

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Уральский институт управления**

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Образовательная программа «Экономика предприятий и организаций»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**Повышение эффективности системы оплаты труда  
водителей предприятия (на примере АО  
«Энергосбытовая компания «Восток»)**

**Автор:**

обучающаяся группы Э-0441  
очной формы обучения  
подпись \_\_\_\_\_

/Жунина Валерия Игоревна

**Руководитель:**

Должность, ученая степень,  
ученое звание: доцент кафедры  
экономической теории, к. э. н.  
подпись

\_\_\_\_\_  
/Бисеров Эдуард

Александрович

г. Екатеринбург, 2020 г.  
Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические и методологические основы организации оплаты труда на предприятии.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сущность, принципы и роль оплаты труда.....	6
1.2. Характеристика основных систем и форм оплаты труда...9	
1.3. Современные проблемы организации оплаты труда на предприятиях в России.....	21
<b>Глава 2. Анализ организации оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток».....</b>	<b>25</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЭК «Восток».....	25
2.2. Анализ системы оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток».....	29
2.3. Оценка влияния пандемии коронавируса и ограничительных мер на состояние оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток».....	37
<b>Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток».....</b>	<b>41</b>
3.1. Мероприятия по повышению эффективности системы оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток».....	41
3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток».....	52
<b>Заключение.....</b>	<b>56</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>60</b>

## **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Заработная плата является одним из наиболее значимых элементов мотивации труда работников на предприятии, она способствует повышению уровня заинтересованности персонала в результатах своей работы, улучшению качества выполнения рабочих процессов, а также выступает важным показателем развития социальной и экономической сфер общества. В настоящее время существует немало проблем в области организации оплаты труда на предприятии. Самостоятельно устанавливая размеры, формы, системы оплаты труда наёмных работников, предприятия прежде всего преследуют собственные цели, направленные на повышение производительности труда, достижение намеченных показателей и как следствие выполнение разработанной стратегии. При этом уделяется слабое внимание обеспечению достойного уровня жизни и повышению желания осуществлять свою работу их важному ресурсу – сотрудникам. Поэтому проблема совершенствования организации оплаты труда на

предприятиях вне зависимости от их вида деятельности имеет большую актуальность.

Первоочередной задачей для бизнеса в настоящее время ставится создание такой системы оплаты труда, которая была бы экономически обоснована в условиях рыночной экономики, и представляла бы собой оптимальное соотношение заработной платы и затрат труда в соответствии с его сложностью, технологическими особенностями производства, уровнем образования и квалификации работников.

**Степень разработанности темы.** Исследования в области анализа эффективности, применяемых на предприятиях форм и систем оплаты и стимулирования труда распространены как среди отечественных, так и среди зарубежных работ экономистов, таких как Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов, И. Смит, Г.В. Савицкая, Р. Хендерсон и другие. Однако, распространённые в большинстве литературы идеи и рекомендации в новых условиях хозяйствования недостаточно эффективны, а новые рыночные методы материального стимулирования труда в нашей стране еще не полностью разработаны и раскрыты.

**Объект исследования:** АО «ЭК «Восток», осуществляющее свою деятельность в сфере поставок электроэнергии и оптовой торговли электрической и тепловой энергии.

**Предметом исследования** выступает система оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток» и её эффективность.

**Целью исследования** является подготовка рекомендаций по повышению эффективности системы оплаты

труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток» и проведение их экономического обоснования.

**Задачи исследования.** Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы оплаты труда;
2. Изучить методологию расчета оплаты труда и систему используемых показателей;
3. Выявить существующие проблемы в организации оплаты труда на предприятиях России в настоящее время;
4. Охарактеризовать деятельность предприятия АО «ЭК «Восток»;
5. Произвести анализ системы оплаты труда водителей АО «ЭК «Восток» за 2017-2019 годы;
6. Выявить проблемы эффективности оплаты труда водителей на предприятии;
7. Разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности системы оплаты труда водителей;
8. Произвести оценку экономической эффективности мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда водителей.

**Методы исследования.** В процессе написания ВКР были использованы следующие методы исследования:

- Теоретические – анализ, классификация, причинно-следственный анализ используемых явлений, прогнозирование, моделирование и структурно-функциональный анализ;
- Эмпирические – наблюдение, описание, статический и математический анализ.

А также были использованы табличный, схематичный и графический методы представления данных, обобщение и детализация.

**Структура работы.** Работа содержит введение, три главы, 8 параграфов, заключение, список литературы, включающий 40 источников, а также 1 приложение.

В первой главе «Теоретические и методологические основы организации оплаты труда на предприятии» достигается задачи рассмотрения теоретических основ оплаты труда, изучения методологии расчета оплаты труда и системы используемых показателей, выявление существующих проблем в организации оплаты труда на предприятиях России в настоящее время.

Во второй главе содержатся описание деятельности предприятия и формирования оплаты труда водителей, а также анализ расходов на оплату труда водителей за 2017-2019 годы и характеристика проблем эффективности оплаты труда водителей на предприятии.

В третьей главе рассматриваются мероприятия по повышению эффективности системы оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток» и оценка их экономической эффективности.

В приложении содержится организационная структура АО «ЭК «Восток».

Работа изложена на 66 страницах машинописного текста, библиография включает 40 наименований.

# **Глава 1. Теоретические и методологические основы организации оплаты труда на предприятии**

## **1.1. Сущность, принципы и роль оплаты труда**

В условиях рыночной модели экономики и изменения рынка рабочей силы в России происходят изменения и в организации оплаты труда. Оплата труда рассматривается, в первую очередь, как система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами<sup>1</sup>. Центральное место в этой системе отношений отводится понятию заработная плата, которая является вознаграждением за труд наёмных работников в зависимости от сложности, качества и интенсивности выполняемой работы, а также от квалификации и уровня образования самого работника.

Существует большое количество разных точек зрения при определении понятия «заработная плата». Однако, широко распространенное в советский период, определение заработной платы как части национального дохода, распределяемой между трудящимися в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, уже далеко не соответствует реалиям рыночной экономики<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Коваленко А. Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы её организации // Пространство экономики. 2011. №4-3. С. 115

<sup>2</sup> Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева Оплата труда персонала: учеб. пособие. Иркутск: Изд. БГУЭП, 2015. С. 8.

Рассматривая в противовес этому определение, предложенное Г.Э. Слезингером, следует отметить, что в рыночных условиях заработная плата понимается им уже как часть дохода предпринимателя (как собственника средств производства и работодателя), которую предприниматель расходует для оплаты труда наемных работников, а не как часть национального дохода, распределяемого на оплату труда граждан.

В Трудовом кодексе Российской Федерации (далее – ТК РФ) представлено наиболее полное и исчерпывающее определение заработной платы, как оплаты труда работника. Это есть 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)<sup>3</sup>.

Роль и значение заработной платы, как важной социально-экономической категории, рассматривается в двух позициях: с позиции работодателя и с позиции работника.

Прежде всего, для работодателя заработная плата выступает как одна из статей затрат на производство. При этом работодатель преследует следующие цели: уменьшение издержек на содержание рабочей силы на предприятии и

---

<sup>3</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 1991 г. N 197-ФЗ (в ред. от 27 декабря 2018 г.) Ст. 129.

увеличение прибыли за счет стимулирования труда сотрудников. Предлагая определённый размер заработной платы за выполнение той или иной работы, работодатель, он же предприниматель, тем самым формирует спрос на рынке рабочей силы.

Работник, обладая правом собственности на свой трудовой ресурс, выступает в качестве продавца рабочей силы и создаёт предложение на рынке труда. Вследствие того, что заработная плата является основным источником дохода наёмного работника, средством обеспечения жизнедеятельности его самого и членов его семьи, главной целью он ставит перед собой получение максимально высокого вознаграждения за свой труд для повышения своего благосостояния и качества жизни. Следовательно, стимулирующая роль заработной платы заключается в улучшении результатов труда для увеличения размера получаемого вознаграждения<sup>4</sup>.

Роль и сущность заработной платы непосредственно проявляются в функциях, которые она выполняет на всех стадиях общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении. В рамках рыночной экономики выделяют 7 функций заработной платы: воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая, статусная, формирования платежеспособного спроса работающих по найму, обеспечение социальных накоплений, ресурсно-разместительная. Первые три функции в большинстве экономических работ по исследованию оплаты труда трактуются как основные.

---

<sup>4</sup> Коваленко А. Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы её организации. С. 115

Воспроизводственная функция выражается в обеспечении работника необходимым для достойной жизни и развития набором материальных благ и услуг надлежащего качества.

Стимулирующая функция состоит в том, что заработная плата является сильным мотиватором к повышению производительности труда работника, качеству выполнения работ и услуг, повышению его квалификации и профессионального развития. Предприятия реализуют данную функцию через установление определенных систем и форм оплаты труда.

Посредством регулирующей функции достигается баланс между спросом и предложением на рынке труда, а также между интересами наемных работников и работодателей.

Выполняя эти и другие функции, заработная плата не является свободной экономической категорией, так как современные экономические условия и границы законодательства диктуют определенные основы организации оплаты труда, которые выражаются в принципах, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Основные принципы оплаты труда в условиях рыночной экономики<sup>5</sup>**

<b>Принципы оплаты труда</b>		<b>Содержание принципов оплаты труда</b>
1	Соответствия	Вознаграждение по количеству и качеству затраченного труда
2	Самостоятельности	Предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в выборе форм и систем оплаты труда, раскрывающих особенности

<sup>5</sup> Юшин, Г.Д. Оплата труда персонала: учебно-методический комплекс / Г.Д. Юшин, Н.Ю. Калинина; под ред. С. А. Баркалов. Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. С. 33.

		производственных условий
3	Равной оплаты	Равная оплата за единицу необходимых затрат
4	Потребительской корзины	Социальная гарантия нормального воспроизводства рабочей силы на основе потребительской корзины
5	Обоснованных пропорций	Соблюдение обоснованных различий в оплате труда в зависимости от уровня квалификации, сложности и ответственности за выполняемую работу
6	Дифференциации используемой тарифной сетки	Разработка предприятием системы дифференциальных коэффициентов, отражающих условия труда, особенности производства, природно-климатические условия регионов
7	Отсутствия ограничений	Самостоятельность в определении размера оплаты труда
8	Механизма индексации ставок и окладов	Вводится в действие предприятием при инфляционном росте цен, снижающем уровень реальной заработной платы
9	Учета конъюнктуры рынка труда	Дифференцировать стоимость оплаты труда на рынке
10	Расширения перечня величин, формирующих доход исполнителя	Гибкий подход к формированию дохода работника, складывающегося из заработной платы, надбавок, доплат, премий, дивидендов и др.

Реализация данных принципов способствует грамотной организации оплаты труда на предприятии и как следствие повышаются показатели производительности труда, рентабельности производства, прибыли, растет удовлетворенность наемных работников.

## **1.2. Характеристика основных систем и форм оплаты труда**

Для различных категорий работников, в зависимости от их должности, объема работы, профессионализма и иных факторов, начисление заработной платы регламентируется разными формами и системами оплаты труда. Формы и

системы оплаты труда позволяют установить взаимосвязь между количеством затраченного труда и качеством полученного результата труда. В качестве результатов труда выступает объем изготовленной продукции (оказанных услуг), а количество затраченного труда выражается в величине фактически отработанного времени (часов, дней). Так, при переходе к рыночным отношениям закрепились две основных системы оплаты труда на предприятиях: тарифная и бестарифная.

Тарифная система, представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется разграничение и управление заработной платы в зависимости от сложности выполняемой работы; условий труда (нормальные, вредные, тяжелые, особо вредные и особо тяжелые); интенсивности и характера труда; природно-климатических условий выполнения работы<sup>6</sup>.

Основной функцией тарифной системы выступает учет различий в оплате труда с позиций сложности выполняемых работ и квалификации работника.

Данная система призвана обеспечить социальную защищенность работников, гарантировать им заработок в соответствии с их квалификацией и отработанным количеством времени, а также позволяет развивать более передовые и прогрессивные профессии посредством создания преимуществ для таких категорий работников.

Согласно Трудовому кодексу Российской Федерации нормативы тарифной системы оплаты труда включают в себя

---

<sup>6</sup> Бобровникова А. И. Развитие форм и систем оплаты труда в условиях рыночной экономики России //Территория науки. 2017. №. 2. С. 177.

