Каждая деталь, обработанная сверх нормы, оплачивается в сумме 1,4 руб. За месяц сотрудник А.И. Иванов обработал 13 000 деталей. Сверх нормы – 6000 деталей (13 000 деталей – 7000 деталей). Зарплата работника составила: $7000 \text{ шт.} \times 1 \text{ руб.} + 6000 \text{ шт.} \times 1,4 \text{ руб.} = 15\,400 \text{ руб.}$
Косвенно-сдельная	Размер заработка (обычно работников вспомогательных производств) ставится в прямую зависимость от результатов труда основных работников	Работа уборщицы Е.В. Ивановой оплачивается по косвенно-сдельной системе. Ей начисляется 5 процентов от заработка сотрудников основного производства. За месяц на предприятии было произведено 100 000 деталей по стоимости 1 руб. за деталь. Общий заработок сотрудников основного производства (рабочих, инженеров и т. Д.) составил 100 000 руб. Зарплата Ивановой составит: $100\,000 \text{ руб.} \times 5\% = 5000 \text{ руб.}$

Окончание таблицы 1

Система оплаты труда	Описание	Пример
Комиссионная	Заработок может рассчитываться: – как процент от выручки; – как фиксированный оклад плюс процент от выручки; – как процент от выручки, но не менее фиксированного оклада	В ООО «Альфа» установлена комиссионная система оплаты труда. Заработок В.К. Волкова установлен в размере 2 процентов от выручки организации за проданную им продукцию. За месяц организация от проданной Волковым продукции получила выручку 2 500 000 руб. Заработок сотрудника составит: $2\,500\,000 \text{ руб.} \times 2\% = 50\,000 \text{ руб.}$
Система плавающих окладов	Оклады сотрудников зависят от общей выручки организации (производительности труда) и понижаются или повышаются в зависимости от установленных коэффициентов	ООО «Альфа» начисляет своим сотрудникам зарплату по системе плавающих окладов. Месячный оклад главного бухгалтера «Альфы» А.С. Глебовой – 20 000 руб. За месяц на выплату зарплаты направлено 500 000 руб. Фонд оплаты труда согласно штатному расписанию – 450 000 руб. Коэффициент повышения зарплаты согласно приказу руководителя «Альфы» был рассчитан так: $500\,000 \text{ руб.} : 450\,000 \text{ руб.} = 1,11$. Зарплата Глебовой составила: $20\,000 \text{ руб.} \times 1,11 = 22\,200 \text{ руб.}$
Аккордная	Размер оплаты выполненных работ устанавливается не за каждую произведенную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ (аккордное задание)	ООО «Альфа» заключило с бригадой рабочих договор на ремонт цехового оборудования. Вознаграждение рабочих за весь объем работ по договору составляет 15 000 руб. После того как работы по договору были завершены, «Альфа» выплатила рабочим вознаграждение

Источник: [37]

Если организация или ИП, которые относятся к микропредприятиям, заключат с сотрудниками трудовые договоры по типовой форме, то с 2017 года они могут не разрабатывать локальные нормативные акты, в том числе Положение об оплате труда. Однако все условия и гарантии, предусмотренные Положением об оплате труда, нужно включить в типовый трудовой договор.

Если микропредприятие утратит свой статус, то в течение четырех месяцев работодателю придется привести трудовые отношения к общему порядку. Это нужно сделать не позднее четырех месяцев с даты, когда в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства внесли изменения.

Это следует из статей 309.1 и 309.2 Трудового кодекса РФ.

Проведенное исследование литературных источников позволило выявить наиболее распространенные подходы к оплате труда: индивидуальный, коллективный, от валового дохода и бестарифный. Подходы к оплате труда работников рассмотрены в таблице 2 [39].

Таблица 2 - Подходы к оплате труда работников предприятия

Наименование	Разновидности подхода к оплате труда
Индивидуальный подход к оплате труда	Оплата труда, основанная на индивидуальных результатах
	Оплата труда, связанная с достижениями
	Оплата труда, основанная на индивидуальном вкладе
Коллективный подход к оплате труда	Оплата труда коллективов в условиях комплектации бригады равнозначным составом рабочих и отсутствием качественных и количественных различий в труде
	Оплата труда коллективов при наличии различий в профессиональном уровне и трудовой активности работников
	Оплата труда коллективов при наличии значительной разницы в размере тарифных ставок заработной платы
	Оплата труда работников бригад подразделений, имеющих небольшой объем производства
Оплата труда от валового дохода	По расценкам на оплату труда от полученного валового дохода
	Оплата труда по остаточному принципу от разницы полученного валового дохода и установленного норматива отчислений в общехозяйственный фонд
	Оплата труда путем распределения сформированного по итогам работы за год фонда оплаты и стимулирования труда от полученного в целом по организации валового дохода
Бестарифный подход к оплате труда	Долевое распределение фонда оплаты труда
	Система рыночной оценки стимулирования труда («РОСТ»)
	Система оплаты с использованием коэффициента стоимости труда
	Система «плавающих окладов»

Источник: [24]

Эволюция подходов к оплате труда была обусловлена необходимостью поиска новых управленческих решений по повышению мотивационных стимулов у работников организаций. Эти изменения касались основных

составляющих систем оплаты труда: расчета расценок, формирования фонда оплаты труда и определения заработной платы и премий персоналу [39, с.250].

В чистом виде подходов к оплате труда не существует: встречаются всевозможные их комбинации с доминированием какого-то одного либо сразу нескольких подходов. Это зависит от порядка начисления основной и дополнительной заработных плат рабочим основного, вспомогательного и обслуживающего производств, а также руководителям, специалистам и служащим организаций отрасли.

Теоретический обзор подходов к оплате труда позволил систематизировать преимущества и недостатки каждого как в целом, так и по разновидностям форм их выражения.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки подходов к оплате труда

Достоинства	Недостатки
Индивидуальный подход к оплате труда	
Учет сложности и условий выполнения работ; Обеспечение индивидуализации оплаты труда с учетом опыта работы, профессионального мастерства, трудового стажа, отношения к труду; Возможность учета факторов повышенной интенсивности труда (совмещение профессий, работа в сверхурочное время и пр.)	Сложность индивидуального подхода к каждому работнику; Проблема соблюдения соответствия единиц времени при определении сдельных расценок; Трудоемкость расчетов заработной платы; Личная заинтересованность в результатах только собственного труда
Коллективный подход к оплате труда	
Эффективность в условиях развитой кооперации труда, когда индивидуальный труд отдельного рабочего не может быть рационально использован; Заинтересованность и ответственность всех членов коллектива за конечные результаты деятельности; Использование КТУ (коэффициентов трудового участия), характеризующих степень участия отдельных работников в выполнении общего задания	Отсутствие учета фактической выработки каждого члена коллектива, что может привести к уравниванию; Сложность учета индивидуального вклада; Зависимость вознаграждения работника от результатов работы всего коллектива
Оплата труда от валового дохода	
Система позволяет вести расширенное воспроизводство на основе самокупаемости; Единый подход к оценке работы обеспечивает единство интересов коллективов; Саморегулирование отношений взаимосвязанных коллективов	Действенность системы при равномерном поступлении продукции, что вызывает сложности применения в отрасли; Отсутствие разделения затрат на постоянные и переменные затрудняет процесс распределения оплаты между подразделениями

Окончание таблицы 3

Достоинства	Недостатки
Бестарифный подход к оплате труда	
<p>Простота, доступность понимания механизма начисления заработной платы каждому работнику;</p> <p>Преодоление противоречий между интересами отдельных работников и коллектива в целом;</p> <p>Прямая зависимость заработной платы от квалификации работника;</p> <p>Возможность роста квалификации работника и оценки этого роста;</p> <p>Избежание конфликтов между руководителями (специалистами) при повышении окладов и тарифных ставок;</p> <p>Возобновление стимулирующей функции заработной платы;</p> <p>В период падения продаж перед работодателем не возникает вопроса поиска денежных средств на оплату труда, поскольку фонд заработной платы автоматически снижается</p>	<p>Использование базовых показателей при расчете заработной платы приводит к уравниванию;</p> <p>Учитываются преимущественно потенциальные возможности работника, а не его фактический трудовой вклад в общие результаты работы коллектива;</p> <p>Сложность начисления заработной платы из-за многообразия различных надбавок, доплат, премий;</p> <p>Конкретный уровень оплаты труда работнику заранее не известен;</p> <p>Применение возможно лишь при наличии реальной возможности учета результатов труда работников;</p> <p>Не учитывает динамики рыночных ставок заработной платы</p>

Источник: [15]

В последние годы распространение получило применение бестарифных моделей, основанных на долевым распределении фонда оплаты труда, когда заработная плата персонала зависит как от конечных результатов работы хозяйствующего субъекта в целом, так и структурного подразделения и объема средств, выделяемых на оплату труда. Данный подход характеризуется тесной связью уровня оплаты труда с фондом заработной платы.

Несмотря на относительную простоту и доступность понимания механизма начисления заработной платы каждому работнику, при бестарифном подходе к оплате труда практически отсутствует гарантия конкретного размера заработка персоналу (кроме как на уровне минимальной заработной платы), что является наиболее существенным недостатком его применения. К тому же, начисление заработной платы является довольно трудоемким процессом, поскольку необходимо учесть множество коэффициентов, характеризующих

уровень квалификации и трудового вклада в общие результаты работы коллектива каждого конкретного работника [28].

Существуют также смешанные подходы, которые синтезируют в себе основные преимущества индивидуального и коллективного, а также оплаты труда от валового дохода и бестарифной модели, обеспечивая гибкую увязку размеров заработной платы с результатами деятельности организации и отдельных работников. Необходимость их объединения при формировании систем материального стимулирования вызвано особенностями труда в отрасли, когда получаемые результаты зависят от индивидуальных и коллективных усилий, от затрат живого труда и эффективности использования прошлого труда. Варианты, сочетания и модификации рассмотренных подходов к оплате труда могут применяться как в рамках оценки одного вида работ, так и в разрезе различных категорий работников, что усложняет процесс объективной оценки труда персонала.

В связи с этим, многие организации находятся в стадии поиска нетрадиционных подходов к оплате труда, которые уже продемонстрировали свою действенность за рубежом и строятся, прежде всего, на принципах согласованной оценки профессиональных качеств работников и их вклада в конечный результат. К их числу можно отнести грейдинг, систему ключевых показателей эффективности (KPI), переход в отдельных структурных подразделениях от сдельной к повременной форме оплаты труда и др.

Осуществление выбора в пользу той или иной модели оплаты в рамках принятой в хозяйстве системы материального стимулирования зависит, прежде всего, от текущего состава кадров, организации их труда, а также реализуемого в ходе трудовой деятельности потенциала. Данное обстоятельство обусловило целесообразность проведения исследования на предмет выявления значимости кадрового потенциала в процессе формирования механизмов оплаты труда.

1.2 Нормативно-правовое обеспечение выбора системы оплаты труда на предприятии

Как мы говорили выше, каждая организация самостоятельно определяет, какую систему оплаты труда применять в отношении своих сотрудников. При этом выбранную систему оплаты можно зафиксировать не только в коллективном или трудовом договоре, но и отдельном внутреннем документе организации, например Положении об оплате труда. Это следует из части 2 статьи 135 Трудового кодекса РФ.

Если организация или ИП, которые относятся к микропредприятиям, заключат с сотрудниками трудовые договоры по типовой форме, то с 2017 года они могут не разрабатывать локальные нормативные акты, в том числе Положение об оплате труда. Однако все условия и гарантии, предусмотренные Положением об оплате труда, нужно включить в типовую трудовую договор.

Если микропредприятие утратит свой статус, то в течение четырех месяцев работодателю придется привести трудовые отношения к общему порядку. Это нужно сделать не позднее четырех месяцев с даты, когда в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства внесли изменения.

