МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ОЦЕНКИ И КОНСАЛТИНГА

Факультет Экономики и управления
Кафедра Финансов и бухгалтерского учета
Направление Экономика
Профиль Финансы и кредит

Допустить к защите
Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент Антонюк И.О.

«____» _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему:

«ОРГАНИЗАЦИЯ И ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ (на примере ООО ЭКО-Лайн»)»

Студент Группа Юрлов Андрей Александрович

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент

Попков Алексей Александрович

Москва, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ 5

1.1 Понятие оплаты труда и ее значение для предприятия 5

1.2 Нормативно-правовая база расчетов по оплате труда 9

1.3 Виды, формы и системы оплаты труда 16

1.4 Документарные оформления расчетов с персоналом 20

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЭКО-ЛАЙН» 25

2.1 Краткая характеристика и основные технико-экономические показатели ООО «ЭКО-Лайн» 25

2.2 Анализ состава персонала 27

2.3. Оценка оплаты труда персонала ООО «ЭКО-Лайн» 33

ГЛАВА 3. ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЭКО-ЛАЙН» 41

3.1. Мероприятия по совершенствованию оплаты труда 41

3.2. Расчет предлагаемых мероприятий по оптимизации оплаты труда в ООО «ЭКО-Лайн» 57

3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий 58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 63

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ 65

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

При заключении трудового договора между работодателем и сотрудником организации определяется размер заработной платы, зависящий от последующей результативности работника. На последующее изменение

размеров заработной платы оказывают влияние такие факторы: инфляционные процессы, деятельность государства в области изменения минимального размера оплаты труда, а также деятельность профсоюзов.

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

Цель работы – анализ существующей в организации системы оплаты труда и разработка мероприятий по усовершенствованию системы оплаты труда сотрудников ООО «ЭКО-Лайн».

Задачи работы:

- исследовать понятие оплаты труда и ее значение для предприятия;
- ознакомиться с нормативно-правовой базой расчетов по оплате труда;
- исследовать виды, формы и системы оплаты труда;
- рассмотреть документарные оформления расчетов с персоналом;
- представить краткую характеристику ООО «ЭКО-Лайн»;
- провести анализ состава персонала;
- оценить оплату труда персонала ООО «ЭКО-Лайн»;
- разработать мероприятия по совершенствованию оплаты труда;
- провести расчет предлагаемых мероприятий по оптимизации оплаты труда в ООО «ЭКО-Лайн»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – система оплаты труда, применяемая в проектной организации.

Предмет исследования – мероприятия по оптимизации системы оплаты труда в организации ООО «ЭКО-Лайн».

Информационной базой работы являлись данные ООО «ЭКО-Лайн», а также информационные материалы научных и периодических изданий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие оплаты труда и ее значение для предприятия

Оплата труда является главным стимулирующим фактором для работника. От того как работают сотрудники на предприятии, с каким настроем они отдаются своей работе, с каким энтузиазмом подходят к своим обязанностям зависит финансовое благополучие предприятия в целом. Если каждый сотрудник предприятия получает достойную и оправданную оплату своего труда, тогда он и работает лучше и хочет стремиться работать еще лучше.

Один из основных принципов организации заработной платы в нынешней экономике считается принцип материальной заинтересованности сотрудника в итогах собственной работы.

В условиях материальной заинтересованности труда сотрудник эффективней работает, повышается уровень производительности труда на предприятии, улучшается качество жизни работников. Не малую роль в проблеме оплаты труда выступает государство, оно разрабатывает рекомендации по ведению организации оплаты труда. Также государство определяет тарифы по оплате труда, например, устанавливает необходимый прожиточный минимум.

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Компенсационные выплаты доплаты и надбавки, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению. Иные выплаты компенсационного характера и стимулирующие выплаты[1].

Из приведенного выше определения следует, что:

[1] Петрищев В.А. Труд: понятие, интенсивность и оплата // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 1-1. С. 27.