тарифную сетку, тарифные ставки, тарифные коэффициенты и оклады (должностные оклады).

Тарифная сетка представляет собой совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Для расчета тарифной ставки того или иного разряда тарифная ставка 1-го разряда умножается на тарифный коэффициент искомого разряда.

В целом присвоение тарифных разрядов и тарификация работ осуществляется с помощью ряда справочников, устанавливаемых Правительством Российской Федерации, в числе которых:

- Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих;
- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих;
- Иные профессиональные стандарты.

Если принимать тарифную систему оплаты труда за «традиционную», то бестарифная система является «нетрадиционной», так как построена на принципах отличных от первой. На сегодняшний день бестарифная система оплаты труда считается более перспективной, вследствие того, что она основана на долевым распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от различных критериев<sup>7</sup>. Главной идеей в применении данной системы оплаты труда на предприятии выступает взаимосвязь оплаты труда с общим

---

<sup>7</sup> Крестьянинова Ю. С. Некоторые нетрадиционные системы оплаты труда как часть построения эффективной системы управления персоналом //Аллея науки. 2017. Т. 2. №. 10. С. 300.

конечным результатом, тем самым определяется доля каждого наемного работника в коллективном фонде оплаты труда.

Среди особенностей бестарифной можно выделить:

- Данная система является преимуществом коллективной формой оплаты труда, так как заработная плата одного работника зависит от результатов всего коллектива;
- Позволяет повысить заинтересованность и ответственность отдельных работников в достижении общих целей;
- Размер заработной платы может варьироваться и не является постоянным, в отличие от тарифной системы, где предусмотрены тарифы и оклад;
- Фонд оплаты труда, как правило, формируется нормативным методом, в зависимости от объема реализованной продукции<sup>8</sup>.

Также следует отметить, что важным элементом организации труда на предприятии является выбор правильной формы оплаты труда. Исходя из двух основных критериев начисления заработной платы – величины отработанного времени и объема изготовленной продукции (оказанных услуг), широко распространены две формы: повременная и сдельная.

Повременная форма оплаты труда представляет собой расчет заработной платы исходя из количества фактически отработанного времени и тарифной ставки работника (формула 1):

$$З_{\text{п}} = C_{\text{т}} \times T_{\text{ф}}, (1)$$

Где  $Z_{\text{п}}$  – заработная плата, руб.;

$C_{\text{т}}$  – тарифная ставка работника, руб./ч.;

---

<sup>8</sup> Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева Оплата труда персонала. С. 199.

$T_{\phi}$  – фактически отработанное время, ч<sup>9</sup>.

К числу важных условий применения повременной формы оплаты труда относятся такие, как:

1. Строгий учет фактически отработанного работником времени и времени простоев;
2. Превосходство качества конечного продукта над его количеством;
3. Наличие развитой системы нормирования задач и работ на определенный период рабочего времени;
4. Установление конкретного количественного результата каждого работника, нежелательность перевыполнения плановых показателей, вследствие исключения возможности появления производственных диспропорций.

Повременная форма оплаты труда также может подразделяться на следующие системы:

- простая повременная;
- повременно-премиальная.

Простая повременная форма оплаты труда основана на фиксированных, не зависящих от каких-либо результатов деятельности работника ставках оплаты за единицу времени. В зависимости от того какая единица учета рабочего времени используется на предприятии простая повременная система оплаты труда может быть часовая, дневная или месячная.

Формула расчета заработка для простой повременной системы оплаты труда идентична общей формуле расчета заработной платы при повременной форме оплаты труда и имеет следующий вид:

---

<sup>9</sup> Рябчикова Т.А. Оплата труда персонала: учебное пособие. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. С. 54.

$$З_{\text{пр.повр.}} = T_{\text{отр}} \times C_{\text{чт}}, (2)$$

Где  $З_{\text{пр.повр.}}$  – размер заработной платы при простой повременной системе, руб.;

$T_{\text{отр}}$  – количество фактически отработанных часов, ч.;

$C_{\text{чт}}$  – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду работника, руб./ч.<sup>10</sup>.

Использование повременно-премиальной системы оплаты труда предполагает, что заработная плата, начисленная по тарифной ставке, суммируется с премией, рассчитанной в процентах к тарифной ставке при условии выполнения и/или перевыполнения плановых нормативов и показателей. Расчет заработной платы при использовании данной системы осуществляется по формуле, представленной ниже (формула 3):

$$З_{\text{повр-пр.}} = З_{\text{повр.}} + З_{\text{повр.}} \times \frac{П_{\text{пр}}}{100}, (3)$$

Где  $З_{\text{повр-пр.}}$  – размер заработной платы при повременно-премиальной системе, руб.;

$З_{\text{повр.}}$  – тарифный заработок за отработанное время, руб.;

$П_{\text{пр}}$  – премия в процентах к тарифному заработку, %.

Ряд авторов, таких как Юшин Г.Д., Заложнев Д.А, Новиков Д.А. и др. выделяют третью разновидность повременной формы оплаты труда, так называемую повременно-премиальную систему с использованием нормативных заданий. В данном случае общий размер заработной платы работника будет складываться из следующих составляющих:

- оплаты труда за фактически отработанное время;

---

<sup>10</sup> Юшин Г.Д. Оплата труда персонала: Учебно-методический комплекс, Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. С. 41.

- дополнительной оплаты за выполнение планового задания или норматива;
- премии за достижение плановых рабочих показателей.

Формула расчета заработной платы при данной форме представляет собой:

$$Z_{\text{повр-пр.нор.}} = Z_{\text{повр.}} + Z_{\text{доп.}} + Z_{\text{повр.}} \times \frac{P_{\text{пр}}}{100}, (4)^{11}$$

Где  $Z_{\text{повр-пр.нор.}}$  – размер заработной платы при повременно-премиальной системе с использованием нормативных заданий, руб.;

$Z_{\text{повр.}}$  – заработная плата за фактически отработанное время, руб.;

$Z_{\text{доп.}}$  – дополнительный заработок за выполнение планового задания или норматива, руб.;

$P_{\text{пр}}$  – премия в процентах к тарифному заработку, %.

Сдельная форма оплаты труда основывается на учете объема выполненных работ при заранее установленных единичных расценках этих работ. Данная форма оплаты труда позволяет оценить не только факт присутствия работника, но и его усилия<sup>12</sup>. За счет наращивания темпов работы и интенсификации труда сотрудников предприятие способно увеличить объемы производства, а работники повысить заработную плату за счет индивидуальной выработки.

Для эффективного применения сдельной формы оплаты труда необходимы строгий контроль за качеством сырья, материалов, комплектующих и выпускаемой продукции, точный учет объема выполненных работ, высокий уровень

<sup>11</sup> Юшин Г.Д. Оплата труда персонала: Учебно-методический комплекс, Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. С. 42.

<sup>12</sup> Шабанова Г.П. Нормирование, оплата, мотивация труда: учебное пособие [Текст] / Г. П. Шабанова. – М.: Изд-во «Издательский дом Глаголь», 2016. С. 98.

организации труда, а также экономическая и производственная обоснованность разработанных норм и нормативов затрат труда.

Сдельная форма оплаты труда аналогично повременной форме может реализовываться в виде различных систем. Вариации сдельной формы оплаты труда представлены на рисунке 1.



Рис.1. Виды систем сдельной формы оплаты труда

Наиболее простой и понятной системой при использовании сдельной формы оплаты труда является простая сдельная. Простая сдельная оплата труда представляет собой прямо пропорциональную зависимость размера вознаграждения работника от количества произведенной продукции (объема выпуска) согласно установленным сдельным расценкам (формула 5):

$$Z_{\text{пр.сд.}} = r_{\text{сд.}} \times V_{\text{ф.}} \quad (5)$$

Где  $Z_{\text{пр.сд.}}$  – размер заработной платы при простой сдельной системе, руб.;

$r_{\text{сд.}}$  – штучная (кооперационная) сдельная расценка, руб./шт.;

$V_{\text{ф.}}$  – фактическая выработка работника.

Сдельно-премиальная система оплаты труда предусматривает, что к основной заработной плате по сдельным расценкам за выполненный объем работ добавляется

премия за качественные результаты деятельности. Определяющими качественными показателями работы могут быть:

- повышение объемов производства;
- выполнение и/или перевыполнение плановых показателей производительности труда;
- достижения технически обоснованных норм выработки и т.д.

Формула, позволяющая определить заработок при сдельно-премиальной системе:

$$Z_{\text{сд-пр}} = Z_{\text{сд}} \times \frac{Z_{\text{сд}} + P_{\text{в}} + P_{\text{п}} + P_{\text{св}}}{100}, \quad (6)$$

Где  $Z_{\text{сд}}$  - заработок прямой сдельный, руб.;

$P_{\text{в}}$  - премия за выполнение показателей премирования, %;

$P_{\text{п}}$  - премия за каждый пункт перевыполнения показателей премирования, %;

$P_{\text{св}}$  - перевыполнение показателей премирования сверх установленного уровня для выплаты премий за их выполнение, %<sup>13</sup>.

Зачастую в литературе понятия сдельно-премиальной и сдельно-прогрессивной систем оплаты труда разделяются недостаточно четко. Однако, сдельно-прогрессивная система в отличие от сдельно-премиальной характеризуется прежде всего повышенной ставкой или повышенным тарифом для расчета заработка при перевыполнении плановых показателей. То есть при выработке в пределах плана (установленной нормы) предусмотрена оплата труда по основным расценкам, а

---

<sup>13</sup> Юшин Г.Д. Оплата труда персонала: Учебно-методический комплекс, Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. С. 43.

выработка сверх установленной планом нормы предполагает уже повышенные сдельные расценки.

$$Z_{c-прог} = Z_c + Z_c \times K_{ур} \times \Delta\Pi_{выр}/100, (7)$$

Где  $Z_{c-прог}$  – сдельно-прогрессивная заработная плата, руб.;

$Z_c$  – заработная плата по прямым сдельным расценкам, руб.;

$K_{ур}$  – коэффициент увеличения сдельной расценки;

$\Delta\Pi_{выр}$  – процент перевыполнения норм выработки, %.

Косвенно-сдельная система оплаты труда используется преимущественно для оплаты труда вспомогательных рабочих, т.е. тех рабочих, которые оказывают существенно влияние на производительность и результаты труда обслуживаемых ими основных рабочих. Таким образом, размер заработной платы вспомогательного рабочего напрямую зависит от процента выполнения норм выработки обслуживаемого им основного рабочего.

Формула расчета косвенно-сдельной расценки вспомогательного рабочего:

$$P_{ki} = C_T / (N_{вырi} \times N_{об}), (8)$$

Где  $P_{ki}$  – косвенно-сдельная расценка по обслуживанию  $i$ -го основного рабочего, руб./шт.;

$C_T$  – дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб.;

$N_{об}$  – норма обслуживания вспомогательного рабочего, чел./см;

$N_{выр i}$  – норма выработки  $i$ -го основного рабочего, шт./см.

Тогда общий размер оплаты труда в месяц вспомогательного рабочего будет рассчитываться по следующей формуле:

$$Z_{\text{кос-сд}} = \sum_1^n P_{ki} \times Q_i), \quad (9)$$

Где  $Z_{\text{кос-сд}}$  - размер заработной платы при косвенно-сдельной системе, руб.;

$Q_i$ -объем работ, выполненный  $i$ -м основным рабочим за месяц, шт.

Данная система оплаты труда может также использоваться в качестве дополнительной мотивации и повышения заинтересованности в результатах деятельности предприятия для разного рода руководителей, служащих и специалистов компании.

Аккордная система как разновидность сдельной формы оплаты труда характеризуется зависимостью общего заработка работника от установленного аккордного задания, как единицы продукции. Аккордная система предполагает расчет заработной платы, основываясь на более крупных единицах готовой продукции, например, комплексе работ, услуг или готовом изделии.