Это следует из статей 309.1 и 309.2 Трудового кодекса РФ.

Трудовым законодательством не установлена типовая форма Положения об оплате труда, поэтому организация может составить его в произвольной форме с учетом специфики своей деятельности.

Как правило, в Положение включают следующие разделы:

- общие положения;
- система оплаты труда, применяемая в организации;
- положения о полагающихся сотрудникам доплатах и надбавках;
- порядок премирования сотрудников;
- порядок выплаты и индексации зарплаты сотрудников.

После того как Положение об оплате труда будет составлено, согласуйте его с представительным органом сотрудников, например с профсоюзом, если

он имеется в организации. Об этом говорится в части 2 статьи 135 Трудового кодекса РФ.

После согласования с представительным органом Положение следует утвердить у руководителя организации и ознакомить с его текстом сотрудников организации под подпись (ч. 3 ст. 68 ТК РФ). Для этого можно, в частности, вести лист ознакомления сотрудников с Положением, где сотрудники будут ставить свои подписи.

Если в организации есть профсоюз, при утверждении системы оплаты труда нужно учесть его мнение (ч. 4 ст. 135 ТК РФ).

Профсоюз представляет интересы сотрудников организации через свой выборный орган (профсоюзный комитет) (ст. 372, 373 ТК РФ). Если в организации есть профсоюз, то при решении некоторых вопросов она обязана учитывать его мнение (ст. 371 ТК РФ).

В частности, получить мнение профсоюза необходимо:

- при принятии локальных нормативных актов (ст. 372 ТК РФ);
- при расторжении трудовых договоров по инициативе работодателя (ст. 373 ТК РФ);
- а также в других случаях, предусмотренных законодательством.

Таблица 4 –Случаи, когда порядок учета мнения профсоюза не установлен

Случаи, когда организация обязана учесть мнение профсоюза	Основание
Принятие локальных нормативных актов (ст. 372 ТК РФ)	
Рабочий день, смена	
Разделение рабочего дня на части (на тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня)	ст. 105 ТК РФ
Введение и отмена режима неполного рабочего дня при угрозе массового увольнения сотрудников	ч. 5, 7 ст. 74 ТК РФ
Определение перечня должностей сотрудников с ненормированным рабочим днем	ст. 101 ТК РФ
Составление графика сменности	ч. 3 ст. 103 ТК РФ
Отпуск	
Определение порядка и условий предоставления дополнительных отпусков, самостоятельно устанавливаемых работодателем в локальном нормативном акте	ч. 2 ст. 116 ТК РФ

Продолжение таблицы 4

Утверждение графика отпусков	ст. 123 ТК РФ
Оплата труда	
Принятие локальных нормативных актов, устанавливающих системы оплаты труда	ч. 4 ст. 135 ТК РФ
Определение размера и порядка выплаты сотрудникам дополнительного вознаграждения за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе (за исключением сотрудников, получающих оклад), в локальном нормативном акте	ч. 3 ст. 112 ТК РФ
Утверждение формы расчетного листка	ч. 2 ст. 136 ТК РФ
Установление конкретного размера повышения оплаты труда сотрудникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда	ч. 3 ст. 147 ТК РФ
Принятие локальных нормативных актов, устанавливающих оплату за работу в выходной или нерабочий праздничный день	ч. 2 ст. 153 ТК РФ
Правила трудового распорядка	
Утверждение Правил трудового распорядка	ст. 190 ТК РФ
Повышение квалификации	
Определение формы профподготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников	ч. 3 ст. 196 ТК РФ
Охрана труда	
Утверждение правил и инструкций по охране труда	абз. 22 ч. 2 ст. 212 ТК РФ
Вахта	
Утверждение порядка применения вахтового метода	ч. 4 ст. 297 ТК РФ
Увеличение продолжительности вахты	ч. 2 ст. 299 ТК РФ
Утверждение графика работы на вахте	ч. 1 ст. 301 ТК РФ
Установление размера и порядка выплаты надбавки за вахтовый метод работы в локальном нормативном акте	ч. 4 ст. 302 ТК РФ
Крайний Север	
Установление компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно для лиц, работающих на Крайнем Севере и приравненных к нему местностях (за исключением бюджетных организаций), в локальном нормативном акте	ч. 8 ст. 325 ТК РФ
Установление размера, условий и порядка компенсации расходов, связанных с переездом, лицам, работающим на Крайнем Севере и приравненных к нему местностях (за исключением бюджетных организаций), в локальном нормативном акте	ч. 5 ст. 326 ТК РФ
Увольнение сотрудников (ст. 373 ТК РФ)	
Сокращение численности или штата сотрудников, являющихся членами профсоюза	п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ
Несоответствие сотрудника (являющегося членом профсоюза) занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации	п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ

Окончание таблицы 4

Неоднократное неисполнение сотрудником, являющимся членом профсоюза, трудовых обязанностей	п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ
Увольнение сотрудников, избранных в состав комиссий по трудовым спорам (вне зависимости от причины увольнения)	ч. 3 ст. 171 ТК РФ
Случаи, когда порядок учета мнения профсоюза законодательно не установлен	
Привлечение сотрудников к сверхурочным работам, за исключением случаев, предусмотренных частями 2, 3 статьи 99 Трудового кодекса РФ	ч. 4 ст. 99 ТК РФ
Привлечение сотрудников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни, за исключением случаев, предусмотренных частями 2, 3, 4 статьи 113 Трудового кодекса РФ	ч. 5 ст. 113 ТК РФ
Применение систем нормирования труда	ст. 159 ТК РФ
Принятие работодателем необходимых мер при угрозе массовых увольнений (например, уведомление службы занятости)	ч. 4 ст. 180 ТК РФ
Установление нормы бесплатной выдачи спецодежды и других средств индивидуальной защиты, улучшающих защиту сотрудников от имеющихся на рабочих местах вредных факторов	ч. 2 ст. 221 ТК РФ
Установление особенностей регулирования труда спортсменов, тренеров	ч. 3 ст. 348.1 ТК РФ

Источник: [19]

В указанных случаях организация вправе:

– самостоятельно определить порядок учета мнения профсоюзного органа и отразить его в локальном нормативном документе (например, в коллективном договоре);

– использовать порядок согласования, предусмотренный статьей 372 или 373 Трудового кодекса РФ (в зависимости от решения, которое нужно согласовать с профсоюзом).

В указанных случаях решение может (должно) быть принято с учетом мнения иного представительного органа сотрудников (ст. 101, ч. 3 ст. 103, ч. 4 ст. 135, ч. 2 ст. 136, ч. 3 ст. 147, ч. 2 ст. 153, ст. 159, ст. 190, ч. 3 ст. 196, ч. 2 ст. 221 ТК РФ).

Процедура учета мнения профсоюза при принятии локальных нормативных актов включает в себя несколько этапов.

Сначала организация направляет в профсоюзный комитет:

– проект локального нормативного акта (например, Положение об оплате труда, коллективный договор);

– обоснование к проекту (пояснение, для чего он принимается и как в нем учтены интересы сотрудников). Обоснование можно представить, например, в виде сопроводительного письма.

Об этом говорится в части 1 статьи 372 Трудового кодекса РФ.

Профсоюзный комитет должен рассмотреть проект локального нормативного акта и выработать по нему мотивированное мнение в письменной форме. В зависимости от принятого решения документ может содержать:

- согласие с предложенным проектом локального нормативного акта;
- предложения по его совершенствованию;
- отрицательное мнение по проекту документа.

Мотивированное мнение профсоюз должен направить работодателю не позднее пяти рабочих дней со дня получения проекта.

Такой порядок предусмотрен в части 2 статьи 372 Трудового кодекса РФ.

Если мотивированное мнение профсоюзного комитета содержит согласие с проектом локального акта, то документ считается принятым с учетом мнения профсоюзного органа. При этом в нем должно присутствовать упоминание о том, что мнение профсоюза учтено.

Если мотивированное мнение профсоюзного комитета отрицательное либо содержит предложения по усовершенствованию локального акта, то в указанном документе профсоюз должен обосновать свою позицию и дать заключение по представленному проекту документа. В этом случае работодатель может согласиться или не согласиться с мотивированным мнением профсоюза.

При согласии организации с мотивированным мнением руководитель утверждает локальный нормативный акт в редакции, предложенной профсоюзным комитетом.

Если работодатель не согласен с позицией профсоюзного комитета, то он должен провести дополнительные консультации с профсоюзом в целях достижения оптимального решения. Это нужно сделать в течение трех дней

после получения мотивированного мнения. Если в результате консультаций разногласия не устранены, то оформляется протокол разногласий.

Работодатель может принять локальный нормативный акт, даже если стороны не пришли к согласию. В этом случае профсоюзный комитет имеет право защитить права сотрудников и обжаловать принятый документ в трудовой инспекции или суде.

Об этом говорится в частях 3 и 4 статьи 372 Трудового кодекса РФ.

Обжалование локального акта в трудовой инспекции происходит в следующем порядке. Трудовая инспекция, получив жалобу профсоюзного органа, в течение одного месяца со дня ее получения проводит проверку, по результатам которой принимает решение. Если в ходе проверки были выявлены нарушения трудового законодательства, инспекция выдает работодателю предписание об отмене обжалуемого локального акта, обязательное для исполнения. Об этом говорится в части 5 статьи 372 Трудового кодекса РФ.

Кроме того, профсоюз может начать процедуру коллективного трудового спора в порядке, предусмотренном главой 61 Трудового кодекса РФ.

1.3 Принципы формирования эффективной системы оплаты труда

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы воздействуют ряд рыночных и вне рыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда:

1. Изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд.

2. Полезность ресурса для предпринимателя (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор).

3. Эластичность спроса на труд по цене.

4. Взаимозаменяемость ресурсов. Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать, издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены.

5. Изменение цен на потребительские товары и услуги. Рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости жизни, повлечет за собой в первую очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит, уровня заработной платы в целом.

Правильно выстроенная оплата труда позволяет качественно и своевременно решать задачи, необходимые для развития организации в соответствии с намеченными целями.

Проведенный научный анализ зарубежного опыта организации и регулирования оплаты труда, результаты которого в обобщенном виде представлены в таблице 5, позволил выявить определенную специфику механизмов формирования заработной платы при американской, японской и западноевропейской моделях.

Таблица 5 - Мировой опыт организации и регулирования оплаты труда

Критерий сравнения	Модель организации оплаты труда		
	Американская	Японская	Западноевропейская
Регулирование минимального размера оплаты труда	Законодательное регулирование	Законодательное регулирование	Законодательное; на основе трехсторонних коллективных соглашений; исполнительными органами государственной власти
Соотношение уровня минимальной заработной платы с уровнем средней величины	50%	44%	60-75%
Индексация заработной платы	Низкая частичная индексация, привязка заработной платы к результативности деятельности работодателя (организации, предприятия, фирмы)	Отсутствие индексации на фоне обязательного повышения заработной платы работникам за стаж трудовой деятельности и выслугу лет	Автоматическая (Франция); на уровне общенациональных (Австрия, Бельгия, Дания, Греция и др.) и отраслевых (Германия) соглашений; на уровне коллективных договоров
Наиболее характерные системы оплаты труда	Сочетание с гибкими формами оплаты труда на основе квалификации и личного трудового вклада: повременная заработная плата; годовое жалование; единовременное вознаграждение	Оплата труда в соответствии с системой пожизненного найма за стаж, рационализаторство, творческий потенциал, условия труда, результаты работы, региональные особенности расположения фирмы	Беспремиальная; премиальная в зависимости от прибыльности предприятия и участия работников в прибыли; премиальная с учетом индивидуальных результатов труда
Формирование постоянной части заработной платы	Оценка индивидуальных результатов (зависимость от квалификации, компетенции работника и стоимости проживания в местности нахождения)	Оценка способностей и возможностей работника внутри организации с учетом коэффициента, характеризующего возраст и стаж работы	Женевская схема установления оплаты труда, учитывающая: квалификационные требования, нагрузку, условия труда, материальную ответственность
Формирование переменной части заработной платы	Система бонусов, оценка коллективных достижений	Система бонусов, оценка индивидуальных и коллективных достижений	Система бонусов, участие работников в прибыли организации

Источник: [33]

«Так, к примеру, в США довольно часто используется повременная система оплаты труда, в том числе и среди рабочих. Прежде всего, это связано с высоким уровнем механизации труда и автоматизации оборудования, что снижает зависимость производительности труда от самого работника. Системы оплаты труда, применяемые в Японии, сориентированы на реализацию политики «пожизненного найма» и учитывают преимущественно возраст и стаж трудовой деятельности занятой в производственном процессе личности. Западноевропейская модель, напротив, характеризуется многообразием систем заработной платы, предоставляя хозяйствующим субъектам, функционирующим в определенных условиях, право выбора той из них, которая максимально ясно отображает складывающуюся в организации ситуацию и строится на совокупности определяемых в связи с этим критериев» [32].