- Размер заработной платы зависит, от базовой стоимости труда (отработанного времени или выполненной работы), устанавливаемой в зависимости от сложности выполняемых работ и требуемой для их выполнения квалификации работника;

  количества затраченного труда – количества отработанного времени.
- Особенности условий, в которых выполняется работа, учитываются путем повышения базовой стоимости труда посредством применения повышающих коэффициентов и (или) доплат в процентах от базовой стоимости труда.
- Стимулирующие выплаты включаются в состав заработной платы с целью создать и повысить заинтересованность работника в более эффективном выполнении своих трудовых обязанностей, в проявлении инициативы, в повышении своей квалификации и т.д. Непосредственно с условиями труда стимулирующие выплаты не связаны[2].

Таким образом, многообразие типов труда, условий труда и иных факторов учитывается при определении размера заработной платы (стоимости отработанного времени) путем введения в ее состав помимо базового вознаграждения за фактически отработанное время дополнительных выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Компенсационные выплаты являются обязательной частью заработной платы. Каждый работодатель обязан выплатить заработную плату в повышенном размере, если условия труда работника могут быть отнесены к особым или отклоняющимся от нормальных. Работникам могут быть установлены следующие выплаты компенсационного характера:

- повышенная оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда;
- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими

[2] Иголкина Т.Н., Кобзева Е.А. Формирование системы оплаты труда на предприятии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 3 (55). С. 215.

условиями;

- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширение зон обслуживания;
- доплата за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- повышенная оплата за работу в ночное время;
- повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- оплата сверх урочной работы[3].

Стимулирующие выплаты не являются обязательными: виды выплат, их размеры и начисления, периодичность выплаты и иные вопросы регулируются исключительно локальными нормативными актами организации или трудовыми договорами.

В соответствии со ст. 135 ТК РФ работодатель самостоятельно выбирает и устанавливает:

- систему оплаты труда (тарифную, бестарифную, смешанную, иную);
- форму оплаты труда (повременную, сдельную, по конечным результатам, иную);
- размеры элементов системы оплаты труда (часовых или дневных ставок, окладов, доплат, надбавок, премиальных и др.).

Система оплаты труда фиксируется в коллективном договоре, соглашении, локальных нормативных актах, которые принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников[3].

Функции оплаты труда:

- воспроизводственная;
- социальная;

[33]Мещерякова Л.А., Буланкина Н.Н. Концептуальные подходы к формированию системы оплаты труда в целях развития ее мотивационной функции // Экономика и предпринимательство. 2016. № 2-1 (67-1). С. 1012.

- стимулирующая;

Воспроизводственная функция состоит в обеспечении работника в нормировании труда. Это необходимо для нормального режима работы сотрудника. Нужно давать работнику время для восстановления сил.

Социальная функция, иногда выделяется из воспроизводственной, хотя является продолжением и дополнением первой. Заработная плата должна давать возможность человеку пользоваться набором необходимых социальных нужд. Это медицинская помощь, образование, детский сад для детей.

Стимулирующая функция важна с позиции руководства предприятия: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда[4].

Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большего заработка, т.к. более высокая квалификация выше оплачивается. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством предприятия через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда оплаты труда с эффективностью деятельности предприятия.

При разработке политики в области заработной платы и ее организации на предприятии необходимо учитывать принципы оплаты труда (рис.1)

[44] Петрищев В.А. Труд: понятие, интенсивность и оплата // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 1-1. С. 28.

Принципы оплаты труда	
Справедливости	Материальное наказание за брак
Учет сложности выполняемой работы	Опережение темпов роста производительности труда
Учет вредных условий труда	Индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции
Стимулирование за качество труда	Применение прогрессивных форс оплаты труда

Рис.1 Принципы платы труда

Таким образом, оплата труда является главным стимулирующим фактором для работника. Один из основных принципов организации заработной платы в нынешней экономике считается принцип материальной заинтересованности сотрудника в итогах собственной работы.

1.2 Нормативно-правовая база расчетов по оплате труда

Плата за труд – это неотъемлемая часть деятельности любой организации, являющаяся одним из важнейших элементов издержек производства и обращения.