Иная вариация аккордной системы оплаты труда - аккордно-премиальная система. Данная система предполагает выплату дополнительных премий при сокращении сроков выполнения аккордного задания, за повышение качества работ и др. Расчет заработной платы при использовании аккордно-премиальной системы осуществляется по формуле, представленной ниже (формула 10):

$$Z_{\text{ак-пр}} = Z_{\text{ак}} + \frac{Z_{\text{ак}} \times (T_{\text{ак}} + T_{\text{ф}}) \times P_{\text{сс}}}{100}, \quad (10)$$

Где  $Z_{\text{ак-пр}}$  - размер заработной платы при аккордно-премиальной системе;

$T_{ак}$  – срок выполнения заданий, дней;

$T_{ф}$  – фактический срок выполнения задания, дней;

$P_{сс}$  – премия за сокращение сроков выполнения аккордного задания, %.

Помимо выбора системы и формы оплаты труда на предприятии, необходимым элементом повышения эффективности управления оплатой труда являются анализ обеспеченности трудовыми ресурсами как предприятия в целом, так и отдельных подразделений, оценка степени экстенсивности и интенсивности их использования, а также процессы движения рабочей силы.

Ключевым показателем при анализе обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами выступает среднесписочная численность работников за год (формула 2). Среднесписочное число работников - сколько в среднем числилось ежедневно по спискам работников за рассматриваемый календарный период<sup>14</sup>.

$$ССЧ_{год} = \frac{\text{Сумма списочного состава работников за каждый календарный месяц}}{12} \quad (11)$$

Где  $ССЧ_{год}$  - среднесписочная численность работников за год;

12 - количество календарных месяцев.

В свою очередь, характеристика движения рабочей силы базируется на расчёте следующей группы показателей:

1) *Коэффициент оборота по приему работников:*

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого персонала на работу за отчетный период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (12)$$

<sup>14</sup> Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / М.: Дашков и К, 2014. С. 79.

2) Коэффициент оборота по выбытию работников:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников за отчетный период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (13)$$

3) Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников за отчетный период по собственному желанию и по инициативе администрации}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (14)$$

4) Коэффициент постоянства состава персонала организации:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (15)$$

5) Коэффициент замещения:

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество принятых работников} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (16)$$

Важнейшим показателем в ходе анализа расходов предприятия на оплату труда является фонд заработной платы. Фонд заработной платы (ФЗП) определяется как общая сумма денежных средств, выплачиваемых предприятием работникам в соответствии с установленными количественными и качественными нормами их труда<sup>15</sup>.

Формула абсолютного отклонения фонда заработной платы приведена ниже:

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_0, \quad (17)$$

Где  $\Delta \text{ФЗП}_{\text{абс}}$  - абсолютное отклонение фонда заработной платы;

$\text{ФЗП}_1$  - фонд заработной платы в отчетном периоде;

<sup>15</sup> Парушина Н.В., Лытнева Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации // Вестник ОрелГАУ. 2012. №2. С. 132.

$\Phi ЗП_0$  – фонд заработной платы в базисном периоде.

При проведении детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения  $\Phi ЗП$  применяют следующие модели:

1)  $\Phi ЗП = ЧР \times ГЗП$ , (18);

2)  $\Phi ЗП = ЧР \times Д \times ДЗП$ , (19);

3)  $\Phi ЗП = ЧР \times Д \times П \times ЧЗП$ , (20);

Где  $ЧР$  – среднегодовая численность работников;

$Д$  – количество отработанных дней одним работником;

$П$  – средняя продолжительность рабочего дня;

$ГЗП$ ,  $ДЗП$ ,  $ЧЗП$  – среднегодовая, среднедневная, среднечасовая заработная плата одного работника соответственно.

Влияние факторов на абсолютное отклонение  $\Phi ЗП$  определяется методом абсолютных разниц:

•  $\Delta \Phi ЗП_{ЧР} = (ЧР_1 - ЧР_0) \times Д_0 \times П_0 \times ЧЗП_0$ , (21);

•  $\Delta \Phi ЗП_Д = ЧР_1 \times (Д_1 - Д_0) \times П_1 \times ЧЗП_0$ , (22);

•  $\Delta \Phi ЗП_П = ЧР_1 \times Д_1 \times (П_1 - П_0) \times ЧЗП_0$ , (23);

•  $\Delta \Phi ЗП_{ЧЗП} = ЧР_1 \times Д_1 \times П_1 \times (ЧЗП_1 - ЧЗП_0)$ , (24)<sup>16</sup>.

Анализ  $\Phi ЗП$  тесно связан с изучением среднего заработка работников, где рассматриваются такие показатели, как:

*Среднедневная заработная плата:*

$$ДЗП = П \times ЧЗП, (25)$$

Где  $П$  – продолжительность рабочего дня;

$ЧЗП$  – среднечасовая заработная плата.

*Среднегодовая заработная плата:*

$$ГЗП = Д \times П \times ЧЗП, (26)$$

Где  $Д$  – количество отработанных дней каждым рабочим;

$П$  – продолжительность рабочего дня;

---

<sup>16</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник, Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. С. 216.

ЧЗП – среднечасовая заработная плата.

Таким образом, можно сделать вывод, что выбор той или иной системы и формы оплаты труда, прежде всего, определяется особенностями производственного процесса, характером используемого труда, требованиями к конечным результатам труда исходя из качественных и количественных показателей. Поэтому, реализуя один из общепринятых принципов организации оплаты труда, предприятия самостоятельно выбирают наиболее подходящие для себя разновидности форм и систем оплаты труда. Нередко наблюдается их сочетание, что в конечном итоге создаёт для каждого предприятия подходящую схему организации труда, позволяющую эффективно реализовывать стратегию развития предприятия.

### **1.3. Современные проблемы организации оплаты труда на предприятиях в России**

Проблемы, существующие в организации оплаты труда на предприятиях являются одними из ключевых проблем современной российской экономики. Эффективность их решения влияет не только на экономическое развитие страны и трудовые отношения, но также оказывает непосредственное влияние на уровень благосостояния общества и социально-психологический климат в стране.

Как уже было сказано в предыдущих параграфах данной работы, оплата труда является мощным стимулом проявления высокой заинтересованности работников к труду, повышения качества и производительности труда. Эффект, получаемый от

правильной организации оплаты труда на предприятиях не остается лишь на внутрифирменном уровне, он распространяется как на уровень отдельных отраслей, так и на уровень экономики страны в целом.

Несмотря на то, что законодательством Российской Федерации установлены гарантии прав человека в сфере труда, остается множество нерешенных проблем, связанных с осуществлением и воплощением в жизнь трудового законодательства<sup>17</sup>.

Одной из основных проблем является низкий уровень оплаты труда. Данная проблема во многом обусловлена несовершенством государственного механизма регулирования величины минимального размера оплаты труда (МРОТ) и прожиточного минимума.

Так, согласно, статье 133 ТК РФ, минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения<sup>18</sup>.

Однако, в действительности данное положение начало выполняться лишь с 1 января 2019 года. После установления приказом Минтруда России от 24.08.2018 N 550н<sup>19</sup> величины прожиточного минимума трудоспособного населения во II квартале 2018 года в размере 11280 рублей в месяц, был подготовлен проект федерального закона, согласно которому с

---

<sup>17</sup> Колесникова К.Д. Проблемы правового регулирования оплаты труда в России //Научные исследования. 2016. №. 3 (4). С. 18.

<sup>18</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 1991 г. N 197-ФЗ (в ред. от 27 декабря 2018 г.) Ст. 133.

<sup>19</sup> См. Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в целом по российской федерации за II квартал 2018 года: Приказ Минтруда России от 24.08.2018 n 550н // Российская газета. 2018. 13 сентября.

1 января 2019 года минимальный размер оплаты труда составил также 11280 рублей в месяц<sup>20</sup>.

Несмотря на устранение противоречий со стороны правительства между действительностью на российском рынке труда и статьей 133 ТК РФ, следует отметить, что минимальный размер оплаты труда в России по-прежнему остается одним из самых низких по сравнению с другими развитыми странами.

Другая не менее острая проблема в сфере оплаты труда заключается в региональной и отраслевой дифференциации уровня заработной платы. На сегодняшний день более высокий уровень оплаты труда преобладает в таких сегментах экономики, как топливно-энергетическая промышленность и финансовая деятельность. В число отраслей с наименьшим уровнем оплаты труда входят сельское хозяйство, легкая промышленность и сектор оказания гостиничных и ресторанных услуг.

Региональная дифференциация заработной платы, в свою очередь, обусловлена наличием территориальных диспропорций промышленного развития экономической структуры России. Так, наиболее высокий уровень заработной платы наблюдается в Центральном федеральном округе, в т.ч. в Москве, Московской области, Северо-Западном федеральном округе, в т.ч. Санкт-Петербурге, Ненецком автономном округе и Мурманской области, а также в Дальневосточном федеральном округе, где лидируют Чукотский автономный округ и Сахалинская область. Самые низкие заработные платы

---

<sup>20</sup> О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 25.12.2018).

зафиксированы в Северо-Кавказском и Южном федеральном округе<sup>21</sup>.

Такие различия по уровню оплаты труда связаны с несовершенством государственных механизмов регулирования развития малого и среднего предпринимательства и промышленности на региональном и местном уровнях. Недостаточное внимание уделяется региональным особенностям и существующим территориальным условиям, что мешает выстроить грамотную политику развития регионов. Кроме того, зачастую нарушается соотношение размеров районных коэффициентов и действительной стоимости жизни в соответствующих регионах.

Следует также отметить, что в процессе трудовых отношений работодатели нередко нарушают права работников, особенно в части своевременной выплаты заработной платы. Данная проблема возникает чаще всего по вине обеих сторон. Отсутствие должных знаний своих трудовых прав и обязанностей со стороны самого работника и пренебрежение к исполнению обязательств по трудовому законодательству, со стороны работодателя<sup>22</sup>.

Для предотвращения подобных случаев в 2016 году в Госдуму был внесен законопроект «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам повышения ответственности работодателей за нарушения законодательства в части, касающейся оплаты труда», устанавливающий повышенный размер штрафов за

---

<sup>21</sup> См. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по субъектам Российской Федерации в 2019 году, рублей: Федеральная служба государственной статистики.

<sup>22</sup> Оголихина С.Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях // Экономика труда. – 2016. С. 73.

несвоевременную полную или частичную невыплату причитающейся работнику заработной платы, введение прогрессивной шкалы увеличения размера денежной компенсации за просрочку выплаты зарплаты и т.д.<sup>23</sup>.

Среди иных существующих на данный момент проблем в сфере оплаты труда можно выделить:

- Структура оплаты труда разбалансирована: надтарифная часть на многих предприятиях в несколько раз превышает тарифную долю заработка работника<sup>24</sup>;
- Слабо развита культура самоорганизации работников и как следствие, неразвиты системы профсоюзов, отстаивающие их интересы;
- Снижение роли, стимулирующей и воспроизводственной функций оплаты труда в обществе;
- Организация оплаты труда на предприятиях зачастую не отвечает условиям рыночной экономики, изменениям конъюнктуры рынка, научно-техническому прогрессу и т.д.

Решение вышеизложенных проблем является важным условием улучшения не только организации оплаты труда на предприятиях, но ещё и повышения уровня жизни населения, улучшения социально-экономических показателей. Для этого, в первую очередь, необходимо воздействие со стороны государства, путем реформирования заработной платы в России, создания благоприятных условий для ее повышения, совершенствование трудового законодательства и механизмов регулирования трудовых отношений. Кроме того, выделяется

---

<sup>23</sup> Киселева О. Н., Жабкина А. В., Кузнецов С. А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты труда на предприятиях в современной России //Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2014. №. 1. С. 297.

<sup>24</sup> Евсеева Д.А., Лобанова Е.Э. Проблемы оплаты труда современной России //Молодёжь Сибири-науке России. 2015. С. 95.

особая потребность в поиске новых перспективных подходов к системе организации оплаты труда и нормированию затрат труда на предприятиях, принимая во внимание как отечественный, так и мировой опыт.

## **Глава 2. Анализ организации оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «ЭК «Восток»**

Акционерное общество «Энергосбытовая компания «Восток» (АО «ЭК «Восток») было образовано в 2001 г. в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26 декабря 1995 года N2 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Предприятие создано в целях получения прибыли, а также реализации на ее основе социально-экономических интересов акционеров.

К основным видам деятельности АО «ЭК «Восток» относятся:

- покупка электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии (мощности);
- реализация (продажа) электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии (мощности) потребителям (в том числе гражданам);
- оказание услуг потребителям по урегулированию отношений по передаче электрической энергии (мощности) с сетевыми организациями, в том числе с иными владельцами объектов электросетевого хозяйства;
- предоставление коммунальных услуг населению и т.д.