Относительно переменной части заработной платы, во всех моделях предпочтение отдается системе бонусов, основу которой в американской модели составляет преимущественная ориентация на оценку коллективных достижений, в японской - оценку индивидуальных достижений наряду с коллективными, а в западноевропейской - оценку степени участия работников в прибыли организации.

«Что касается регулирования оплаты труда, первостепенное место занимает контроль минимальной заработной платы на законодательном уровне, в том числе и на основе трехсторонних коллективных соглашений (правительства, профсоюзов и предпринимателей) в Западных странах. При этом, индексация величины указанного критерия проводится далеко не всегда, поскольку в США и западных странах заработная плата персонала обычно привязана к результативности деятельности хозяйствующего субъекта, а в Японии настолько низок уровень инфляции, что формально процесс индексации осуществляется посредством повышения заработка сотрудникам организаций с учетом трудового стажа и выслуги лет» [36].

В целом, опыт развитых зарубежных стран по организации оплаты труда представляет большой интерес для России, а некоторые элементы моделей построения заработной платы могут быть адаптированы на предприятиях отечественного производства. Однако, следует учитывать, что данные модели тесно взаимосвязаны с обычаями и устоями того или иного общества, а, следовательно, требуют тщательной интерпретации в соответствии с нашей культурой и социальным устройством.

Подведем итоги:

Создание эффективной системы оплаты труда персонала компании процедура весьма непростая, так как в следствие ее развития обязан быть выработан комплекс событий, увеличивающий интерес сотрудников в быстрейшем достижении лучшего для компании эффекта.

Система оплаты труда обязана являться знакомой абсолютно всем сотрудникам организации. В организационной процедуре управления значительным местом обладает материальное стимулирование труда. Процедура труда считается для сотрудника занимательным, если он заинтересован в итогах собственной работы. Материальное стимулирование обязано соответствовать, как минимум трем условиям.

Поощрение обязано вырабатываться каждый раз при проявлении соответствующих причин оплаты труда.

Система оплаты труда обязана являться знакомой абсолютно всем сотрудникам организации. В организационной процедуре управления значительным местом обладает материальное стимулирование труда. Процедура труда считается для сотрудника занимательным, если он заинтересован в итогах собственной работы. Материальное стимулирование обязано соответствовать, как минимум трем условиям.

Во-первых, показатели и требования премирования обязаны как можно больше оценивать осуществление отдельными исполнителями установленных пред ними задач и, их вклад в осуществлении вышестоящей цели.

Во-вторых, материальное стимулирование следует расценивать с позиций системного подхода. На эффективность производимых цехом работ выражает воздействие работа сотрудников. С повышением числа установок, и для бесперебойной и безаварийной деятельности формируется область по ремонту специализированных установок. Концепция оплаты труда обязана быть ориентирована на стимулирование работников в совершенствовании показателей, оказывающих влияние на улучшение организации увеличения производства продукции.

В-третьих, система материальной оплаты труда обязана ориентировать любого в отдельности взятого сотрудника на увеличение производительности труда, увеличение качества его работы.

Экономика становится обеспечивающим условием с целью формирования трудового потенциала сотрудников и увеличения эффективности их применения в ходе хозяйственной деятельности, другими словами, содействует увеличению производительности труда и доходов компании.

2 Анализ эффективности системы оплаты труда (на материалах ООО «ЭММИС»)

2.1 Производственно-экономическая характеристика ООО «ЭММИС»

ООО "ЭММИС" зарегистрирована по адресу: 690066, Приморский край, город Владивосток, проспект Красного Знамени, 120, 24.

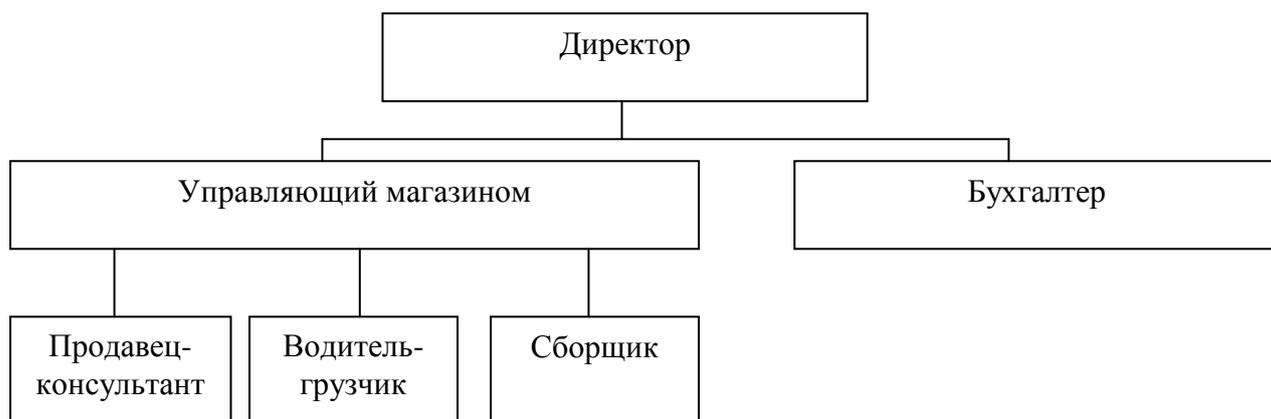
Генеральный Директор - Филиппова Оксана Валерьевна. Основным видом экономической деятельности является "торговля розничная в неспециализированных магазинах".

Размер уставного капитала 10 000,00 руб. ИНН 2536170760.

Действует с 05.05.2006.

Руководство ООО "ЭММИС" осуществляет Директор.

Проанализируем организационную структуру предприятия (рисунок 1).



Источник: [составлен автором]

Рисунок 1 – Организационная структура ООО "ЭММИС"

Организационная структура рассматриваемого предприятия – линейная.

Как видно из рисунка 1 непосредственно директору ООО "ЭММИС" подчиняются: управляющий магазином и бухгалтер.

Управляющий магазином обеспечивает полный контроль работы магазина, ведение первичной документации, заказ и прием товара.

В обязанности продавцов-консультантов входит:

- обслуживание покупателей: предложение и показ товаров;
- консультирование покупателей о свойствах, особенностях отдельных видов товаров;
- предложение новых, взаимозаменяемых товаров и товаров сопутствующего ассортимента;
- оказание услуг покупателям;
- наблюдение за потоком покупателей;
- подготовка товаров к продаже: проверка наименования, количества, сортности, цены, состояния упаковки и правильности маркировки товаров;
- подготовка рабочего места: проверка наличия и исправности оборудования, инвентаря и инструмента;
- заполнение и прикрепление ярлыков цен;
- подсчет чеков (денег) и сдача их в установленном порядке.

Водитель-грузчик отвечает за доставку товаров, а сборщик за установку и сборку мебели.

Организационно–правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью.

Правовое положение предприятия, права и обязанности его участников определяются Гражданским кодексом РФ и законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом по российскому законодательству: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет самостоятельный баланс.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества.

Общество самостоятельно планирует производственно–хозяйственную, финансовую и иную деятельность на основании договоров или других форм

обязательств, и свободно в выборе их предмета, порядка хозяйственных взаимоотношений, определяет ответственность договаривающихся сторон по взятым обязательствам.

Организационная структура рассматриваемой организации – линейная. При линейной структуре во главе производственного звена любого уровня стоит руководитель – единоначальник, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали, которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление.

К важнейшим задачам ООО «ЭММИС» относятся:

- возмещение затрат и получение владельцем дохода;
- наращивание темпов производства;
- недопущение сбоев работы организации;
- обеспечение потребителей продукцией организации в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- обеспечение выплаты заработной платы персоналу организации;
- обеспечение нормальных условий и возможностей профессионального роста работников;
- создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях данной организации;
- охрана окружающей среды;
- стабильное наращивание темпов роста объемов производства и доходов организации.

В таблице 1 представлены технико-экономические показатели деятельности организации, позволяющие оценить ее размеры.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели деятельности ООО «ЭММИС» в 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительная динамика, %		
				2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2015
Выручка, тыс. руб.	45617	43816	32356	73,8	96,1	70,9
Себестоимость, тыс. руб.	43940	43036	31680	73,6	97,9	72,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1605	709	568	80,1	44,2	35,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	520	106	26	24,5	20,4	5,0
Средняя величина ОПФ, тыс. руб.	3100	3052	2840	93,1	98,5	91,6
Фондоотдача, руб.	14,7	14,4	11,4	79,4	97,5	77,4
Рентабельность продаж, %	3,5	1,6	1,8	-	-	-
Рентабельность активов, %	0,8	0,3	0,3	-	-	-
Рентабельность деятельности, %	1,1	0,2	0,1	-	-	-

Источник: [составлена автором на основе предоставленных данных]

Согласно представленным в таблице 1 данным, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. отмечалось снижение выручки на 26,2%, что является отрицательной тенденцией и свидетельствует о сужении масштабов деятельности организации. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. отмечалось снижение выручки на 3,9%, что можно оценивать отрицательно. В целом за анализируемый период, выручка снизилась на 29,1%.

Наряду с выручкой, менялась и себестоимость. Так в 2017 г. по сравнению с 2016 г. отмечалось ее снижение на 26,4%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. было отмечено снижение на 2,1%. Следует отметить, что в 2017 г. темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что является положительной тенденцией и приводит к увеличению прибыли от продаж.

Показатель рентабельности продаж в 2017 г. имел положительное значение, т.е. текущая деятельность организации приносила прибыль, что можно оценить положительно. В предыдущих периодах текущая деятельность была прибыльной. Следует отметить, что данный показатель имеет достаточно низкие значения, т.е. объем продаж близок к порогу рентабельности, что

создает риск банкротства. За анализируемый период отмечается снижение данного показателя, что оценивается негативно.

Рентабельность активов в 2017 г. принимала положительное значение, что оценивается положительно. Следует отметить, что данный показатель имеет достаточно низкие значения, т.е. чистая прибыль на единицу используемых активов крайне низка. За анализируемый период отмечается снижение данного показателя, что оценивается негативно.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что ООО «ЭММИС» является прибыльной организацией и ее деятельность можно охарактеризовать как эффективную.

Цель кадровой политики ООО «ЭММИС» заключается в обеспечении своевременного обновления и сохранении количественного и качественного состава кадров и развития в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая политика включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда;
- создание благоприятных условий труда для работников предприятия.

Необходимо отметить, что управление персоналом является составной частью управления предприятием в целом.

Выполним анализ кадровых мероприятий ООО «ЭММИС».