Организации, независимо от вида деятельности, сталкиваются с вопросами оплаты труда работников. На основе законодательства они выбирают формы, системы и размеры оплат труда работников, а также все виды дополнительных выплат: надбавок, премий, размеры командировочных средства, дивидендов по акциям и т.п.

Трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за оплату трудовой функции, подчинение работника правилам внутреннего распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором[5].

Трудовые отношения регулируются в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными конституционными законами:

[5] Петрищев В.А. Труд: понятие, интенсивность и оплата // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 1-1.

- трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда), состоящим из Трудового кодекса Российской Федерации, иных федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права;
- иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права (указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации и др.)

Все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения, можно разделить на четыре уровня.

Первый уровень включает в себя нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения в целом.

Согласно статье 37 Конституции Российской Федерации, каждый имеет право свободно выбирать род деятельности и профессию. При этом гарантируется право на труд, на вознаграждение за труд не ниже МРОТ (минимальный размер оплаты труда), а также право на защиту от безработицы.

Трудовые и иные отношения в Российской федерации регулируются коллективными договорами, соглашениями и нормативно-правовыми актами, включающими в себя нормы трудового права.

Основным сводом законодательных актов, регулирующих вопросы организации и оплаты труда в отношениях между работодателем и работником, является Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ).

Определение «заработная плата» приводится в Трудовом кодексе - это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению. Иные выплаты компенсационного характера)

и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)[6].

Если исходить из определения «заработная плата» то право на получение работником вознаграждения за труд и обязанность выплаты работодателем возникает в силу трудового договора.

В статье 135 ТК РФ, посвященной установлению заработной платы, говорится о том, что заработная плата работника устанавливается в соответствии с действующей системой оплаты труда и трудовым договором.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что система оплаты труда состоит из следующих элементов:

- тарифные ставки, оклады (должностные оклады);
- доплаты и надбавки компенсационного характера;
- доплаты и надбавки стимулирующего характера.

В организациях система оплаты труда устанавливается путем принятия коллективных договоров, соглашений.

В соответствии со статьей 135 ТК РФ главными условиями, обеспечивающими возможность введения новой системы или изменения уже установившейся системы оплаты труда в организации, являются:

- соответствие системы оплаты труда трудовому законодательству;
- система оплаты труда не может приводить к уменьшению заработной платы работников (без учета премий и иных стимулирующих выплат, при сохранении объема должностных обязанностей и квалификации у работников) и ухудшению условий труда в целом, установленных трудовым договором;
- система оплаты труда должна гарантировать возможность учета показателей сложности работы, квалификации работника, количества и качества затраченного труда.

Действующее законодательство в сфере оплаты труда позволяет

[6] Трудовой кодекс РФ

организациям самостоятельно устанавливать и выбирать системы оплаты труда, исходя из специфики и отрасли работы.

Возможность получения работниками компенсационных и стимулирующих выплат закреплена статьей 129 ТК РФ, следовательно, доплаты и надбавки, носящие стимулирующий или компенсационный характер, входят в понятие «заработная плата» и систему оплаты труда работника.

Неразрывно с оплатой труда необходимо соблюдать законодательство в сфере уплаты страховых взносов и налогов на доходы физических лиц.

Исчисление налога на доходы физических лиц осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по применению главы 23 «Налог на доходы физических лиц» Налогового кодекса Российской Федерации (утв. приказ МНС РФ от 29.11.2000, № БГ-3-08/415). В данном документе приведена методология расчета налога на доходы физических лиц, определения налоговой базы, даны толкования расчетных ставок для различных видов дохода или категории налогоплательщика.

Доходы работников, которые выплачивают организации в течение календарного года, облагаются налогом на доходы физических лиц (НДФЛ). Налог удерживается из суммы доходов, получаемых работником.

К доходам, получаемым работниками, можно отнести следующие выплаты:

- заработная плата;
- премия;
- надбавки и доплаты за выслугу лет, стаж работы, работы в ночное время суток и др.

При осуществлении выплат заработной платы организации обязаны удержать налог НДФЛ и осуществить его перечисление в бюджет, таким образом, организации выступают в роли налогового агента.