В настоящее время АО «ЭК «Восток» поставляет электроэнергию клиентам на территории девяти субъектов Российской Федерации, в т.ч. Курганская область, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и Ямало-Ненецкий автономный округ.

Основные показатели, характеризующие экономическую деятельность предприятия АО «ЭК «Восток» представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Показатели, характеризующие экономическую деятельность предприятия АО «ЭК «Восток»**

<b>Наименование показателя</b>	<b>2017 г.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2019 г.</b>	<b>Отклонение 2018 г. к 2017 г.</b>	<b>Отклонение 2019 г. к 2018 г.</b>
Выручка, тыс. руб.	3746128 3	3849284 5	3504573 2	1031562	-3447113
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2082822 5	2125910 7	1952709 7	430882	-1732010
Валовая прибыль, тыс. руб.	1663305 8	1723373 8	1551863 5	600680	-1715103
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1426444 4	1497591 4	1305576 5	711470	-1920149
Управленческие расходы, тыс. руб.	277346	327092	413453	49746	86361
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2091268	1930732	2049417	-160536	118685
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1694414	1634925	716788	-59489	-918137
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	587982	351070	426885	-236912	75815
Чистая	1139132	1170645	384731	31513	-785914

прибыль, тыс. руб.					
Уставный капитал, тыс. руб.	770000	770000	770000	0	0
Среднесписочная численность водителей предприятия, чел.	90	90	89	0	-1
Фонд заработной платы водителей, руб.	3825374 6,4	3839028 4,8	3864162 9,5	136538,4	251344,7

Согласно данным из таблицы 2, можно сделать вывод, что предприятие АО «ЭК «Восток» осуществляет прибыльную деятельность, даже несмотря на то, что в 2019 г. по сравнению с 2018 г. наблюдалось снижение таких показателей, как выручка, валовая прибыль, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Существенно возрос текущий налог на прибыль, увеличение в 2019 г. по сравнению с 2018 г. составило приблизительно 21,6%. Размер уставного капитала на протяжении рассматриваемого периода остался неизменным и составил 770000 тыс. руб. Среднесписочная численность водителей, оказывающих транспортные услуги предприятию, снизилась лишь в 2019 г. на 1 чел. Фонд заработной платы водителей напротив в 2018 г. и в 2019 г. увеличился на 0,4% и 0,7% соответственно в сравнении с предшествующим годом.

Данная выпускная квалификационная работа была написана на основании анализа деятельности Курганского филиала АО «ЭК «Восток», где основным профилем хозяйственной деятельности является оптовая торговля электрической и тепловой энергией (без их передачи и

распределения). Филиал осуществляет функции по обеспечению электроснабжением и тепловой энергией потребителей, в соответствии с заключенными договорами.

На территории Курганской области, в т.ч. на территории города Кургана, действуют 25 представительств АО «ЭК «Восток», которыми обслуживаются около 405 тысяч клиентов, из них 392 тысячи физических лиц и 13 тысяч юридических лиц.

Схема организационной структуры предприятия представлена в Приложении 1.

Под структурой организации понимаются логические взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации<sup>25</sup>.

Организационная структура АО «ЭК «Восток» относится к линейно-функциональному типу, что обусловлено линейной вертикалью управления, направленной от генерального директора акционерного общества к его заместителям различных функциональных подразделений и далее к функциональным службам различных уровней.

Как и любой тип организационной структуры, линейно-функциональная имеет свои преимущества и недостатки, которые приведены в таблице 3.

Таблица 3

### **Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры предприятия**

<sup>25</sup> Борисова В.В. Теория организации: Учебник, М.: Дашков и К, 2014. С. 88.

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Появление функциональной специализации позволяет освободить линейных руководителей от решения ряда вопросов (например, материально-техническое обеспечение, финансовое планирование, маркетинговые вопросы и т.д.).	Нарушение баланса интересов между организацией в целом и отдельными функциональными подразделениями, в следствии чего затрудняется процесс обращения общей цели организации в цели отдельных сотрудников, отделов, подразделений.
Четкое разделение функциональных обязанностей между звеньями структуры управления, способствует высокой степени использования потенциала специалистов разных уровней и повышению производственных мощностей.	Ввиду большого числа иерархически развитых подразделений, снижается быстрота принятия управленческих решений на высшем уровне.
Повышается качество принимаемых решений наивысшим органом управления в иерархии, за счет получения объективных сведений о деятельности всех подразделений.	Невысокий уровень гибкости структуры к изменяющимся условиям рынка.
Ориентация на обеспечение долгосрочной стабильности деятельности предприятия и повышению эффективности проводимых эксплуатационных мероприятий.	Слабая координация и взаимодействие на горизонтальном межфункциональном уровне предприятия <sup>26</sup> .

В целом, ориентируясь на конкретную структуру управления АО «ЭК «Восток», можно сказать, что она представлена достаточно широким спектром функциональных подразделений, каждое из которых в свою очередь является важным элементом, обеспечивающим целостность работы предприятия. При этом линейно-функциональная организационная структура является наиболее оптимальной для компании, работающей в энергосбытовой сфере, где важна стабильность и высокая эффективность деятельности всех структур.

<sup>26</sup> Фролов, Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учеб. пособие для академического бакалавриата / Москва: Издательство Юрайт, 2019. С. 65.

## **2.2. Анализ системы оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток»**

Оказание транспортных услуг в АО «ЭК «Восток» производится водителями, на основании заключения соответствующего типа договора и зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей.

В качестве вознаграждения водителей, оказывающих транспортные услуги, предприятием выбрана повременная форма оплаты труда, составляющая 59,0 руб./час (без НДС). Оплата за пробег транспортного средства берется из расчета 6,26 руб. за 1 км (без НДС) и является премиальной частью заработной платы водителей.

Расчет времени работы водителя (исполнителя транспортных услуг) и пробега транспортного средства, в целях определения стоимости услуг, происходит следующим образом:

1. Отсчет времени работы водителя (исполнителя транспортных услуг) и пробега транспортного средства начинаются с момента начала рабочего дня заказчика, за которым закреплено транспортное средство и указываются в соответствующих графах путевого листа.
2. По окончании рабочего дня заказчика, за которым закреплено транспортное средство, в соответствующие графы путевого листа вносятся данные о времени работы водителя в часовом выражении и пробеге транспортного средства в километрах в течении суток. Путевой лист подписывается заказчиком и водителем.

3. Заказчик ежемесячно оплачивает водителю вознаграждение, не позднее 15 числа месяца, следующего за расчетным, на основании акта оказанных услуг, подписанного с обеих сторон, путем перечисления денежных средств на расчетный счет исполнителя транспортных услуг либо наличными денежными средствами через кассу заказчика.
4. В случае необходимости проведения, текущего и (или) капитального ремонта автотранспортного средства расходы по его проведению несет водитель, без дальнейшего возмещения данных расходов.

Следует также отметить, что в АО «ЭК «Восток» установлены лимиты как на поездки в течение одного рабочего дня, так и на служебные поездки за территорию Курганской области.

География поездок представлена на рисунке 2.

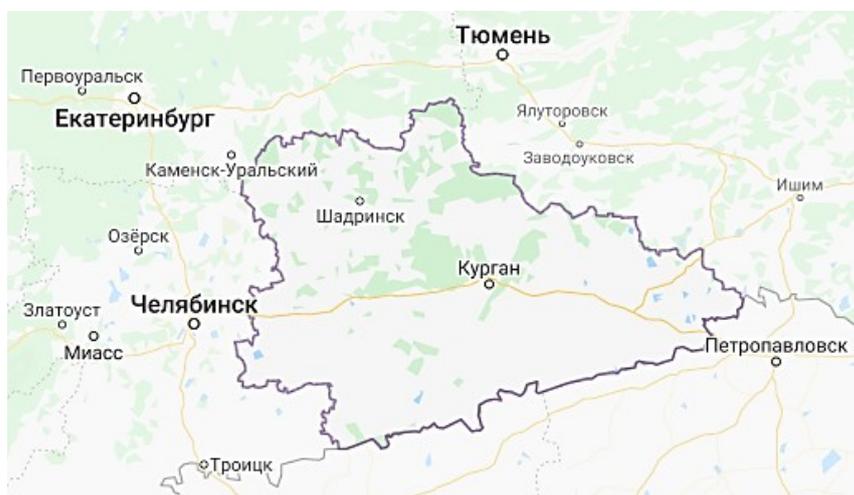


Рис. 2. География поездок водителей АО «ЭК «Восток»

Так, лимиты на поездки в течении одного рабочего дня устанавливаются в следующем размере:

- В городе Кургане не более 150 км;
- В городе Шадринске не более 80 км;

- В районах Курганской области не более 160 км;
- По районным центрам Курганской области не более 50 км.

Лимиты для служебных поездок за территорию Курганской области определены по таким маршрутам, как:

- Курган - Тюмень (город) - Курган - 460 км;
- Курган - Тюмень (аэропорт) - Курган - 400 км;
- Курган - Челябинск (город) - Курган - 660 км;
- Курган - Челябинск (аэропорт) - Курган - 600 км;
- Курган - Екатеринбург (город) - Курган - 860 км;
- Курган - Екатеринбург (аэропорт) - Курган - 800 км.

В случае превышения установленного лимитом километража поездок, ответственным за транспортное средство предоставляется вместе с путевым листом служебная записка с указанием маршрута и пунктов назначения.

В итоге, месячная заработная плата водителей, оказывающих транспортные услуги АО «ЭК «Восток», складывается из:

- оплаты по отработанным часам: часовая тарифная ставка × количество рабочих часов в текущем месяце;
- оплаты за пробег: тарифная ставка за 1 км × величина пробега за текущий месяц.

## **1. Анализ обеспеченности АО «ЭК «Восток» трудовыми ресурсами**

В рамках темы исследования рассматривается обеспеченность предприятия именно такой категорией работников, как водители (исполнители транспортных услуг), путем сравнения плановой потребности в работниках данной

категории и их фактическим количеством в 2017 - 2019 годах (таблица 4).

Таблица 4

**Обеспеченность АО «ЭК «Восток» трудовыми ресурсами**

Категория работников	План, чел.			Факт, чел.			Процент обеспеченности, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Среднесписочная численность персонала, оказывающего транспортные услуги	89	90	92	90	90	89	101,1	100,0	96,7

Исходя из данных, приведенных в таблице 4, можно утверждать, что обеспеченность предприятия водителями, оказывающими транспортные услуги, была выполнена на 100% лишь в 2018 г., где плановое и фактическое количество работников совпало. В 2017 г. этот показатель был превышен на 1,1%, а в 2019 г. предприятие было фактически недообеспечено работниками рассматриваемой категории на 3,3%.

Основными признаками анализа состава рабочих являются возраст, стаж работы, уровень образования. Данные признаки выступают в роли качественных критериев трудовых ресурсов, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5

**Качественный состав трудовых ресурсов АО «ЭК «Восток»**

Группа рабочих	Численность рабочих на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<i>По возрасту, лет:</i>						

от 20 до 30	11	9	10	12,0	10,0	11,0
от 30 до 40	38	35	37	41,3	38,9	40,7
от 40 до 50	31	39	34	33,7	43,3	37,4
от 50 до 60	12	7	10	13,0	7,8	11,0
<b>Итого</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>По трудовому стажу, лет:</i>						
до 5	6	6	5	6,5	6,7	5,5
от 5 до 10	11	13	14	12,0	14,4	15,4
от 10 до 15	17	20	18	18,5	22,2	19,8
от 15 до 20	39	36	38	42,4	40,0	41,8
свыше 20	19	15	16	20,7	16,7	17,6
<b>Итого</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>По образованию:</i>						
среднее, среднее специальное	58	56	54	63,0	62,2	59,3
высшее	34	34	37	37,0	37,8	40,7
<b>Итого</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Качественный состав трудовых ресурсов АО «ЭК «Восток» в период с 2017 года по 2019 год существенно не изменился. Наблюдались следующие тенденции: наибольший удельный вес рабочих приходится на возрастную группу от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет, что составляет в совокупности более 50% от общего количества работников, рассматриваемой категории; наибольшее количество работников имеет трудовой стаж от 15 до 20 лет (2017 г. – 42,4%, 2018 г. – 40,0%, 2019 г. – 41,8%) и среднее либо среднее специальное образование, что может быть обусловлено спецификой занимаемой сотрудниками должности и их должностными обязанностями.