1. Подбор, отбор и прием персонала

Подбор и отбор кандидатов на работу в ООО «ЭММИС» является важным элементом работы отдела кадров ООО «ЭММИС», так как в связи со спецификой работы данного предприятия персонал является очень важной ее составляющей.

Подбор и отбор кандидатов осуществляется в соответствии с требованиями, которые являются обязательными для большинства работников

ООО «ЭММИС», исключая производственный персонал – это наличие высшего образования.

Обязательным требованием при приеме на работу новых сотрудников является официальное оформление на работу. В ООО «ЭММИС» отсутствуют нештатные работники.

Процедура подбора и отбора кадров осуществляется руководителем.

Следует отметить, что поиск кандидатов на занятие вакантной должности в ООО «ЭММИС» начинается с работников организации, т.е. идет внутренний подбор.

Поэтому подбор сотрудников осуществляется с учетом сложившегося коллектива работников и их неформального общения. Принимается во внимание также возраст соискателей и его соответствие возрасту остальных членов коллектива.

Таблица 2 – Основные методы привлечения персонала в ООО «ЭММИС»

Метод привлечения	Показатели, %
поиск внутри организации	22
подбор с помощью сотрудников	17
самопоявляющиеся кандидаты	11
объявления в СМИ	30
выезды в институты и другие учебные заведения	5
государственные агентства занятости	15

Источник: [составлена автором]

Таким образом, из таблицы 2 видно, что основной поиск новых сотрудников осуществляется с помощью объявлений в СМИ и поиска внутри организации.

2. Расстановка и использование персонала.

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава кадров по структурным подразделениям предприятия. Она осуществляется с учетом специфики производства, соответствия психофизиологических качеств человека содержанию выполняемой работы.

В ООО «ЭММИС» этим занимается руководитель. Он следит за тем, чтобы в каждом подразделении предприятия работало достаточное количество работников, обладающих достаточной квалификацией.

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение усилий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

В ООО «ЭММИС» использование персонала идет в соответствии с основными принципами рационального распределения персонала, требующими:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечение стабильной и равномерной нагрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);
- обеспечения соответствия трудового потенциала работника его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций.

В соответствии с перечисленными принципами рациональное использование персонала в ООО «ЭММИС» нацелено на:

- достижение полной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников;
- уточнение и конкретизация границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей предприятия;
- выявление трудового потенциала работников, обеспечение условий и организации труда, способствующих его полной реализации.

Сбалансированность числа работников достигается:

- соответствием нравственных и деловых качеств персонала требованиям замещаемых должностей;
- установлением возрастного ограничения для различных категорий должностей;
- определением продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы.

Расстановка и использование персонала в ООО «ЭММИС» осуществляется в соответствии с текущими целями, которые ставит руководство перед персоналом.

Расстановка и использование персонала представляют собой мероприятия по оптимизации численности персонала, разработке режима работы, а также создания условий для наиболее эффективного использования персонала компании.

3. Организация труда и отдыха сотрудников.

Организация труда работников ООО «ЭММИС» представляет собой мероприятия по обеспечению надлежащих условий труда. Данные мероприятия заключаются в обеспечении сотрудников организации необходимыми средствами, приспособлениями и техникой для того, чтобы их работа осуществлялось максимально эффективно.

К мероприятиям по организации труда можно также отнести график работы организации, который разрабатывается с учетом интересов владельцев организации и персонала, работающих в ней.

Для формирования чувства принадлежности предприятия ООО «ЭММИС» практикуется поздравление сотрудников с днями рождения и другими праздниками, которые демонстрируют внимание руководства фирмы к своим сотрудникам.

4. Управление трудовой дисциплиной.

Основу управления трудовой дисциплиной в ООО «ЭММИС» составляет необходимость соблюдения Правил внутреннего распорядка, разработанных таким образом, чтобы работники, с одной стороны, чувствовали некоторые

обязательства, касающиеся их поведения на работе, а с другой не оставляли чувства дискомфорта и постоянного контроля. Основные требования Правил внутреннего распорядка касаются внешнего вида и их поведения на рабочем месте. Персонал фирмы – это ее лицо, и по персоналу организации деловые партнеры фирмы, могут делать выводы об общей политике ООО «ЭММИС». Правила внутреннего распорядка касаются также того, что работникам запрещено появляться на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, на рабочем месте запрещено курить. Для курения оборудовано специальное место.

Основной мерой по предотвращению возникновения нарушений трудовой дисциплины являются строгие меры наказания за них, такие как предупреждение, выговор, увольнение.

5. Управление карьерой персонала.

Предоставление возможности карьерного роста является очень важным элементом системы мотивации сотрудников в ООО «ЭММИС».

Руководитель составляет списки наиболее вероятных кандидатов на продвижение. Основанием для составления такого списка являются персональные достижения и трудовые успехи работника в фирме ООО «ЭММИС». При появлении вакантной должности данный список анализируется руководителем. После этого, если он действительно соответствует требованиям, предъявляемым к конкретной должности, оформляется его перевод.

Основу карьерного продвижения сотрудников ООО «ЭММИС» составляет информирование работников касательно условий их роста.

6. Система стимулирования труда и методы мотивации сотрудников.

Для работников формой вознаграждения труда выступает сдельный размер оплаты труда.

Премия за результаты работы определяется с учётом следующих показателей:

- выполнение планов по реализации продукции;

- обеспечение качества выполняемых работ;
- снижение расходов, лежащих в сфере ответственности сотрудников и подразделений;
- других показателей результативности и эффективности.

Для стимулирования труда работников руководство использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Мотивация в ООО «ЭММИС» направлена на получение максимальной отдачи от работы сотрудников.

7. Льготы и компенсации.

ООО «ЭММИС» предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее или среднее профессиональное образование и др.

8. Политика высвобождения персонала и управления увольнением.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации предприятия при увольнении сотрудников.

В ООО «ЭММИС» планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника с предприятия. В ООО «ЭММИС» увольнение сотрудников происходит по двум причинам:

- увольнение по инициативе работника (т.е. по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя.

Относительно беспроблемным с точки зрения фирмы является уход работника по собственному желанию. Отделом кадров ООО «ЭММИС» с такими сотрудниками проводится «заключительное интервью», на котором сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также

оценить различные аспекты деятельности ООО «ЭММИС». Знание причин увольнения одних сотрудников поможет избежать этого в случае с другими работниками и исправить недостатки в условиях труда сотрудников компании. Таким образом, главными целями «заключительного интервью» является анализ «узких мест» в организации, а также попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Увольнение по инициативе работодателя может быть вследствие сокращения персонала или из-за неисполнения или ненадлежащего исполнения сотрудником своих обязанностей.

Проводя общий анализ всех рассмотренных кадровых мероприятий, составляющих основу кадровой политики ООО «ЭММИС» можно говорить о том, что кадровая политика фирмы относится к виду открытой.

Таблица 3 – Состав и структура трудовых ресурсов

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Управленческий персонал	12	33,3	12	34,3	12	41,4
Торговый персонал	21	58,3	20	57,1	15	51,7
Вспомогательный персонал	3	8,3	3	8,6	2	6,9
Итого	36	100,0	35	100,0	29	100,0

Источник: [составлена автором на основе предоставленных данных]

Согласно представленным данным отмечается увеличение удельного веса управленческого персонала, что оценивается отрицательно.

Таблица 4 – Показатели движения рабочей силы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	
				2016/2015	2017/2016
Коэффициент оборота по приёму	0,117	0,120	0,126	0,003	0,006
Коэффициент оборота уволенных	0,096	0,099	0,112	0,003	0,013
Коэффициент общего оборота	0,213	0,219	0,238	0,006	0,019
Коэффициент постоянства кадров	0,787	0,781	0,762	-0,006	-0,019

Источник: [составлена автором на основе предоставленных данных]

Отмечается увеличение коэффициентов, как по приему, так и по увольнению, что свидетельствует об увеличении интенсивности движения

персонала. Коэффициент постоянства кадров снизился, что отрицательно характеризует деятельность предприятия. Чем больше движение персонала, тем больше предприятие затрачивает ресурсов на обучение новых сотрудников.

Проведем анализ эффективности использования персонала предприятия на основе сравнения темпов роста заработной платы и производительности труда.

Таблица 5 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	45617	43816	32356	96,1	73,8
Среднесписочная численность, чел.	36	35	29	97,2	82,9
Средняя выработка на одного работника, тыс.руб.	1267,1	1251,9	1115,7	98,8	89,1
Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.	20,8	21,1	18,9	101,4	89,6

Источник: [составлена автором на основе предоставленных данных]

Согласно представленным данным, отмечается превышение темпа роста заработной платы над выручкой и производительностью труда, что свидетельствует о неэффективном использовании трудовых ресурсов.

Таблица 6 – Факторный анализ производительности труда

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	45617	43816	32356	-1801	-11460
Среднесписочная численность, чел.	36	35	29	-1	-6
Средняя выработка на одного работника, тыс.руб.	1267,1	1251,9	1115,7	-15,3	-136,2
Влияние факторов				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
– изменение выручки				-50,0	-327,4
– изменение численности сотрудников				34,7	191,3

Источник: [составлена автором на основе предоставленных данных]

Согласно представленным данным, отмечается снижение производительности труда, что оценивается отрицательно.

В 2016 г. производительность труда снизилась на 15,3 тыс. руб. За счет изменения выручки данный показатель снизился на 50 тыс. руб., а за счет изменения численности сотрудников данный показатель увеличился на 34,7 тыс. руб.

В 2017 г. производительность труда снизилась на 136,2 тыс. руб. За счет изменения выручки данный показатель снизился на 327,4 тыс. руб., а за счет изменения численности сотрудников данный показатель увеличился на 191,3 тыс. руб.

Таблица 7 –Факторный анализ прибыли на одного работника

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	520	106	26	-414,0	-80,0
Среднесписочная численность, чел.	36	35	29	-1,0	-6,0
Чистая прибыль на одного работника, тыс.руб.	14,4	3,0	0,9	-11,4	-2,1
Влияние факторов				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
– изменение чистой прибыли				-11,5	-2,3
– изменение численности сотрудников				0,1	0,2

Источник: [составлена автором на основе предоставленных данных]

Итак, мы видим, что чистая прибыль на одного работника снижается, что отрицательно характеризует деятельность организации.

В 2016 г. чистая прибыль на одного работника снизилась на 11,4 тыс. руб. За счет изменения суммы чистой прибыли данный показатель снизился на 1,5 тыс. руб., а за счет изменения численности сотрудников данный показатель увеличился на 0,1 тыс. руб.

В 2017 г. чистая прибыль на одного работника снизилась на 136,2 тыс. руб. За счет изменения суммы чистой прибыли данный показатель снизился на

2,3 тыс. руб., а за счет изменения численности сотрудников данный показатель увеличился на 0,2 тыс. руб.

В целом можно сделать вывод о снижении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Для роста производительности труда необходимо пересмотреть структуру работников предприятия в пользу сокращения бюрократического аппарата и расширения штата производственных рабочих.

2.2 Анализ системы оплаты труда в ООО «ЭММИС»

В ООО «ЭММИС» в настоящее время задействованы следующие мотивационные факторы:

- заработная плата, зависящая от производительности труда работников;
- премии по итогам выработки для рабочих.

Согласно положению об оплате труда в ООО «ЭММИС» применяется повременно-премиальная, сдельно-премиальная системы оплаты труда. Общий контроль за начислением и выплатой заработной платы работникам осуществляет директор.

Ответственность за организацию и начисление заработной платы работникам несет главный бухгалтер.

Заработная плата работников ООО «ЭММИС» состоит из фиксированной и премиальной частей.

Фиксированная часть заработной платы представлена окладом. Размер оклада определяется в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием. Оклад является гарантированным и выплачивается ежемесячно за отработанное работником время.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда, не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом.

Премияльная часть заработной платы – денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за достижение определенных показателей в работе.