В тоже время существует ряд доходов, не облагаемых налогом НДФЛ.

В статье 217 НК РФ приводится перечень необлагаемых доходов работника. Рассмотрим некоторые из них:

- единовременная материальная помощь, оказываемая работнику в связи со смертью члена его семьи;
- единовременная материальная помощь работникам при рождении или усыновлении детей, выплачиваемая в течение первого года после рождения (усыновления) детей, но не более 50 000 рублей на каждого;
- суммы подарков и материальной помощи, не превышающие 4000 рублей в год;
- установленные действующим законодательством компенсации, выплачиваемые работникам при переезде на работу в другую местность;
- суммы, выплачиваемые в пределах норм, установленных законодательством, в возмещение вреда, причиненного увечьем или иным повреждением здоровья;
- возмещение организацией расходов сотрудника на приобретение медикаментов, назначенных ему или членам его семьи, лечащим врачом, в пределах 4000 рублей в год и другие.

Сумма дохода, получаемого работниками для исчисления налога НДФЛ, может быть уменьшена на сумму налогового вычета.

Налоговый вычет – это твердая денежная сумма, уменьшающая доход работника при исчислении налога. Вычеты бывают нескольких видов: стандартные, социальные, имущественные, профессиональные[7].

Предоставляются социальные налоговые вычеты по договорам негосударственного и добровольного пенсионного страхования, при условии, что взносы удерживаются из выплат в пользу сотрудников.

Имущественный вычет предоставляется сотрудникам при покупке жилья и подтверждении права на вычет в налоговой инспекции.

[7] Чернявая А.Л., Дмитрук Ю.И. Анализ оплаты труда и пути ее усовершенствования // Ceteris Paribus. 2015. № 4. С. 53.

Профессиональный вычет предоставляется при исчислении налога по гражданско-правовым договорам (договор подряда, авторские договоры и другие).

Вычеты предоставляются работникам на основании письменных заявлений и документов, подтверждающих право на получения вычета.

Страховые взносы во внебюджетные фонды регулируется Федеральным законом от 24.07.2009 №212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, Фонда социального страхования Российской Федерации». Данный документ регулирует взаимоотношения организаций и внебюджетных фондов.

Внебюджетные фонды – это форма перераспределения и использования финансовых ресурсов, привлекаемых государством для финансирования общественных потребностей и комплексно расходуемых на основе оперативной самостоятельности[8].

Суть обязательного страхования заключается в следующем: организация осуществляет регулярные платежи во внебюджетные фонды, а фонды при наступлении страховых случаев осуществляют установленные законом выплаты.

Страховые взносы начисляются в три внебюджетных фонда: Пенсионный фонд Российской Федерации (ПФР), Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС), Фонд социального страхования Российской Федерации (ФСС).

Существует четыре вида страховых взносов:

- пенсионные взносы (взносы в ПФР);
- медицинские взносы (взносы в ФФОМС);
- взносы на обязательное социальное страхование на случай временной

[8] Чернявая А.Л., Дмитрук Ю.И. Анализ оплаты труда и пути ее усовершенствования // Ceteris Paribus. 2016. № 4. С. 54..

нетрудоспособности и в связи с материнством (взносы в ФСС);

- взносы по страхованию от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний (взносы в ФСС).

Ко второму уровню нормативно-правового регулирования можно отнести документы, регулирующие бухгалтерский учет в отношении оплаты труда. Рассмотрим некоторые из них:

- ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» – данный документ устанавливает правила раскрытия и формирования учетной политики организаций в отношении создания организацией резервов на оплату отпусков;
- ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» – документ устанавливает минимальные требования к информации о задолженности перед персоналом по оплате труда и о расходах на оплату труда, представленной в отчетности;
- ПБУ 9/99 «Доходы организации» – данный документ устанавливает правила формирования в бухгалтерском учете информации о доходах организаций;
- ПБУ 10/99 «Расходы организации» – документ устанавливает правила формирования информации о расходах коммерческих организаций, в том числе расходов по оплате труда.