## 2. Анализ оборота рабочей силы

Поскольку изменения в качественном составе персонала происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание<sup>27</sup>. Кроме того, анализ оборота рабочей силы помогает оценить

<sup>27</sup> Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник, Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. С. 131.

эффективность оплаты труда, как одной из первоочередных причин текучести кадров. Данные о движении рабочей силы (рассматривается только категория работников – водители) приведена в таблице 6.

Таблица 6

**Данные о движении рабочей силы**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (2019 к 2017 г.)
Численность персонала, оказывающего транспортные услуги на начало года, чел.	88	92	90	2,00
Принято на работу, чел.	12	5	8	-4,00
Выбыло, чел.	8	7	7	-1,00
В том числе:				
- по собственному желанию	8	6	7	-1,00
- по инициативе администрации	-	1	-	-
Численность персонала, оказывающего транспортные услуги на конец года, чел.	92	90	91	-1,00
Среднесписочная численность персонала, оказывающего транспортные услуги, чел.	90	90	89	-1,00
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,13	0,06	0,09	-0,04
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,09	0,08	0,08	-0,01
Коэффициент текучести кадров	0,09	0,08	0,08	-0,01

*Продолжение таблицы 6*

**Данные о движении рабочей силы**

Коэффициент постоянства кадров	0,76	0,89	0,84	0,08
Коэффициент замещения %	4	-2	1	-3

В целом следует отметить, что для предприятия характерна недостаточно высокая стабильность сотрудников, оказывающих транспортные услуги, количество прибывших и выбывших работников за весь рассматриваемый период варьируется от 6 до 12 человек, при этом коэффициенты оборота по приему и выбытию сотрудников не превышают 1, а коэффициент постоянства кадров равен 0,76, 0,89, 0,84 за 2017, 2018, 2019 года соответственно. Данная ситуация обуславливает естественное движение трудовых ресурсов. Однако, ежегодно из компании выбывает не менее 7 человек, что не может не привлекать внимания.

Основной причиной для выбытия кадров выступает увольнение по собственному желанию, увольнение же по инициативе администрации было зафиксировано лишь единожды в 2018 г. К 2019 году по сравнению с 2017 годом снизились такие показатели, как количество принятых на работу сотрудников и соответственно коэффициент оборота по приему сотрудников (на 4 и 0,04 соответственно), которое может объясняться отсутствием потребности в новом персонале, численность персонала на конец года и среднесписочная численность на 1 чел., а также коэффициент замещения снизился на 3%, в результате увеличения количества прибывших работников в 2019 г.

### **3. Анализ использования фонда заработной платы**

Анализ расходов на оплату труда играет важную роль на предприятии, так как уровень оплаты труда является сильнейшим рычагом регулирования деятельности работников, а его повышение способствует росту производительности и мотивации труда. В таблице 7 показаны состав и структура фонда заработной платы водителей, оказывающих транспортные услуги предприятию АО «ЭК «Восток».

Таблица 7

**Анализ состава и структуры фонда заработной платы**

Показатель	Сумма, руб.			Структура ФЗП, %		
	2018 г.	2019 г.	изменение	2018 г.	2019 г.	изменение
Общий фонд заработной платы, руб.	3839028 4,8	3864162 9,5	251344, 7	100	100	-
Из него:						
- заработная плата начисленная, за отработанное время, руб.	1089768 7,9	1118215 2	+28446 4,1	28,4	28,9	+0,6
- премиальная часть, начисленная за пробег транспортного средства, руб.	2446893 8,9	2449575 3,1	+26814, 2	63,7	63,4	-0,3
- выплаты за неотработанное время (отпуска и др.), руб.	3023658	2963724 ,4	-59933,6	7,9	7,7	-0,2

Так как деятельность работников, оказывающих транспортные услуги не зависит и не влияет на изменение объема производства и следовательно на изменение выручки, то по ней нельзя рассчитать относительное отклонение фонда заработной платы. Однако, на основании данных таблицы 6 можно сделать следующие выводы: наибольшую долю в фонде

заработной плате водителей составляет премиальная часть заработной платы, начисленная за пробег автотранспортного средства (63,7% и 63,4% соответственно в 2018 и 2019 годах), при этом в отчетном периоде по сравнению с базисным доля заработной платы, начисленной за отработанное время в ФЗП увеличилась на 0,6%, а выплаты за неотработанное время, преимущественно направленные на оплату отпусков сотрудников, снизились в отчетном периоде на 0,2%.

Фонд заработной платы рассчитывается на основе повременной формы оплаты труда для рабочих, оказывающих транспортные услуги предприятию. Годовой фонд заработной платы складывается из фондов основной и дополнительной заработной платы. Для дальнейшего анализа фонда заработной платы необходимо определить факторы, влияющие на абсолютное отклонение фонда основной заработной платы (таблица 8).

Таблица 8

**Данные для факторного анализа основной части  
заработной платы**

Фактор	2018 г. (базисный)	2019 г. (отчетный)	Изменение
Среднегодовая численность работников, чел.	90	89	-1
Количество отработанных дней одним работником за год, дней	247	247	0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	0
Среднечасовая заработная плата одного работника, руб.	59,0	59,0	0
Среднедневная заработная плата	472	472	0

одного работника, руб.			
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	116584	116584	0

Ниже приведены расчеты влияния факторов детерминированного анализа на абсолютное отклонение по фонду основной заработной платы:

$$1) \Delta \Phi ЗП_{\text{чр}} = (-1) \times 247 \times 8 \times 59,4 = -117374,4 \text{ руб.}$$

$$2) \Delta \Phi ЗП_{\text{д}} = 89 \times 0 \times 8 \times 59 = 0 \text{ руб.}$$

$$3) \Delta \Phi ЗП_{\text{п}} = 89 \times 247 \times 0 \times 59 = 0 \text{ руб.}$$

$$4) \Delta \Phi ЗП_{\text{чзп}} = 89 \times 247 \times 8 \times 0 = 0 \text{ руб.}$$

$$5) \Delta \Phi ЗП_{\text{чзп}} = 89 \times 247 \times 8 \times 0 = 0 \text{ руб.}$$

Таким образом можно сделать вывод, что изменение фонда основной заработной платы в большей степени произошло за счет изменения среднегодовой численности работников (-117374,4 руб.).

Данные, приведенные в таблицах 7 и 8, также позволяют проанализировать средний заработок водителей на предприятии АО «ЭК «Восток».

Так, заработная плата одного работника, оказывающего транспортные услуги, складывается из основной части заработной платы, установленной в час размере 59,0 руб. и премиальной части заработной платы, начисленной за пробег, исходя из расчета 6,26 руб. за 1 км. Ввиду того, что количество отработанных дней одним работником за год, средняя продолжительность рабочего дня и часовая тарифная ставка остались неизменными в отчетном периоде по сравнению с базисным, то изменения таких показателей, как

среднечасовая-, среднедневная- и среднегодовая заработная плата одного работника равны 0. Изменение величины премиальной части заработной платы, начисленной за пробег, может обуславливаться изменением объемом поездок, совершенных водителями за отчетный период, либо превышением сверх установленного лимитом километража, подтвержденного служебными записками.

### **2.3. Оценка влияния пандемии коронавируса и ограничительных мер на состояние оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток»**

Официально введенный на государственном уровне в конце марта 2020 г. режим карантина, вызванный пандемией коронавируса COVID-19, оказал существенное влияние на многие предприятия России, а также на финансовое положение работников.

Однако, предприятие АО «ЭК «Восток» после окончания объявленной Президентом РФ нерабочей недели с 30 марта по 5 апреля 2020 г. продолжило свою работу в прежнем режиме. Деятельность АО «ЭК «Восток» была разрешена на муниципальном уровне, согласно указу Губернатора Курганской области. Данное обстоятельство позволило сохранить работникам заработную плату в полном размере без сокращений.

Тем не менее в целях оптимизации деятельности предприятия в рамках текущих экономических и социальных условий было принято решение о переводе ряда категорий работников на дистанционную работу из дома. В число

обозначенных категорий входят также руководители различных отделов Курганского филиала АО «ЭК «Восток».

Так как деятельность водителей по оказанию транспортных услуг непосредственно зависит от потребности передвижения вышестоящих должностных лиц в рамках рабочего дня, то учитывая сложившуюся ситуацию и перевод руководителей отделов на дистанционную работу, деятельность водителей становится не востребованной в данный период времени.

Система оплаты труда водителей не предусматривает выплаты фиксированного оклада, она напрямую зависит от количества отработанного времени и километража совершенных поездок в течении рабочего дня. Возникает риск отсутствия услуг, необходимых к выполнению водителями в течении дня и как следствие размер заработной платы сводится к нулю, что непременно оказывает негативное воздействие на состояние работников.

Таким образом, основные итоги исследования оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток» следующие:

1. Согласно анализу показателей использования фонда заработной платы, в целом наблюдается стабильность и небольшая положительная динамика роста фонда заработной платы. Основная часть фонда заработной платы в 2019 году по сравнению с 2018 годом изменилась лишь за счет снижения среднегодовой численности работников.

Сохранение часовой тарифной ставки и тарифной ставки за пробег в 2018-2019 гг. с одной стороны является положительным аспектом формирования оплаты труда водителей, так как гарантирует заработок в отчетном году не

ниже заработка в предшествующем году. Однако, с другой стороны данное обстоятельство имеет и негативные последствия, так как неизменность часовой тарифной ставки предупреждает возможность повышения основной части заработной платы, а неизменность тарифной ставки за пробег не учитывает растущие из года в год такие виды расходов водителей, как расходы на бензин, техобслуживание, содержание и ремонт автотранспортного средства. При этом необходимо учесть, что по договору оказания транспортных услуг, предприятие АО «ЭК «Восток» не возмещает водителям вышеуказанные виды расходов. Таким образом, при росте расходов увеличения заработной платы не происходит, что на наш взгляд является основной проблемой в сфере оплаты труда водителей.

Следует также отметить и другой немаловажный фактор, влияющий на эффективность оплаты труда водителей, а именно формирование премиальной части заработной платы. Во-первых, её размер непосредственно зависит от правильности ежедневного заполнения путевых листов, где зачастую встречается множество ошибок, мешающих экономисту предприятия правильно оформить начисление нужного размера заработной платы. Во-вторых, превышение установленных лимитов километража является выгодным для водителей, так как позволяет увеличить премиальную часть заработной платы и как следствие общий размер заработной платы.

2. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами показал, что среднесписочная численность персонала, оказывающего транспортные услуги, не всегда

соответствует плановым показателям. За исследуемый период времени, т.е. 2017-2019 гг. только лишь в 2018 году наблюдалась полная обеспеченность трудовыми ресурсами.

Так как каждый водитель предприятия привязан к вышестоящему должностному лицу, в отношении которого и оказываются транспортные услуги по передвижению на территории определенного субъекта или между субъектами в течении рабочего дня, то выявленное обстоятельство свидетельствует о том, что при неполной обеспеченности компании водителями может нарушаться деятельность отдельных вышестоящих должностных лиц, а также на одного водителя может приходиться оказание транспортных услуг одновременно для двух лиц.

Напротив, превышение плановых показателей обеспеченности трудовыми ресурсами, которые были выявлены в 2017 году, влечет за собой простои на рабочем месте, нерациональное использование трудовых ресурсов и снижение заработной платы работников.

3. Анализ оборота рабочей силы показал достаточно низкие величины коэффициентов оборота по принятию и по выбытию сотрудников, коэффициента текучести кадров, ввиду отсутствия большой динамики в изменении численности персонала, оказывающего транспортные услуги как на начало, так и на конец года. Однако, количество выбывших сотрудников с 2017 по 2019 гг. практически не изменяется и составляет порядка 7-8 человек в год, что достаточно существенно для компании. Данная ситуация также может обуславливаться отсутствием роста заработной платы

водителей, как одна из основных причин увольнения сотрудников по собственному желанию.