Фактически премирование в ООО «ЭММИС» применяется по итогам года.

Кроме того, согласно положению об оплате труда в ООО «ЭММИС» применяются надбавки. Установленная надбавка выплачивается ежемесячно за фактически отработанное время. Размер надбавки не превышает 50% от оклада по основной должности.

Доплаты работникам ООО «ЭММИС» производятся:

- за совмещение профессий (должностей);
- за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- за расширение зон обслуживания;
- за увеличение объема выполняемых работ;
- за руководство бригадой;
- за работу во вредных условиях труда в размере 8% работника с повременной оплатой труда;
- за работу в ночное время в размере 40% от часовой ставки.

Доплаты и надбавки устанавливаются приказом директора на основании представления непосредственного руководителя, на весь срок выполнения указанных видов работ. Установленные доплаты выплачиваются ежемесячно за фактически отработанное время одновременно с основной частью зарплаты.

Согласно положению об оплате труда в ООО «ЭММИС» размер заработной платы в части оклада, тарифной части работника зависит от фактически отработанного им времени, учет которого ведется в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями).

Заработная плата выплачивается работнику не менее 2 раз в месяц: 15 и 30 числа отчетного месяца.

Основными формами оплаты труда на предприятии являются сдельная и повременная. Эти формы в свою очередь могут быть представлены в виде определенных систем заработной платы.

Представление о распределении численности рабочих ООО «ЭММИС» по формам и системам оплаты труда дает таблица 8.

Таблица 8 – Распределение численности работников по формам и системам оплаты труда, %

Год	Всего работников, %	В том числе оплачиваемых					
		По повременной форме			По сдельной форме		
		Всего	из них по системе		Всего	из них по системе	
Простая повременная	Повременно-премиальная		Простая повременная	Повременно-премиальная			
2015	100	55,72	9,5	46,22	43,9	1,8	42,1
2016	100	56,12	10,0	46,12	43,88	1,78	42,1
2017	100	56,6	15,8	40,8	43,4	2,3	41,1

Источник: [34]

Данные таблицы 8 свидетельствуют о том, что повременная система оплаты труда является наиболее распространенной на предприятии. Если в 2015 году ее доля составила 55,72%, соответственно 43,9 % было на сдельной оплате труда, то уже через два года в 2017 году видна тенденция увеличения доли повременной оплаты труда на предприятии.

Эти изменения могут свидетельствовать об изменении технико-организационных условий труда, когда механизация и автоматизация производственных процессов определяет основной ритм работы, а индивидуальные способности работников в определении величины выполнения производственных заданий отходят на второй план.

Ежемесячное премирование в полном объеме возможно только при условии соблюдения работником правил внутреннего трудового распорядка, локальных нормативных актов организации, трудовой дисциплины, пожарной безопасности, техники безопасности и пр. В случае документального

подтверждения нарушения, работнику выносится замечание, при наличии четырех замечаний работнику выносится выговор.

При вынесении замечаний работника депремируют в следующем порядке:

1 замечание – на 5% от оклада.

2 замечания – на 10% от оклада.

3 замечания – на 15% от оклада

При получении работником выговора его депремируют на 20% от оклада, установленной штатным расписанием.

На предприятии действуют нормы корпоративного поведения обязывающие работников соблюдать трудовую дисциплину, а именно:

– на территории предприятия запрещено появляться в любой стадии алкогольного или наркотического опьянения, а также употреблять напитки, содержащие алкоголь;

– запрещено использовать любое имущество или ресурсы не по назначению;

– запрещена нецензурная брань, нарушение этических принципов, принятых на предприятии;

– запрещены опоздания на работу, опоздания с перерывов или преждевременный уход с работы без согласования с непосредственным руководителем;

– запрещено общаться на рабочем месте на темы, не имеющие отношения к работе;

– работнику разрешено покидать рабочее место только в соответствии с установленным в подразделении графиком перерывов или с разрешения непосредственного руководителя;

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание, четвертое замечание за месяц влечет наложение выговора;
- выговор, третий выговор за квартал влечет увольнение по основанию «неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей»;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения к работнику не применяются.

В ООО «ЭММИС» существует проблема недостатка заменяемых кадров. На предприятии каждый занимает свою должность, не имея помощника, либо заместителя и в случае ухода в отпуск, либо по состоянию здоровья, его обязанности автоматически перекладываются на того, кто остался в это время на рабочем месте, независимо, от должности. Такая система полезна в том случае, когда человек имеет желание проявить себя, возложив на себя дополнительные обязанности, которые подчас ему непосильны, но есть свои недостатки. Главным недостатком является нежелание вышестоящего руководства оказывать помощь в решении проблем, в связи с чем, зачастую работника отзывают от собственного отпуска, так же не осуществляется материальное поощрение за выполнение большого количества обязанностей. Все эти неприятности делают пору отпусков не такой привлекательной, как принято считать.

Помимо проблем социального стимулирования в организации существует целый ряд недостатков, которые заключаются в творческом выражении личности, контакте с руководством и случаи не профессионального подхода к кадровой политике.

В организации система принятия решений руководством имеет закрытый вид и с трудом информация доходит до рядовых служащих. Вследствие чего, зачастую бывают ошибки по вине банальной не осведомленности, либо не адекватной передачи информации между сменами.

Недостатками ООО «ЭММИС» так же является пресечение любых видов проявления инициативы и творческого подхода к труду. Перечень трудовых обязанностей демонстрируется каждому, в нем оговорены все правила, трудовая дисциплина, зона ответственности, а так же его непосредственные обязанности на рабочем месте. Перечень подписывается сторонами, и с этого момента руководство регулирует соблюдение данного документа. Отклонение от данного, может привести к негативному вниманию со стороны администрации, так же наложения на себя дополнительных обязанностей не приветствуется, за исключением отсутствия работника, обладавшего ими.

Аргументирует такое неохотное отношение к самореализации работников руководство тем, что существует корпоративная политика, ее положения рекомендуют выполнять конкретные обязанности, конкретному сотруднику. Система повышения по карьерной лестнице не организована. Повышения происходят редко и скорее из-за увольнения работника и освобождения поста.

Для определения степени удовлетворенности персонала системой мотивации труда был проведен опрос работников ООО «ЭММИС». Вопросы представлены в таблице 9. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4; низкой – 3, однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Таблица 9 - Степень удовлетворенности персонала ООО «ЭММИС» системой материального стимулирования

Содержание вопроса	Кол-во уд.ответов	Доля уд.ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	35	72%	0,72	Высокая
Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым	30	62%	0,62	Средняя

Содержание вопроса	Кол-во уд.ответов	Доля уд.ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
вознаграждениям за этот результат				
Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	39	81%	0,81	Высокая
Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	25	52%	0,52	Средняя
Как вы оцениваете отношение к себе со стороны руководства по получаемому вознаграждению	21	43%	0,43	Средняя
Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	18	37%	0,37	Низкая
Удовлетворяет ли вас размер заработной платы	21	25%	0,25	Низкая
Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	23	47%	0,47	Средняя
Считаете ли вы себя способным работником	45	93%	0,93	Высокая
Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда	37	77%	0,77	Высокая
Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	12	25%	0,25	Низкая

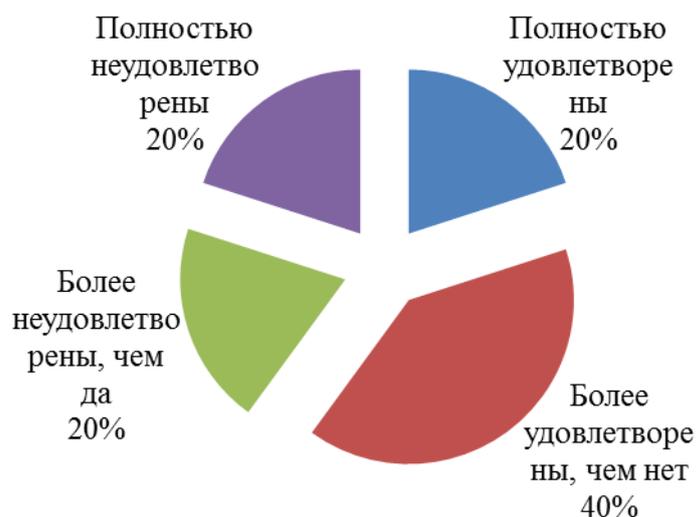
Источник: [составлена автором]

В результате анализа можно сделать следующие выводы: высокой степени удовлетворенности соответствуют факторы, характеризующие ожидания персонала. Средней и низкой степени удовлетворенности соответствуют параметры, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд. Работники считают, что получаемое ими вознаграждение несправедливо по отношению к результатам труда.

Исследование соответствия существующей системы мотивации персонала запросам работников предприятия, проведено методом опроса (приложение А). Анкетирование позволило определить факторы работы, которыми работники недовольны, и оценить потребность сотрудников в

совершенствовании кадровой политики. На вопросы анкеты отвечал не руководящий состав организации.

В результате опроса были получены следующие данные: Полностью довольны работой в организации 20% опрошенных респондентов, скорее довольны, чем недовольны 40%, скорее недовольны – 20%, полностью не удовлетворены 20% (см. рис. 2).



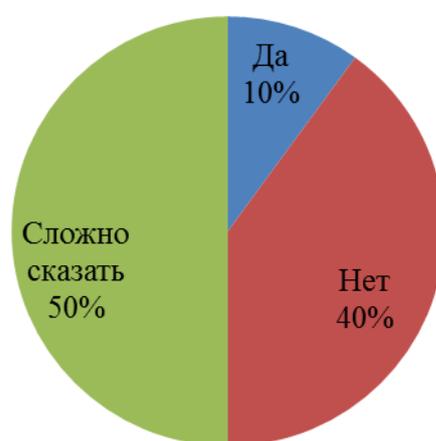
Источник: [составлен автором]

Рисунок 2 – Удовлетворенность работников организацией

Молодые люди до 30 лет скорее довольны, чем недовольны работой в организации, 15% скорее недовольны, полное удовлетворение работой высказали 5%. Это означает, что молодые люди находятся в состоянии поиска себя. Респонденты 30 – 40 лет, возраст, когда человек установился как личность, сформировал свои потребности и цели. Респонденты старше 40 лет распределились в равной степени. Работники, имеющие высшее образование не высказывают полную удовлетворенность работой, именно из них состоит число скорее недовольных работой. Респонденты, имеющие средне - профессиональное образование довольны своей работой.

При оценке мотивации труда особый интерес представляют данные о причинах побуждающих персонал работать на данном предприятии. В итоге, оценивают свою работу как любимую 5% опрошенных, из них все имеют

высшее образование или находятся в стадии его получения, либо работают в фирме более 5 лет. Сотрудников принявших решение о работе из-за удовлетворяющей заработной платы 30%, 25% сотрудников привлек удовлетворяющий график работы и 20% видят в организации возможность карьерного роста. Остальные 20% опрошенных считают, что для них важен имидж организации или имеют другие причины. Вопрос о чувстве принадлежности к организации выявил следующее: персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 40% опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует (см. рис. 3)



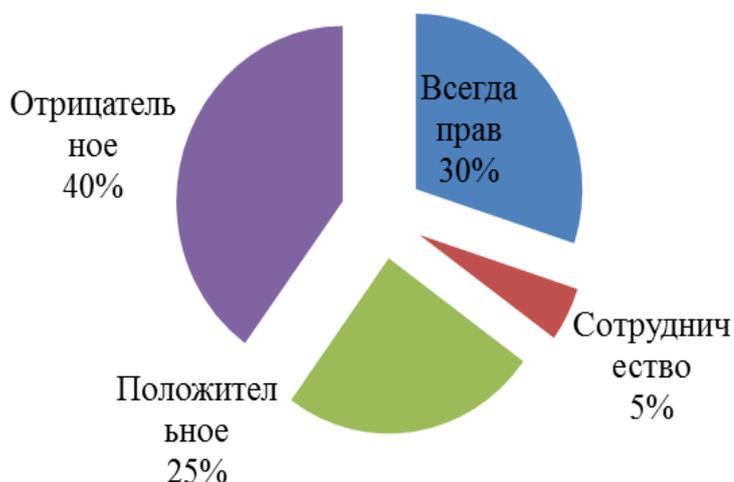
Источник: [составлен автором]

Рисунок 3 – Осознание принадлежности персонала к организации

Общение с руководством в организации происходит на основе авторитарного стиля:

- руководитель всегда прав – 30%;
- совместное сотрудничество – 5%;
- всегда положительное отношение с сотрудниками – 25%;
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам – 40%

(см. рис. 4).

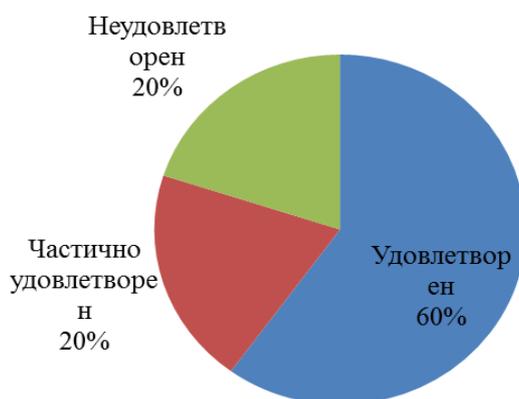


Источник: [составлен автором]

Рисунок 4 – Оценка общения работников с руководством организации

На основании графика можно сделать вывод о том, что преобладает отрицательное, нравоучительное отношение руководства к сотрудникам.

В ходе опроса сотрудники высказали свое отношение: удовлетворены организацией своего рабочего места 60% персонала, полностью или частично не удовлетворены 40% (см. рис. 5).



Источник: [составлен автором]

Рисунок 5 - Удовлетворенность условиями труда

Анализ желаемых методов вознаграждения позволил определить следующее: 40 % опрошенных отмечают получение премией. На втором

месте стоит организация коллективных мероприятий. Это показывает, желание людей к сплочению. Проявить свои способности желают 7% сотрудников, более содержательной работой интересуются 5%.

Среди наиболее значимых факторов мотивации лидирует такой фактор как «Коллектив, психологический климат», что подтверждает тезис «Приходим мы в компанию, а работаем с людьми», также как и обратный тезис: «Нанимаем специалиста, а работаем с человеком». Этот фактор выбрало подавляющее большинство 70% опрошенных. Возможность карьерного роста выбрало 50% опрашиваемых. Стабильность и надежность компании, а также финансовая мотивации важны для 40% персонала. На вопрос о том, имеют ли работники полную информацию о событиях, происходящих в организации получены следующие ответы:

Да – 35%;

Нет – 30%;

Затрудняюсь ответить – 35%.

Эти ответы говорят о недостаточности информированности работников о делах организации.

На основе полученных результатов и анализа системы мотивации проведем комплексную оценку системы мотивации в ООО «ЭММИС». Оценка проводится по пятибалльной шкале (см. табл. 10).

Таблица 10 – Оценка системы мотивации в ООО «ЭММИС»

Компоненты мотивации	Оценка компонента в ООО «ЭММИС»
1. Культура организации. Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм	3
2. Идентификация с корпорацией. Образ предприятия в глазах персонала и внешнего мира	4
3. Система участия. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, участие в капитале предприятия и развитие сотрудничества	2

Окончание таблицы 10

Компоненты мотивации	Оценка компонента в ООО «ЭММИС»
4. Обслуживание персонала. Все формы социальных льгот, услуг, предоставляемых для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи	4
5. Организация рабочего места. Оснащение рабочих мест эргономичными и организационными вспомогательными средствами	3
6. Кадровая политика. Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	2
7. Регулирование рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия	3,5
8. Информирование работников. Доведение до работников сведений о делах фирмы	3

Источник: [составлена автором]

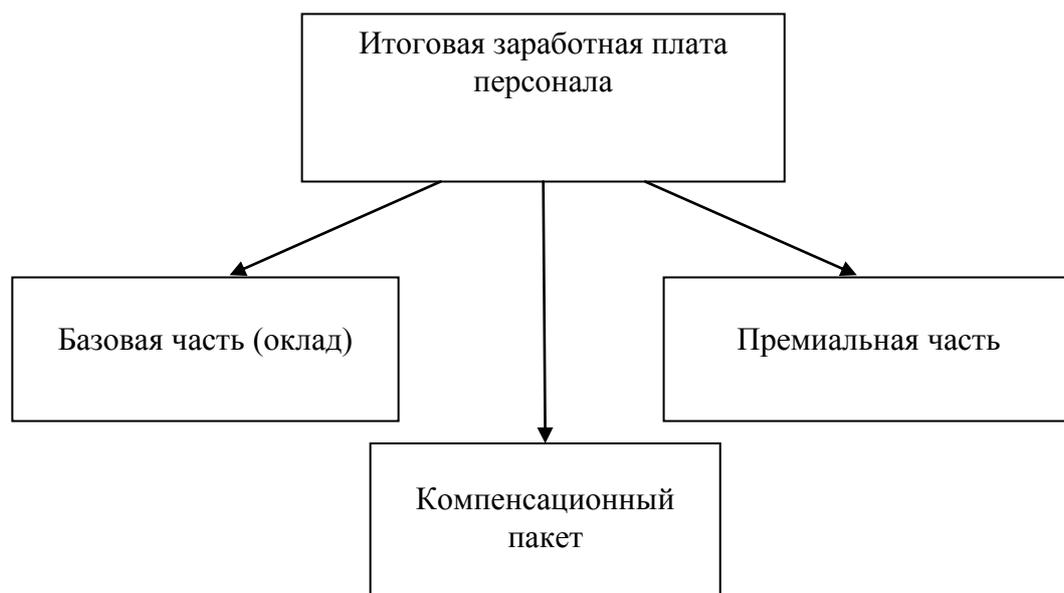
Анализируя полученные данные, можно сделать следующие выводы, что в совершенствовании нуждается большинство компонентов мотивации в ООО «ЭММИС».

Основными проблемами системы мотивации являются:

- невысокий уровень материального стимулирования работников;
- недостаточная информированность работников;
- отсутствие процесса адаптации сотрудников.

2.3 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «ЭММИС»

Поскольку результатом труда на данном предприятии выступает продукт, следовательно, здесь может быть использована наиболее известная переменная заработная плата - сдельная, так как она предполагает выплату фиксированного вознаграждения работнику за выполненный объем работ. Итоговая заработная плата формируется из базовой (оклад) и премиальной части, а так же компенсационного пакета (рисунок 6).



Источник: [26]

Рисунок 6 – Предлагаемая система материального стимулирования персонала

По формуле итоговую заработную плату можно рассчитать так:

$$ЗП = Бч + Пч + Кп,$$

где ЗП – итоговая заработная плата, тыс.р.;

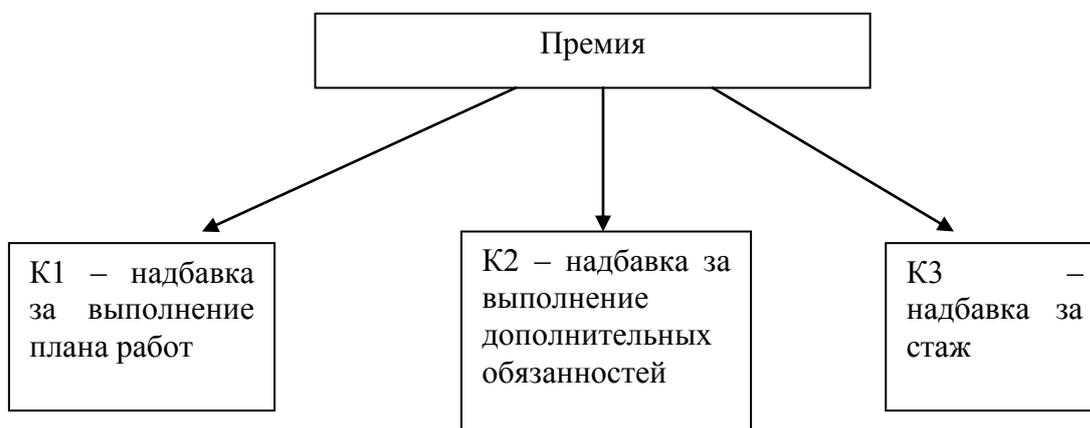
Бч – базовая часть, тыс.р.;

Пч – премиальная часть, тыс.р.;

Кп – компенсационный пакет.

Предприятие заинтересовано в нескольких аспектах производительности труда - увеличение объема продаж, прибыльности, поэтому вознаграждение сотрудников должно определяться на основе учета этих факторов.

Предлагается в премию внести описанные ниже коэффициенты. Предлагается введение основных надбавок сотрудникам с использованием коэффициентов, выплачиваемых ежемесячно (рисунок 7).



Источник: [составлен автором]

Рисунок 7 – Система премирования

Решение о выплате надбавки принимает председатель в соответствии с оценкой поведения сотрудника за определенный период на основе выделенных критериев и составленных протоколов, в которых фиксируются положительные действия. Далее каждому показателю присваивается свой коэффициент.

В таблице 11 представлены значения коэффициента К1 в зависимости от выполнения плана.

Таблица 11 – Таблица соответствия

№ п/п	Процент выполнения плана	Надбавка к окладу
1	До 100%	0%
2	100-105%	2%
3	105-110%	3%
4	Более 110%	4%

Источник: [составлена автором]

В таблице 12 представлены значения коэффициента за выполнение дополнительных обязанностей. Это могут быть случаи выполнения обязанностей за заболевшим сотрудником.

Таблица 12 – Таблица соответствия

№ п/п	Количество дней	Надбавка к окладу
1	До 5 дней	0%
2	5-10 дней	2%
3	10-20 дней	4%
4	20-30 дней	6%

Источник: [составлена автором]

Надбавка за стаж – коэффициент К3 (таблица 13): позволяет учитывать лояльность сотрудников по отношению к компании и индексировать денежное вознаграждение в сторону повышения.

Таблица 13 – Коэффициент К3

№ п/п	Стаж работы	Надбавка к окладу
1	До 2 лет	0%
2	От 2 до 5 лет	2%
3	От 5 до 10 лет	3%
4	Свыше 10 лет	4%

Источник: [составлена автором]

Показатели работы сотрудников определяются руководителем отдела. На основании показателей и соответствующих им коэффициентов устанавливается размер премии. Определение размера премии проводится следующим образом:

$$П = К1 \times К2 \times К3,$$

где К1 – надбавка за качество работы;

К2 – надбавка за выполнение дополнительных обязанностей;

К3 – надбавка за стаж.

Определим максимальный размер надбавок.

$К=4+6+4=14\%$, т.е. максимальная премия составит 14% от оклада.

Соцпакет, или компенсационный пакет работника, как его сейчас называют, появился в конце XIX века. Викторианские политические деятели пытались таким образом удержать персонал и опровергнуть часто звучащие обвинения в эксплуатации рабочего класса и отсутствии у него финансовой и социальной поддержки. От работодателей требовалось не только играть роль двигателей экономики, но и служить опорой для государства в отношении социальной политики. Поэтому в XX веке один за другим появились законы, предписывающие внедрение на предприятиях системы социальных гарантий. В этот период и зародилось социальное государство.

Но времена, когда работодатели ограничивались официальным оформлением и оплачиваемыми отпусками и больничными, давно в прошлом. Нынешние соискатели ожидают большего, поскольку желают сделать свою жизнь максимально комфортной.