4. Оценка влияния пандемии вируса COVID-19 и принятых в связи с этим ограничительных мер в 2020 г. показала, что потребность в транспортных услугах, оказываемых водителями на предприятии АО «ЭК «Восток» существенно сократилась. Это, в свою очередь, может повлечь за собой значительное снижение или в худшем случае даже полное отсутствие заработной платы у водителей.

В качестве рекомендаций могут быть предложены совершенствование политики предприятия в отношении установления тарифных ставок оплаты труда водителей или индексация заработной платы, с учетом текущих потребительских цен и уровня инфляции, совершенствование механизма заполнения рабочей документации водителями. Также для нормализации работы водителей в рамках текущей затруднительной экономической ситуации может быть предложена переориентация их деятельности по оказанию транспортных услуг иным категориям работников.

## **Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток»**

### **3.1. Мероприятия по повышению эффективности системы оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток»**

На основании полученных результатов в главе 2, предлагается разработать следующие мероприятия по повышению эффективности системы оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток»:

1. Проведение индексации основной части заработной платы водителей с целью повышения размера оплаты труда;
2. Переход от ручного к электронному заполнению путевых листов водителями, в целях снижения количества допускаемых ошибок в процессе заполнения рабочих документов и повышения скорости обработки информации.
3. Переориентация деятельности водителей по оказанию транспортных услуг с руководителей отделов на контроллеров, выполняющих свою работу в стандартном режиме.

Большинство водителей, работающих на предприятии АО «ЭК «Восток», работают там достаточно продолжительный период. Однако, как было выяснено в главе 2, размер оплаты труда водителей на протяжении последних трех лет остаётся неизменным, что может негативно сказываться на мотивации труда работников, а также на стабильности кадров. Так,

согласно статье 134 ТК РФ: «Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы включает индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги»<sup>28</sup>.

Индексация заработной платы работников коммерческой сферы не является обязательной по закону. В связи с этим коммерческие предприятия имеют возможность самостоятельно устанавливать способ расчета, условия проведения индексации и сроки ее реализации<sup>29</sup>.

Для проведения индексации заработной платы водителей в АО «ЭК «Восток» предполагается следующий алгоритм действий:

1. Определение выплат, которые будут подвергаться увеличению.

Так как основная часть заработной платы водителей рассчитывается исходя из часовой тарифной ставки, установленной по договору в размере 59 руб./ч., то целесообразно будет увеличить именно часовую тарифную ставку.

2. Определение периодичности изменения заработной платы.

В виду того, что отношения между работодателем и водителями в АО «ЭК «Восток» складывается на основании заключенного договора об оказании транспортных услуг, то наиболее приемлемым вариантом частоты пересчета размера оплаты труда считается пересчет не чаще одного раза в год, а именно на дату начала нового налогового периода. Это

---

<sup>28</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 1991 г. N 197-ФЗ (в ред. от 27 декабря 2018 г.) Ст. 134.

<sup>29</sup> Алибекова З.А., Коваленко Е.В. Индексация заработной платы // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2016. С. 213.

обусловлено тем, что для компании важно не допустить высокого увеличения издержек на выплату заработной платы, при этом заработная плата водителей, оказывающих услуги компании уже длительное время (более одного года) будет иметь положительную динамику роста.

3. Выбор механизма расчета коэффициента индексации заработной платы.

Коэффициент индексации заработной платы планируется рассчитывать на основании индекса потребительских цен за 2019 г. по данным Росстата, значения которого приведены в таблице 9.

Таблица 9

**Индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации в 2019 г., на конец периода в %<sup>30</sup>**

Месяц	2019 г.
<b>к концу предыдущего месяца</b>	
январь	101,01

*Продолжение таблицы 9*

**Индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации в 2019 г., на конец периода в %<sup>31</sup>**

февраль	100,44
март	100,32
апрель	100,29
май	100,34
июнь	100,04
июль	100,20
август	99,76
сентябрь	99,84
октябрь	100,13
ноябрь	100,28
декабрь	100,36

<sup>30</sup> [Квартальные индексы потребительских цен на товары и услуги](#): Федеральная служба государственной статистики.

<sup>31</sup> [Квартальные индексы потребительских цен на товары и услуги](#): Федеральная служба государственной статистики.

Руководствуясь теорией статистики, для получения индекса потребительских цен за произвольный период необходимо перемножить все входящие в этот временной промежуток индексы, характеризующие изменение цен в отчетном периоде по сравнению с предыдущим. Так, например, индекс потребительских цен по Российской Федерации за период январь 2019 г. - декабрь 2019 г. рассчитывается следующим образом:

$$\text{ИПЦ}_{2019} = 101,01 \times 100,44/100 \times 100,32/100 \times 100,29/100 \times 100,34/100 \times 100,04/100 \times 100,20/100 \times 99,76/100 \times 99,84/100 \times 100,13/100 = 102,39\%$$

Где  $\text{ИПЦ}_{2019}$  - индекс потребительских цен за 2019 г.

В свою очередь, расчет повышения часовой тарифной ставки водителей в 2020 г. с учетом индекса потребительских цен будет производиться по следующей формуле:

$$C_{т1} = C_{т0} \times \text{ИПЦ}_{2019} / 100, (27)$$

Где  $C_{т1}$  -тарифная ставка оплаты труда водителя после проведения мероприятия, руб./ч.;

$C_{т0}$  - тарифная ставка оплаты труда водителя до проведения мероприятия, руб./ч.;

$\text{ИПЦ}_{2019}$  - индекс потребительских цен за 2019 г.

Так, до повышения часовая тарифная ставка составляла 59 руб./ч., после повышения в 2020 г. будет составлять:

$$C_{т1} = 59 \times 102,39 / 100 = 60,4 \text{ руб./ч.}$$

Таким образом в 2020 г. с учетом индекса потребительских цен 2019 г. часовая тарифная ставка водителей АО «ЭК «Восток» увеличится на 1,4 руб./ч.

Важным условием при проведении индексации заработной платы является ее официальное закрепление в локальных

нормативных документах организации, а также индексация производится на основании приказа, где указываются:

- Обоснованность для перерасчета заработной платы;
- Периодичность и дата проведения перерасчета;
- Выбранный показатель, который является основанием для перерасчета.

Следует отметить, что данное мероприятие целесообразно предложить к проведению только после отмены общегосударственного режима самоизоляции, вызванного распространением COVID-19 в 2020 г.

Также в Главе 2 отмечалось, что водители нередко допускают ошибки при ежедневном заполнении путевых листов, что в свою очередь мешает экономисту предприятия грамотно начислить заработную плату. Помимо основных обязанностей экономист вынужден выполнять дополнительные функции (рисунок 3).



Рис. 3. Функции экономиста АО «ЭК «Восток»

Так, основываясь на наблюдении за распределением времени работы экономиста при выполнении дополнительных функций, были получены следующие результаты (таблица 10).

Таблица 10

## Затраты рабочего времени экономиста на выполнение дополнительных функций по работе с путевыми листами

Выполняемая функция	Фактическое количество времени, затрачиваемое на выполнение функции в день, мин.	Количество рабочих дней в среднем в 2020 г., дней	Суммарное количество времени, затрачиваемое на выполнение функции в месяц, ч.
Прием путевых листов у водителей	7	21	2,5
Проверка на наличие ошибок путевых листов	20	21	7
Перевод путевых листов из бумажного в электронный вид	30	21	10,5
<b>Итого:</b>	57	21	20

Таким образом, в среднем экономист тратит около часа в день и примерно 20 часов в месяц на приемку и перевод путевых листов от водителей из рукописного в электронный вид. Благодаря предлагаемому ниже мероприятию можно оптимизировать рабочее время экономиста и сократить временные затраты на обработку путевых листов в течении дня.

Для повышения эффективности процесса начисления заработной платы водителям и минимизации ошибок при заполнении путевых листов, предлагается внедрение системы «Google Таблицы». Данная программа позволяет работать совместно сотрудникам организации на любом устройстве и в любом месте. Компания-разработчик Google использует передовые технологии безопасности, которые обеспечивают надежную защиту данных организации. Управлять конфиденциальными данными можно с помощью функции

"Защита от потери данных". Основные функциональные возможности, имеющиеся у «Google Таблицы» показаны на рисунке 4.

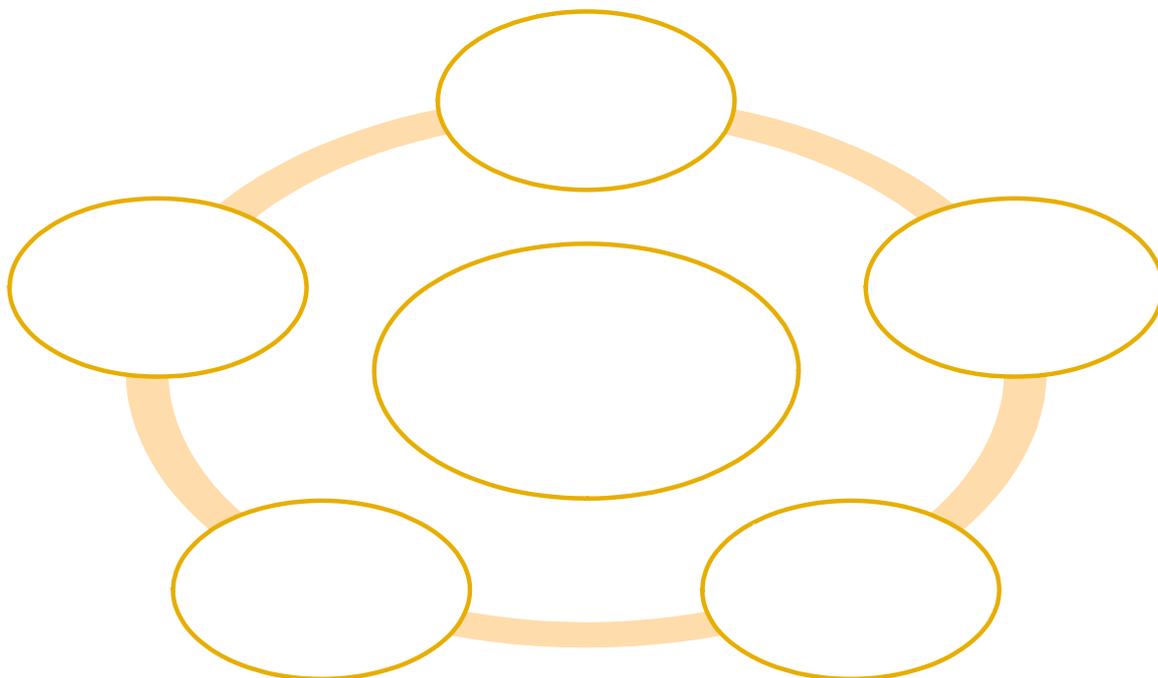


Рис. 4. Ключевые возможности «Google Таблицы»

Благодаря совместимости со сторонними системами, в том числе Microsoft Office, в Google Таблицах можно обрабатывать данные из множества источников, а затем импортировать их в привычный Microsoft Office Excel. Важным преимуществом данной системы является возможность работы на любом устройстве. Сотрудники, которые имеют смартфоны на базе IOS или Android, могут без проблем пользоваться данной программой на мобильных устройствах. Пример, того как будет выглядеть путевой лист водителя АО «ЭК «Восток» в программе «Google Таблицы» изображен на рисунке 5.

Дата числ. месяц год	Показания одометра		Пробег, км	Время		Время работы, час.	Подпись ответств. лица	сведения о техническом осмотре автомобиля			
	На начало дня	На конец дня		выезда, час.	заезда, час.			Состояние автомобиля на момент осмотра	ФИО	Подпись	
01.12.2019											
02.12.2019	79130	79400	270	8-00	17-00	8	Шатрово-Шадрино-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		
03.12.2019	79400	79571	165	8-00	17-00	8	Шатрово-Рулта-Иром-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		
04.12.2019	79578	79778	198	8-00	17-00	8	Шатрово-Ленская-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		
05.12.2019	79790	79942	162	8-00	17-00	8	Шатрово-Барино-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		
06.12.2019	79948	80128	178	8-00	17-00	8	Шатрово-Мостовое-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		
07.12.2019											
08.12.2019											
09.12.2019	80141	80319	178	8-00	17-00	8	Шатрово-Шадрино-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		
10.12.2019	80324	80534	210	8-00	17-00	8	Шатрово-Рулта-Иром-Шатрово	Проведен предпроектный контроль технического состояния	А.М.Ковков		

Рис. 5. Путевой лист водителя АО «ЭК «Восток» в «Google Таблицы»

Использование электронных таблиц практически исключает возможность ошибки в расчетах, что позволит сократить затраты рабочего времени экономиста на проверку правильности расчетов в путевых листах и их перевод в электронный вид. В свою очередь, водители смогут сэкономить время в конце рабочего дня на вычисление пробега транспортного средства за день. В конце рабочего месяца заполненный путевой лист отправляется экономисту на электронную почту.