Для внедрения новых схем оплаты работодатели часто привлекают внешних консультантов по компенсациям. Прежде чем внедрить новую систему компенсаций, они изучают потребности персонала. Выяснилось, что для всех групп работников наиболее значимы следующие составляющие компенсационного пакета: оплачиваемые отпуска и праздники, больничные, достойный заработок, рост оклада по мере роста инфляции, соответствие оклада объему работы, безопасность, карьерные перспективы, статус (реальный или мнимый). Данные требования отражены в компенсационных пакетах, которые сейчас предлагают практически все работодатели.

Компенсационный социальный пакет сегодня. Агентство RewardGroup, занимающееся изучением системы вознаграждений, провело анкетирование среди 35 тысяч слушателей Chartered Institute of Personnel Development (Королевский институт персонала и кадрового развития – высшее учебное заведение, осуществляющее подготовку менеджеров по персоналу, а также изучающее вопросы кадрового развития и повышения квалификации персонала, существует с 2000 г.), чтобы выяснить, какие льготы сегодня наиболее популярны. Среди льгот, имеющих отношение к семье, самыми популярными среди сотрудников оказались следующие (в порядке убывания):

- отпуск, предоставляемый отцу по уходу за ребенком;
- отпуск по семейным обстоятельствам;
- телефон доверия;
- возможность трудиться удаленно;
- разделение одного места работы на двоих.

Среди льгот, имеющих отношение к здоровью и развитию карьеры, респонденты отметили следующие (в порядке убывания):

- регулярные медосмотры;
- наставничество;
- телефон доверия;
- планирование карьеры;

– поддержка при потере родных.

Все эти льготы касаются обстоятельств жизни и составляют ядро современных компенсационных пакетов. Есть также ряд общих требований, например, услуги дантиста и окулиста, юридические консультации, возможность устроить ребенка в ясли, плата за обучение в школе, пособие на ребенка, поддержка престарелых родителей, спортивные программы, страхование жилья и машины, корпоративный ПК и автомобиль, бесплатная парковка, дополнительное обучение (непрофильные тренинги), оплачиваемые обеды, доставка с/на работу, бензин и множество других.

Работодатель ожидает, что при наличии хорошего соцпакета работники будут активно участвовать в жизни компании, но эти ожидания не всегда оправдываются. В конце 1980-х Chrysler подсчитала, что в себестоимости одной машины свыше 565 ф. ст. составляют затраты на льготы для работников (страхование жизни, пенсии и оплачиваемые больничные). Люди не всегда это ценят, а затраты на персонал постоянно растут и выходят из-под контроля. Чтобы не урезать их, компания предложила сотрудникам на выбор несколько соцпакетов, чтобы каждый мог выбрать тот, который наиболее соответствует его потребностям.

Подобные схемы уже работают в США, Канаде и Австралии благодаря огромному количеству публикаций в журналах, превозносящих преимущества прозрачной системы компенсаций. Появившиеся в итоге гибкие планы породили дискуссии об эффективности компенсационных программ как инструментов удержания персонала и поддержания лояльности.

Гибкие компенсационные планы. Принцип гибкой системы компенсаций построен на том, что нельзя всех стричь под одну гребенку. Чем более персонализирован пакет льгот, тем больше сотрудник будет ценить их. Образ жизни 30-летнего холостяка мало похож на жизнь 45-летнего отца семейства. Немолодой директор предприятия и юный программист имеют разные потребности. Выход из ситуации простой: предложить широкий спектр льгот, из которых каждый может выбрать то, что соответствует его устремлениям.

Крупнейшая в Великобритании телекоммуникационная компания с персоналом численностью 10 тысяч человек тратила около 50 миллионов фунтов стерлингов в год на соцпакеты, которые сотрудники в большинстве своем даже не замечали. Они включали стандартный набор: страховка, пенсионные планы, компенсация за автомобиль, причем этот набор получал каждый, независимо от потребностей.

Решив перейти на индивидуальную систему вознаграждений, компания предложила своим сотрудникам гибкие компенсационные планы. У людей появился широчайший выбор: пенсионные планы, страхование жизни, медобслуживание, услуги стоматолога, ежегодный отпуск, расходы на автомобиль, пособие на ребенка. Последующие исследования показали, что работники были искренне благодарны компании за возможность выбирать те пакеты, которые наиболее соответствуют их жизненным потребностям.

Внедрение гибких компенсационных планов – достаточно сложная и дорогая работа, для осуществления которой до недавнего времени предприятия приглашали внешних консультантов и устанавливали специальные программы. Но теперь появились приложения, позволяющие внешним агентствам контролировать весь процесс через Интернет. Они не только формируют пакеты льгот, но и постоянно поддерживают связь с персоналом посредством внутренней сети или Интернета.

Компании вроде Probusiness.com и Onlinebenefits предлагают целый пакет продуктов, из которых работодатель может выбрать соцпакеты для подчиненных. Подобные услуги представляют интерес для международных компаний, которые хотят внедрить единую систему вознаграждений для персонала всех своих представительств.

Будущее компенсационных планов. Современные люди могут наслаждаться теми привилегиями, о которых их дедушки и бабушки и не мечтали. С ростом благосостояния общества и развитием экономики работодателям следует более внимательно относиться к тем пакетам льгот, которые они предлагают на конкурентном рынке труда. Огромное количество объявлений о

вакансиях пестрят предложениями заманчивых компенсационных пакетов, этим уже никого не удивишь. Способность предложить персонализированный соцпакет – вот чего ждут от работодателей в XXI веке.

Пример. Когда рекламное агентство Saatchi& Saatchi решило внедрить гибкие компенсационные программы в своем дочернем подразделении в Северной Америке, это было спонтанным решением. Руководители отвели на это три месяца и, по их собственному признанию, практически не обращались за консультациями к персоналу и не изучали внутренние бизнес-процессы. В итоге программы получились сложными и непопулярными у подчиненных.

Позже была сделана новая попытка. Организаторы собрали из сотрудников 22 фокус-группы для обсуждения преимуществ и недостатков нововведений. Благодаря этому каждому участнику не нужно было персонально обращаться в департамент персонала. В итоге появились 5 программ компенсаций, которые отражали потребности различных групп сотрудников (при этом учитывалось мнение всех сотрудников, начиная от топ-менеджеров и заканчивая рядовыми рабочими).

Для информирования участников о программе в офисе установили несколько «справочных бюро», в которых можно было получить консультацию относительно личного компенсационного плана. В период внедрения программы весь офис был увешан постерами, объявлениями и флаерами, а в течение года было проведено несколько консультативных совещаний.

Таким образом, компенсационный пакет – важная составляющая часть политики управления персоналом, которая при грамотной разработке может стать эффективным способом привлечения и удержания ценных кадров.

Далее представим компенсационный пакет в двух вариантах:

Вариант 1 – для сотрудников, не имеющих ипотечных кредитов;

Вариант 2 – для сотрудников, имеющих ипотечный кредит.

Таблица 14 – Компенсационный пакет

Вариант 1	Вариант 2
Дополнительные взносы на накопительную пенсию (максимум 12 тыс. руб. в год)	Возмещение процентов по ипотечному кредиту в размере 1 тыс. руб./мес.
Материальная помощь	Материальная помощь

Источник: [составлена автором]

Указанные в таблице 14 виды выплат не подлежат обложению взносами во внебюджетные фонды.

Перейдем к оценке эффективности предложенных рекомендаций.

На 2018 г. предполагается средний оклад работника в размере 20000 руб.

Таким образом, сумма премии составит $20000 * 0,14 = 2800$ руб.

Согласно проведенного исследования 9 работников предприятия имеют ипотечные кредиты. Оставшиеся 15 работников кредитов не имеют.

Таблица 15 – Затраты на компенсационный пакет

Вариант 1		Вариант 2	
Статья	Сумма	Статья	Сумма
Дополнительные взносы на накопительную пенсию (максимум 12 тыс. руб. в год)	$15 * 12 = 180$ тыс. руб.	Возмещение процентов по ипотечному кредиту в размере	$9 * 12 = 108$ тыс. руб.
Материальная помощь	$15 * 4 = 60$ тыс. руб.	Материальная помощь	$9 * 4 = 36$ тыс. руб.
Итого	240	Итого	144

Источник: [составлена автором]

За счет данных мероприятий сократятся расходы на взносы во внебюджетные фонды в размере: $(240 + 144) * 0,3 = 115,2$ тыс. руб. в год.

За счет разбивки системы оплаты труда предполагается увеличение производительности труда на 10%. Прирост выручки составит $32356 * 0,1 = 3235$ тыс. руб.

Таблица 16 - Расчет производительности труда ООО «ЭММИС» в прогнозном периоде

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Прогноз
Выручка, тыс. руб.	45617	43816	32356	35591
Среднесписочная численность, чел.	36	35	29	29
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1267,1	1251,9	1115,7	1227,3

Источник: [составлен автором]

В результате предложенных рекомендаций увеличиваются показатели эффективности использования персонала, что оценивается положительно.

Заключение

Экономика каждой страны не обходится без рынка труда. Человеческий труд самый важный фактор производства. Огромное количество людей в любых странах мира получают доходы именно за проданный труд, его эффективность.

Организации покупают не навыки и способности людей, а право на их использование в течение определенного времени для создания определенных благ и услуг. Поэтому процветает то общество, в котором созданы условия для лучшего использования, воспроизводства и обогащения трудовых ресурсов.

Одним из элементов экономического потенциала предприятия являются его трудовые ресурсы. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных сознавать, понимать и реализовать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха в производственной деятельности предприятия, его процветания.

Правильная оценка эффективности системы оплаты труда позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой основе определить новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов, объемов. Вопрос повышения производительности труда за счет совершенствования системы оплаты труда является очень актуальным как для небольшого хозяйствующего субъекта, так и для отрасли и в целом по народному хозяйству.

Применение концепции оплаты труда обязано нести неминуемый вид. Поощрение обязано вырабатываться каждый раз при проявлении соответствующих причин оплаты труда.

Система оплаты труда обязана являться знакомой абсолютно всем сотрудникам организации. В организационной процедуре управления значительным местом обладает материальное стимулирование труда. Процедура труда считается для сотрудника занимательным, если он заинтересован в итогах собственной работы. Материальное стимулирование обязано соответствовать, как минимум трем условиям.

Во-первых, показатели и требования премирования обязаны как можно больше оценивать осуществление отдельными исполнителями установленных перед ними задач и, их вклад в осуществлении вышестоящей цели.

Во-вторых, материальное стимулирование следует расценивать с позиций системного подхода. На эффективность производимых цехом работ выражает воздействие работа сотрудников. С повышением числа установок, и для бесперебойной и безаварийной деятельности формируется область по ремонту специализированных установок. Концепция оплаты труда обязана быть ориентирована на стимулирование работников в совершенствовании показателей, оказывающих влияние на улучшение организации увеличения производства продукции.

В-третьих, система материального оплаты труда обязана ориентировать любого в отдельности взятого сотрудника на увеличение производительности труда, увеличение качества его работы.

Необходимо подчеркнуть, что приведенные выше условия, по формированию системы мотивации сотрудников в компании неминуемо требуют улучшения использования социально-психологических технологий и концепций управления персоналом в компании. Можно отметить три ключевых тенденций улучшения применения социально-психологических методов в мотивации работников: поддержание хорошего психологического климата в коллективе; развитие концепции управления конфликтами; формирование и процветание организационной культуры.

Таким образом, экономика становится обеспечивающим условием с целью формирования трудового потенциала сотрудников и увеличения

эффективности их применения в ходе хозяйственной деятельности, другими словами, содействует увеличению производительности труда и доходов компании.

ООО "ЭММИС" зарегистрирована по адресу: 690066, Приморский край, город Владивосток, проспект Красного Знамени, 120, 24.

Генеральный Директор - Филиппова Оксана Валерьевна. Основным видом экономической деятельности является "торговля розничная в неспециализированных магазинах".