В таблице 11 приведены данные о том, какие проблемы возникают в процессе заполнения путевых листов и прогноз их сокращения после внедрения в рабочий процесс системы «Google Таблицы».

Таблица 11

**Проблемы при заполнении путевых листов водителями АО «ЭК «Восток»**

№ п/п	Тип проблемы	Вероятность появления проблем	Вероятность появления проблемы после внедрения	Отклонение, %
-------	--------------	-------------------------------	--	---------------

		ы, %	системы «Google Таблицы», %	
1	Неправильно рассчитан пробег транспортного средства за день	45	1	-44
2	Неправильно рассчитан пробег транспортного средства по итогу месяца	45	1	-44
3	Несвоевременное предоставление путевого листа экономисту для расчета заработной платы по итогам месяца	20	10	-10
4	Значение показаний спидометра на конец предыдущего дня выше значения показаний спидометра на начало текущего дня	15	15	0

Таким образом, можно сделать вывод, при переходе от ручного заполнения путевых листов к электронному с использованием программы «Google Таблицы», вероятность появления таких проблем, как некорректность расчёта пробега транспортного средства за день и по итогу за месяц практически исключается и становится равна 1%. Это обусловлено тем, что электронные таблицы позволяют забивать в ячейку для расчета необходимую формулу и программа сама осуществляет математические расчеты, при условии, что исходные данные верны. Вероятность появления проблемы несвоевременного предоставления путевого листа экономисту для расчета заработной платы по итогам месяца после внедрения «Google Таблицы» снизится на 10%, что говорит о сокращении временных издержек на передачу документов экономисту. При этом вероятность встретить проблему относительно корректности заполнения значений показаний спидометра на конец предыдущего дня и на начало текущего

дня, останется неизменным, так как здесь ключевую роль играет лишь человеческий фактор и уровень внимательности водителей при заполнении путевых листов.

Затраты, связанные с использованием программы «Google Таблицы» минимальны, так как доступ с мобильных устройств и с персонального компьютера к данной программе бесплатный (таблица 12).

Таблица 12

**Стоимость использования «Google Таблицы» на разных устройствах**

<b>№ п/п</b>	<b>Тип устройства</b>	<b>Стоимость использования</b>	<b>Доступ</b>
1	Стационарный компьютер	Бесплатно	Интернет
2	Ноутбук	Бесплатно	Интернет
3	Смартфон на базе Android	Бесплатно	Мобильное приложение в Google Play
4	Смартфон на базе IOS	Бесплатно	Мобильное приложение в App Store

Следовательно, использование программы «Google Таблицы» не только удобно, но и не требует дополнительных затрат для предприятия.

Мероприятие по переходу от ручного к электронному заполнению путевых листов водителями включает:

1. Организацию обучения водителей по использованию программы «Google Таблицы»:

1.1. В качестве бизнес-тренера, который будет проводить обучение водителей, будет выступать главный специалист IT-отдела Курганского филиала АО «ЭК «Восток». Предполагается

- заключение договора с бизнес-тренером об оказании услуг на сумму 15000 руб.;
- 1.2. В качестве аудитории под обучение выступает конференц-зал, имеющийся в распоряжении АО «ЭК «Восток» вместимостью 35 человек;
  - 1.3. Все обучаемые будут разделены на три группы по 30-33 человека;
  - 1.4. Предлагается выделить один нерабочий день для проведения обучения водителей;
  - 1.5. Время обучения одной группы составит 1 ч. 30 мин.
2. Разработку программы обучения водителей. Программа обучения водителей будет состоять из следующих блоков:
- 2.1. Общее понятие об электронных таблицах («Google Таблицы», Microsoft Office Excel);
  - 2.2. Установка мобильного приложения «Google Таблицы» на мобильное устройство или получение доступа через персональный компьютер;
  - 2.3. Создание аккаунта в бесплатном почтовом сервисе Google - «Gmail»;
  - 2.4. Изучение ключевых возможностей программы «Google Таблицы»;
  - 2.5. Создание шаблона «Путевого листа» в программе «Google Таблицы»;
  - 2.6. Получение навыков по заполнению путевых листов, использованию математических формул в ячейках таблицы и т.д.

2.7. Изучение способов экспорта таблицы в Microsoft Office Excel и отправки заполненного путевого листа по электронной почте.

3. Издание приказа руководством компании об обязательном использовании программы «Google Таблицы» водителями предприятия АО «ЭК «Восток» в процессе заполнения путевых листов.

Наиболее актуальной по состоянию на 2020 г. в условиях пандемии коронавируса является переориентация деятельности водителей по оказанию транспортных услуг с одной категории работников на другую. Это обусловлено тем, что руководители отделов предприятия переведены на дистанционную работу из дома и потребность в передвижении по городу или за территорию города, области отсутствует. Однако, контролеры предприятия, в обязанности которых входит проверка счетчиков в жилых домах, продолжают работу в стандартном режиме и возникает потребность в их частом передвижении по городу. Чтобы обезопасить данную категорию работников от многочисленных поездок в общественном транспорте в условиях активного распространения вируса COVID-19, а также обеспечить бесперебойную работу предприятия предлагается назначить для каждых 2-3 контролеров по 1 водителю.

Таким образом, услуги водителей предприятия АО «ЭК «Восток» останутся востребованными, заработная плата и 8-ми часовой рабочий день будут сохранены. Данные о состоянии оплаты труда водителей до и в период пандемии с учетом предложенного мероприятия приведены в таблице 13.

Таблица 13

**Оплата труда водителей до и в период пандемии, при  
переориентации их деятельности для котроллеров**

<b>Критерий</b>	<b>Значение до пандемии</b>	<b>Значение в период пандемии</b>	<b>Отклонение</b>
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	0
Часовая тарифная ставка, руб./ч.	59	59	0
Среднедневная оплата по часам, руб.	472	472	0
Ставка за пробег автотранспортного средства, руб./км.	6,26	6,26	0
Средний километраж поездок в день, км.	168	114	-54
Среднедневная оплата за пробег, руб.	1051,68	713,64	-338,04

На основании данных из таблицы 13, можно сделать вывод, что основная часть заработной платы водителей, ввиду сохранения 8-ми часового рабочего дня, остается на прежнем уровне и составляет в день 472 руб. Изменения наблюдаются в премиальной части заработной платы, начисленной за пробег, в результате снижения среднего километража совершаемых водителями поездок в день на 54 км. Это обуславливается тем, что деятельность котроллеров осуществляется только на территории определенного муниципалитета и не требует выезда в другие города области или же выезда за территорию Курганской области. Маршруты водителей, перевозящих котроллеров, ограничиваются территорией муниципального образования, например, города Кургана или Шадринска и, следовательно, пробег автотранспортного средства составляет меньшее количество километров. В связи с этим,

среднедневная заработная плата за пробег водителя АО «ЭК «Восток» в период пандемии снизится на 338 руб. 4 коп., что составляет около 32,1% от среднедневной заработной платы, начисленной за пробег, до пандемии.

Исходя из вышеизложенного, можно провести оценку стоимости мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток» (таблица 14).

Таблица 14

**Затраты на проведение мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток»**

№ п/п	Мероприятие	Общая сумма затрат
1	Повышение оплаты труда водителей путем индексации основной части заработной платы (часовой тарифной ставки)	-
2	Переход от ручного к электронному заполнению путевых листов водителям путем использования программы «Google Таблицы»	15000 руб.
3	Переориентация деятельности водителей по оказанию транспортных услуг с руководителей отделов на котроллеров	-

Из таблицы 14 видно, что общая сумма затрат необходимых для реализации предложенных мероприятий составляет 15000 руб.

Предложенные рекомендации позволят повысить эффективность системы оплаты труда водителей, что приведет к повышению удовлетворенности работников заработной платой, и как следствие будут способствовать снижению

текучести кадров и оптимизации рабочего времени экономиста.

### **3.2. Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению эффективности системы оплаты труда водителей в АО «ЭК «Восток»**

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект от внедрения предложенных в п. 3.1. мероприятий.

Так основной экономический эффект от индексации заработной платы водителей будет проявляться в снижении текучести кадров.

Экономический эффект от внедрения программы «Google Таблицы» ожидается в виде снижения рабочего времени экономиста на выполнение дополнительных функций по обработке путевых листов водителей.

В условиях влияния пандемии вируса COVID-19 в России на деятельность АО «ЭК «Восток» важным экономическим эффектом от переориентации деятельности водителей будет сохранение той или иной части заработной платы.

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий внесены в таблицу 15. Учитывая прогноз, основанный на методе экспертных оценок количество уволившихся работников за 2020 г. составит не более 3 чел., а время работы экономиста, затрачиваемое на выполнение дополнительных функций по обработке путевых листов водителей, не превысит 5 ч./мес. Среднесписочная численность водителей на 2020 г. ожидаемо составит 90 чел. Общая

среднедневная заработная плата водителей в период пандемии составит 1185,64 руб.

Таблица 15

**Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий**

Показатели	До мероприятий 2019 г.	После мероприятий 2020 г.	Отклонение	
			Абсолютное	Относительное
Количество выбывших водителей, чел.	7	3	-4	-57,1%
Среднесписочная численность персонала, оказывающего транспортные услуги, чел.	89	90	1	1,1%
Коэффициент текучести кадров, %	7,9	3,3	-4,6	-58,2%
Среднее время работы экономиста, затрачиваемое на выполнение дополнительных функций по обработке путевых листов водителей, ч./мес.	20	5	-15	-75%
Общая среднедневная заработная плата водителей, руб.	1523,68	1185,64	-338,04	-22,2%

1. Экономический эффект определяется как разность коэффициента текучести кадров до и после индексации заработной платы водителей, и рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_э = K_{тк1} - K_{тк0}, (28)$$

Где  $\mathcal{E}_э$  – экономический эффект, %;

$K_{тк1}$ ,  $K_{тк0}$  – коэффициент текучести кадров до и после внедрения мероприятия, %.

$$\mathcal{E}_э = 3,3 - 7,9 = -4,6\%$$

2. Эффективность работы экономиста при переходе от ручного к электронному заполнению путевых листов определяется как разность среднего времени работы экономиста, затрачиваемого на выполнение дополнительных функций по обработке путевых листов водителей до и после внедрения мероприятия, и рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{рэ} = t_1 - t_0, (29)$$

Где  $\mathcal{E}_{рэ}$  – эффективность работы экономиста, ч.;

$t_1$ ,  $t_0$  – время работы экономиста, затрачиваемого на выполнение дополнительных функций по обработке путевых листов водителей до и после внедрения мероприятия, ч.

$$\mathcal{E}_{рэ} = 5 - 20 = -15\text{ч.}$$

3. Экономический эффект от переориентации деятельности водителей по оказанию транспортных услуг для контроллеров определяется как темп роста (убыли) общей среднедневной заработной платы водителей во время пандемии и до пандемии и рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_э = \frac{ЗП_{срдн.1}}{ЗП_{срдн.0}} \times 100, (30)$$

Где  $\mathcal{E}_э$  – экономический эффект, %;

$ЗП_{срдн.1}$ ,  $ЗП_{срдн.0}$  – среднедневная заработная плата до и после внедрения мероприятия, руб.

$$\mathcal{E}_9 = \frac{1185,64}{1523,68} \times 100 = 77,8\%$$

Подводя итог, следует заметить, что экономический эффект от проведения тех или иных мероприятий будет корректироваться в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект будет варьироваться в каждой конкретной ситуации, в зависимости от состояния как внутренней, так и внешней среды, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Также, следует выделить и возможный социальный эффект для предприятия от проведенных мероприятий, а именно:

- Повышение уровня удовлетворенности водителей размером оплаты труда;
- Оптимизация и сокращение потерь рабочего времени экономиста;
- Оптимизация и повышение скорости протекания рабочих процессов.