Организационная структура рассматриваемого предприятия – линейная.

В ООО «ЭММИС» в настоящее время задействованы следующие мотивационные факторы:

- заработная плата, зависящая от производительности труда работников;
- премии по итогам выработки для рабочих.

Согласно положению об оплате труда в ООО «ЭММИС» применяется повременно-премиальная, сдельно-премиальная системы оплаты труда. Общий контроль за начислением и выплатой заработной платы работникам осуществляет директор.

Ответственность за организацию и начисление заработной платы работникам несет главный бухгалтер.

Зарплата работников ООО «ЭММИС» состоит из фиксированной и премиальной частей.

Фиксированная часть заработной платы представлена окладом. Размер оклада определяется в трудовом договоре в соответствии со штатным расписанием. Оклад является гарантированным и выплачивается ежемесячно за отработанное работником время.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда, не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом.

Премиальная часть заработной платы – денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за достижение определенных показателей в работе.

Фактически премирование в ООО «ЭММИС» применяется по итогам года.

В совершенствовании нуждается большинство компонентов мотивации в ООО «ЭММИС».

Основными проблемами системы мотивации являются:

- невысокий уровень материального стимулирования работников;
- недостаточная информированность работников;
- отсутствие процесса адаптации сотрудников.

Поскольку результатом труда на данном предприятии выступает продукт, следовательно, здесь может быть использована наиболее известная переменная заработная плата - сдельная, так как она предполагает выплату фиксированного вознаграждения работнику за выполненный объем работ. Итоговая заработная плата формируется из базовой (оклад) и премиальной части, а так же компенсационного пакета.

Компенсационный пакет – важная составляющая часть политики управления персоналом, которая при грамотной разработке может стать эффективным способом привлечения и удержания ценных кадров.

Далее представим компенсационный пакет в двух вариантах:

Вариант 1 – для сотрудников, не имеющих ипотечных кредитов;

Вариант 2 – для сотрудников, имеющих ипотечный кредит.

В результате предложенных рекомендаций увеличиваются показатели эффективности использования персонала, что оценивается положительно.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197–ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2002. – №1. – ст. 3.
2. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 290 с.
3. Беляев, А.Н. Современные формы и системы оплаты труда: учебник / А.Н. Беляев. – М.: Дело и сервис, 2015. – 272 с.
4. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева.– М.: Элит, 2015. – 392 с.
5. Богатырева, И. В. Коллективные формы оплаты и стимулирования труда рабочих (на примере предприятий промышленности Самарской области): монография / И.В. Богатырева. – Самара, 2016.– 205 с.
6. Ветлужских, Е. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: монография / Е.Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 217 с.
7. Волгин, Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: учебник /Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М.: Дашков и К, 2016. – 508 с.
8. Волков, О.И. Экономика предприятия: Учебник для студентов вузов/ О.И. Волков. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 260 с.
9. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для студентов вузов / Б. М. Генкин. – 8–е изд.,пересмотр. и доп. – М. : Норма, 2015. – 464 с.
10. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 615 с.
11. Гладкова, О.А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2015. – № 2 (272). – С. 335–346.
12. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – 2–е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин – М.: Инфра–М, 2018. – 464 с.
13. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.:ИНФРА–М, 2016. – 320 с.

14. Ендовицкий, Д.А., Беленова Н.Н. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2016. – 152 с.
15. Елишкин, И.А. Экономика управления персоналом: Конспект лекций для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2015. – 66 с.
16. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. – М.: Инфра–М, 2017. – 524 с.
17. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 447 с.
18. Колосова, Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 896 с.
19. Комплексный экономический анализ организации: учебное пособие / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова; Под ред. А.П. Калининой – СПб.: Питер, 2016. – 576 с.
20. Костин, Л.А. Организация оплаты труда. Формы и методы материального и морального стимулирования: учебник / Л.Костин. – М.: Экономика, 2016. – 132 с.
21. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Н.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 445 с.
22. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие / Б.Г.Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 368 с.
23. Мазманова, Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: учебник / Б.Г.Мазманова. – М.: Дело и сервис, 2016. – 432 с.
24. Менеджмент персонала предприятия / под ред. Травина В.В., Дятлова В.А. – М.: Дело, 2016. – 410 с.

25. Минева, О. К. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / О.К.Минева, Т.М. Храмова, С.К. Миронов и др. – Астрахань: ИД «Астраханский университет», 2017. – 178 с.
26. Минёва, О. К. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / О. К. Минёва, Е.Н. Ланцман. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2016. – 160 с.
27. Одегов, Ю.Г Экономика персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. – М.: Альфа–Пресс, 2015.– 1312 с.
28. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: учебник / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. – М.: «Альфа–Пресс», 2016. – 336 с.
29. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017.– 400 с.
30. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – Мн.: Экоперспектива, 2016. – 498 с.
31. Стрелкова, Л.В., Макушева Ю.А. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учебник / Л.В, Стрелкова, Ю.А. Макушева. – М.:ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 352 с.
32. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.–3–е изд.–М.:ИНФРА–М, 2016. – 698 с.
33. Управление персоналом предприятия / под ред. Крылова А.А., Прушинского Ю.В. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 493 с.
34. Управление персоналом: учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.:ИНФРА–М, 2016. – 484 с.
35. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А.Д. Чанько.– СПб.: Высшая школа менеджмента, 2018. – 408 с.
36. Шапиро, В.Д. Мотивация и стимулирование персонала: учебник / В.Д. Шапиро–М.: ГроссМедиа, 2016. – 224 с.
37. Экономика для менеджеров: Пер. с англ. / Под ред. У. Хорнби, Б. Гэмми, С. Уолл. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 535 с.

38. Экономика предприятия: Учебник / Под общей редакцией проф., д.э.н. А. И. Руденко. – Минск, 2015. – 342 с.
39. Экономика труда: учебник / под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М.: Экономика, 2015. – 559 с.
40. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / Под ред. проф. М.И. Баканова, проф. А.Д. Шеремета.– М.: Финансы и статистика, 2015. – 290 с.

Приложение А

АНКЕТА

Уважаемые респонденты! Оцените, пожалуйста, основные направления кадровой политики нашей организации, представленные ниже в виде вопросов (заполните таблицу) по шкале:

- 1 – очень плохо
- 2 – плохо
- 3 – средний уровень
- 4 – хорошо
- 5 – отлично

№ п/п	ВОПРОС	ВАША ОЦЕНКА
1	Как Вы оцениваете свою работоспособность в нашей организации?	
2	Как Вы оцениваете Вашу готовность к труду (желание трудиться) в нашей организации?	
3	Как Вы оцениваете условия труда в нашей организации?	
4	Как вы считаете, насколько соответствует уровень заработной платы, которую Вы получаете, Вашей отдаче в процессе работы в нашей организации?	
5	Насколько устраивает Вас размер Вашей заработной платы?	
6	Насколько Вы оцениваете получаемые Вами премии и надбавки в качестве стимула к росту производительности труда?	
7	Как Вы оцениваете уровень неденежных материальных стимулов, используемых в нашей организации (путевки, страховки, льготы и т.д.)	
8	Как Вы оцениваете такие нематериальные стимулы, используемые в нашей организации, как похвала, поздравления и так далее?	
9	Как Вы оцениваете насколько реально заработать уважение, работая добросовестно и с отдачей в нашей организации?	
10	Как Вы оцениваете возможность своего профессионального роста в нашей организации?	
11	Как Вы оцениваете свою возможность самореализации и самоуважения в нашей организации?	
	ИТОГО	

Спасибо за участие!!!

Приложение Б

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г.

Организация <u>ООО "ЭММИС"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности _____ Организационно-правовая форма/форма собственности _____ Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ Местонахождение(адрес) <u>690066, Приморский кр, город Владивосток, проспект</u>	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД _____ по ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Коды</th></tr> <tr><td colspan="3">0710001</td></tr> <tr><td>31</td><td>12</td><td>2017</td></tr> <tr><td colspan="3">2536170760</td></tr> <tr><td colspan="3">384 (385)</td></tr> </table>	Коды			0710001			31	12	2017	2536170760			384 (385)		
Коды																	
0710001																	
31	12	2017															
2536170760																	
384 (385)																	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2017 г. ³	На 31 декабря 2016 г. ⁴	На 31 декабря 2015 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	2755	2925	3179
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	2755	2925	3179
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	3473	3444	4038
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	558	435	184
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1029	831	918
	Прочие оборотные активы	1260			8
	Итого по разделу II	1200	5060	4710	5148
	БАЛАНС	1600	7815	7635	8327

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2017 г. ³	На 31 декабря 2016 г. ⁴	На 31 декабря 2015 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4393	3716	3373
	Итого по разделу III	1300	4403	3726	3383
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	2211	2896	3113
	Кредиторская задолженность	1520	1191	1003	1821
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	10	10	0
	Итого по разделу V	1500	3412	3909	4944
	БАЛАНС	1700	7815	7635	8327

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

" 31 " декабря 2017 г.

Применения

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-П/К от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Правой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 2017 г.

Организация ООО "ЭММИС"

Идентификационный номер налогоплательщика _____

Вид экономической
деятельности _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

по ОКПО _____

ИНН _____

по _____

ОКВЭД _____

по ОКФС/ОКФС _____

по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2017
2536170760		
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 12 мес. 2017 г. ³	За 12 мес. 2016 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	32356	43816
	Себестоимость продаж	2120	(31680)	(43036)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	676	780
	Коммерческие расходы	2210	(108)	(71)
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	568	709
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	()	()
	Прочие доходы	2340		6777
	Прочие расходы	2350	(518)	(7094)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	50	392
	Текущий налог на прибыль	2410	(24)	(286)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	26	106

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 2016 г.

Организация	ООО "ЭММИС"	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2536170760		
Вид экономической деятельности		ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКПО			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	Код	За 12 мес. 2016 г. ³	За 12 мес. 2015 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	43816	45617
	Себестоимость продаж	2120	(43036)	(43940)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	780	1677
	Коммерческие расходы	2210	(71)	(72)
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	709	1605
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	()	()
	Прочие доходы	2340	6777	1053
	Прочие расходы	2350	(7094)	(1938)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	392	720
	Текущий налог на прибыль	2410	(286)	(200)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	106	520

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) _____

Филиппова Андрея Игоревича
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.03 «Управление персоналом» группа Б1403а

Руководитель ВКР канд. экон. наук, доцент, Л.А. Сахарова
(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему «Совершенствование системы оплаты труда персонала»

Дата защиты ВКР « 25 » июня 2018 г.

Соответствие содержания работы заданию – полное.

Актуальность темы определяется тем, что система оплаты труда персонала является одним из главных проблем в любой организации. Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработанные рекомендации, предложения и мероприятия по повышению эффективности использования персонала предприятия, которые возможно применить в условиях ООО «ЭММИС».

Выпускник показал высокую степень ответственности и работоспособности, умение самостоятельно работать с различными литературными источниками, умение анализировать материал, обобщать и делать выводы, излагать материал понятным литературным языком.

Андрей Филиппов тщательно проанализировал работу ООО «ЭММИС» г. Владивосток, выделил сильные стороны организации и отметил недостатки, разработал программу совершенствования системы оплаты труда персонала в ООО «ЭММИС». К недостаткам работы можно отнести то, что экономическое обоснование разработанных рекомендаций. По оформлению недостатков не выявлено. Уникальность – 68%.

Работа соответствует требованиям Высшей школы, подтверждает высокий профессионализм автора и его право на получение квалификации «менеджер» по специальности 38.03.03 «Управление персоналом», заслуживает оценки «хорошо».

Руководитель ВКР канд. экон. наук, доцент  Л.А. Сахарова
(ученая степень, ученое звание) (подпись) (и.о. фамилия)

« 20 » июня 2018 г.