На основании анализа формирования и организации оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток», были предложены следующие мероприятия по повышению эффективности системы оплаты труда водителей:

1. Повышение размера оплаты труда водителей, путем индексации основной части (часовой тарифной ставки) заработной платы;
2. Внедрение использования программы «Google Таблицы» при работе с путевыми листами.
3. Переориентация деятельности водителей по оказанию транспортных услуг с руководителей отделов на контроллеров.

Общая сумма затрат на проведение мероприятий составит 15000 руб.

Коэффициент текучести кадров сократится на 4,6%. Затрачиваемое время экономистом при работе с путевыми листами сократится на 15 ч. в месяц. В условиях пандемии удастся сохранить 77,8% от прежней среднедневной заработной платы водителей. Наличие потерь от заработной платы, которое составляет 22,2%, обуславливается сложным экономическим положением предприятия, введенными ограничительными мерами на территории страны, а также рядом условий, обеспечивающих безопасность здоровья работников предприятия.

## **Заключение**

На основе проделанной работы можно сделать следующие выводы:

1. Эффективность оплаты труда на предприятии зависит прежде всего от грамотно установленных форм и систем заработной платы. При этом необходимо учитывать отрасль и сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, особенности труда работников и характеристики результатов их трудовой деятельности.

2. В качестве основных систем оплаты труда выделяют: тарифную и бестарифную. К основным формам оплаты труда относятся повременная и сдельная. В свою очередь, повременная форма оплаты труда подразделяется на:

- Простую повременную;
- Повременно-премиальную.

Сдельная форма оплаты труда включает в себя следующие виды:

- Простую сдельную;
- Сдельно-премиальную;
- Сдельно-прогрессивную;
- Косвенно-сдельную;
- Аккордную;
- Аккордно-премиальную.

3. К числу наиболее распространенных проблем на российском рынке, связанных с оплатой труда, относят несовершенство государственного и муниципального регулирования трудовых отношений, а также несовершенство трудового законодательства, низкий уровень оплаты труда, высокая региональная и отраслевая дифференциация

заработной платы, несоответствие применяющихся форм и методов регулирования и установления оплаты труда на предприятиях реалиям современной экономики.

Необходимость достижения эффективности системы оплаты труда заключается в первую очередь в повышении уровня удовлетворенности работников условиями труда, повышении мотивации и заинтересованности в трудовой деятельности.

4. АО «ЭК «Восток» имеет статус гарантирующего поставщика на территории Курганской области, Тюменской области, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Ямало-Ненецкого автономного округа и Оренбургской областей. Основным видом деятельности компании в этих регионах является поставка электроэнергии потребителям, энергосервисные услуги, а также агентская деятельность по сбыту тепловой энергии, водоснабжению и сбыту коммунальных услуг. Курганский филиал АО «ЭК «Восток» имеет линейно-функциональную организационную структуру.

5. Заработная плата водителей, оказывающих транспортные услуги АО «ЭК «Восток» формируется из двух составляющих: часовой тарифной ставки в размере 59 руб./ч., которая составляет основную часть заработной платы и ставки за пробег автотранспортного средства в размере 6,26 руб. за 1 км., что составляет премиальную часть заработной платы водителей. География поездок водителей ограничена территорией Курганской области и территориями близлежащих областей Уральского Федерального округа. В течении рабочего дня предусмотрены лимиты на поездки как в пределах, так и за пределами Курганской области.

6. Анализ качественного состава трудовых ресурсов АО «ЭК «Восток» показал, что большинство водителей имеют трудовой стаж от 15 до 20 лет, среднее либо среднее специальное образование, и их возраст составляет от 30 до 50 лет. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами позволил выявить, что не всегда плановое и фактическое количество водителей совпадает. Также для предприятия характерна недостаточно высокая стабильность сотрудников, оказывающих транспортные услуги. Наиболее распространённой причиной выбытия водителей является увольнение по собственному желанию. Согласно факторному анализу фонда основной заработной платы выяснилось, что его изменение произошло за рассматриваемый период только лишь за счет изменения среднегодовой численности работников, все остальные показатели не повлияли на изменение фонда основной части заработной платы.

7. По результатам анализа оплаты труда водителей на предприятии АО «ЭК «Восток» были выявлены следующие проблемы:

- 1) В АО «ЭК «Восток» на протяжении последних трех лет часовая тарифная ставка, из которой складывается основная часть заработной платы водителей остается неизменной на уровне 59 руб./ч. Вследствие этого не наблюдается рост уровня оплаты труда водителей при постоянно растущих ценах и расходах.
- 2) Наличие большого количества ошибок при рукописном заполнении путевых листов водителями, которое непосредственно может влиять на расчет размера заработной платы.

3) Существенное сокращение потребности в транспортных услугах, оказываемых водителями на предприятии АО «ЭК «Восток» в условиях пандемии вируса COVID-19.

8. Для решения выявленных проблем были разработаны и предложены следующие мероприятия:

- 1) Проведение индексации основной части заработной платы водителей, предполагающей повышение часовой тарифной ставки;
- 2) Внедрение использования программы «Google Таблицы» при заполнении путевых листов.
- 3) Переориентация деятельности водителей по оказанию транспортных услуг с руководителей отделов на контроллеров.

9. Экономический эффект от проведения предложенных мероприятий выражается в следующем:

- Сокращение коэффициента текучести кадров на 4,6%;
- Сокращение затрачиваемое время экономистом при работе с путевыми листами на 15 ч. в месяц.
- Сохранение среднедневной заработной платы водителей во время пандемии на уровне 77,8% от среднедневной заработной платы до пандемии.

Следовательно, разработанные мероприятия имеют социально-экономическую эффективность и рекомендованы для внедрения на предприятии АО «ЭК «Восток».

## **Библиографический список**

### **1. Нормативно-правовые акты**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 1991 г. N 197-ФЗ (в ред. от 27 декабря 2018 г.). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения в целом по российской федерации за II квартал 2018 года: Приказ Минтруда России от 24.08.2018 n 550н // Российская газета. 2018. 13 сентября.
3. О минимальном размере оплаты труда: Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 25.12.2018). В данном виде документ опубликован не был. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

### **2. Другие источники**

4. Квартальные индексы потребительских цен на товары и услуги: Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] URL: <https://www.gks.ru/price> (дата обращения: 03.04.2020)
5. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по субъектам Российской Федерации в 2019 году, рублей: Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/) (дата обращения: 03.04.2020).

### 3. Литература

6. Агинова Ю.В., Радионова С.В. Проблемы оплаты труда в России //Молодежь и наука. – 2017. – №. 4.3. – С. 2-2.
7. Алибекова З.А., Коваленко Е.В. Индексация заработной платы //Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2016. – С. 213-215.
8. Бобровникова А.И. Развитие форм и систем оплаты труда в условиях рыночной экономики России //Территория науки. – 2017. – №. 2.
9. Борисова В.В. Теория организации: Учебник, М.: Дашков и К, 2014. - 308 с. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iprbookshop.ru/60336.html> (дата обращения: 12.04.2020).
10. Бурнос С.А., Гейман В.Ю. Дифференциация заработной платы в рф: проблемы и пути решения //Издается по решению оргкомитета XXI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции молодых ученых, студентов и учащихся «Наука и образование: проблемы и перспективы». – 2019. – С. 22.
11. Бычков В.П. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2016. - 384 с. - (Высшее образование).
12. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М. [Текст] /: Проспект, 2015. – с. 439;
13. Витевская О.В. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда: учебное пособие / О.В. Витевская.

- Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2017. — 161 с. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iprbookshop.ru/75402.html> (дата обращения: 14.04.2020).
14. Губанов С. Система организации и поощрения труда: Методические разработки / С. Губанов. - Экономист. 2012. - с.36-40 с.
  15. Евсеева Д.А., Лобанова Е.Э. Проблемы оплаты труда современной России //Молодёжь Сибири-науке России. - 2015. - С. 93-95.
  16. Журкина Т.А., Межеричкая Н.Н. Трудовые ресурсы предприятия и их текучесть //Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем. - 2017. - С. 114-119.
  17. Заложнев, Д.А. Модели систем оплаты труда: монография / Д.А Заложнев, Д.А. Новиков. — Москва: ПМСОФТ, 2009. — 192 с. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iprbookshop.ru/8496.html> (дата обращения: 14.04.2020).
  18. Заработная плата. Издание второе переработанное и дополненное. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2004.
  19. Иванян И.Г. Правовые проблемы индексации заработной платы //Актуальные проблемы российского права. - 2010. - №. 3. - С. 222-228.
  20. Калина А. В. Организация оплаты труда в условиях рынка (аспект эффективности). Учебно-методическое пособие - К.: МАУП, 2017 г.

21. Киселева О.Н., Жабкина А. В., Кузнецов С. А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты труда на предприятиях в современной России //Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2014. – №. 1. – С. 295-298.
22. Коваленко А.Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы её организации // Пространство экономики. 2011. №4-3. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskaya-suschnost-oplaty-truda-i-osnovy-eyo-organizatsii> (дата обращения: 29.03.2020).
23. Колесникова К.Д. Проблемы правового регулирования оплаты труда в России //Научные исследования. – 2016. – №. 3 (4).
24. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / М.: Дашков и К, 2014. — 247 с. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iprbookshop.ru/5248.html> (дата обращения: 26.04.2020).
25. Крестьянинова Ю.С. Некоторые нетрадиционные системы оплаты труда как часть построения эффективной системы управления персоналом //Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – №. 10. – С. 298-301.
26. Кулякина Е.Л. и др. Основные преимущества и недостатки применения различных систем оплаты труда в организациях РФ //Молодой ученый. – 2017. – №. 9. – С. 419-422.
27. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебник / Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2017. — 338 с.

- [Электронный ресурс] URL:  
<https://e.lanbook.com/book/114525> (дата обращения:  
20.04.2020).
28. Никифоров А.Н. О регулировании оплаты труда // Общество и экономика. - 2014. - № 7-8. - С. 195 - 208.
29. Оголихина С.Д. Совершенствование систем оплаты и стимулирования труда на российских предприятиях // Экономика труда. - 2016. - Т. 3. - №. 2.
30. Озерникова Т.Г., Носырева И.Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие. Иркутск: Изд. БГУЭП, 2015. - 390 с.
31. Парушина Н.В., Лытнева Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации // Вестник ОрелГАУ. 2012. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-pokazateley-ekonomiki-truda-v-upravlenii-kadrovym-potentsialom-organizatsii> (дата обращения: 20.04.2020).
32. Рогожин М.Ю. Кадровая служба предприятия [Текст] / М. Ю. Рогожин. - М., 2008. - с. 154
33. Рябчикова Т.А. Оплата труда персонала: учебное пособие. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 113 с.  
[Электронный ресурс] URL:  
<http://www.iprbookshop.ru/72146.html> (дата обращения:  
20.04.2020).
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник, Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 376 с.  
[Электронный ресурс] URL:

- <http://www.iprbookshop.ru/67610.html> (дата обращения: 20.04.2020).
35. Скавитин А.В. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия / Материалы 59-й научно-практической конференции ИГЭА на сайте Иркутской государственной экономической академии [Электронный ресурс] - <http://www.isea.ru/russian/science/mat/59> (дата обращения 20.03.2020)
36. Фалько С.Г. Экономика предприятия: учебник для вузов / С.Г.Фалько [и др.]; под ред. С.Г.Фалько. - М.: Дрофа, 2010. - 368 с.
37. Фролов Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учеб. пособие для академического бакалавриата / Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 116 с. [Электронный ресурс] URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437775> (дата обращения: 21.04.2020).
38. Шабанова Г.П. Нормирование, оплата, мотивация труда: учебное пособие [Текст] / Г. П. Шабанова. - М.: Изд-во «Издательский дом Глаголь», 2016. - 192 с.
39. Щиборщ К.В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии. // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С. 54-57.
40. Юшин Г.Д. Оплата труда персонала: Учебно-методический комплекс, Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. - 178 с. [Электронный

ресурс] URL: <http://www.iprbookshop.ru/30844.html> (дата обращения: 30.03.2020).



*Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.*

*«15» июня 2020 г.*

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Жунина Валерия Игоревна

*(ФИО Студента)*