К третьему уровню регулирования относятся рабочие документы организации, определяющие особенности ведения учета оплаты труда в организации.

Основным документом является учетная политика предприятия. Данный документ определяет структуру аналитического учета по счету 70, наличия субсчетов, устанавливает формы первичных документов и внутренней отчетности организации, распределяет функции и полномочия, определяет порядок отнесения расходов по оплате труда и сроки сдачи внешней отчетности организации и др.

Из выше перечисленного можно сделать вывод, что бухгалтерский учет труда и заработной платы регулируется значительным числом нормативных документов. Все нормы, координирующие трудовые отношения между работодателями и персоналом, утвержденные законодательством РФ, обязательны к применению.

Любая организация вправе выбирать необходимые для нее условия, определяющие ведение учета оплаты труда в организации. В учетной политике организации должны быть закреплены все особенности поведению расчетов по оплате труда с персоналом и прочим операциям.

1.3 Виды, формы и системы оплаты труда

Государственное регулирование предоставляет организациям право самостоятельно выбирать и устанавливать системы оплаты труда, Виды, формы и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, системы премирования фиксируются в коллективном договоре и других актах, издаваемых в организации. Различают два вида заработной платы: основную и дополнительную.

К основной относится заработная плата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата представляет собой выплаты за неотработанное время, предусмотренные трудовым законодательством. К таким выплатам относятся: оплата очередных отпусков, перерывов в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, выходное пособие при увольнении и т.д.[9] Основными формами оплаты труда являются повременная и сдельная (см.рис.2)

[9] Ришняк Н.Н. Системы оплаты труда: проблема выбора и применения // Региональная экономика и управление. 2016. № 1 (08). С. 122.

<table>
<tr><td colspan="5">Повременная (тарифная) система оплаты труда
Оплата производится за фактически отработанное время, независимо от результатов работы. В основе расчета – оклад или тариф.</td></tr>
<tr><td colspan="3">1.Простая повременная
ЗП = Оклад</td><td colspan="2">2.Премиальная повременная
ЗП = ЗП по тарифу + премия в %х от оклада</td></tr>
<tr><td colspan="5">Сдельная система оплаты труда
Оплата производится за объем выполненных работ, независимо от потраченного времени. В основе расчета – сдельные расценки.</td></tr>
<tr><td>1.Прямая сдельная
ЗП = сдельная расценка за 1цу работ * объем работ</td><td>2.Сдельно-премиальная
ЗП = ЗП прямая сдельная + % за перевыполнение плана</td><td>3.Сдельно-прогрессивная
Увеличенные расценки оплаты за выработку сверх нормы</td><td>4.Косвенно-сдельная
ЗП вспомогательных рабочих = % от ЗП основных рабочих</td><td>5.Аккордная
Объем работ и расценок устанавливается на бригаду, выплаты участникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия работника</td></tr>
</table>

Рис.2 Формы и системы оплаты труда

Повременная - это форма оплаты труда, при которой заработная плата работника зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки работника, а не от количества выполненных работ. В зависимости от единицы учета отработанного времени применяются часовые, дневные и месячные тарифные ставки.

Повременная форма оплаты труда бывает двух видов - простой повременной и повременно-премиальной.

При простой повременной оплате труда заработок рабочего определяют, умножая часовую или дневную тарифную ставку его разряда на количество отработанных им часов или дней. При определении заработка других категорий работников необходимо соблюдать следующий порядок.

Если работник отработал все рабочие дни месяца, то оплата составит установленный для него оклад. Если в данном месяце отработано неполное число рабочих дней, то заработок определяется путем деления установленной ставки на календарное количество рабочих дней. Полученный результат умножается на количество оплачиваемых за счет организации рабочих дней.

При повременно-премиальной оплате труда к сумме заработка по тарифу прибавляют премию, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке. Премии выплачиваются в соответствии с положениями о премировании, которые разрабатываются, утверждаются в каждой организации. В положениях предусматриваются конкретные показатели и условия премирования, при соблюдении которых у работника возникает право требовать соответствующую премию.

Сдельная форма оплаты труда применяется тогда, когда можно учитывать количественные показатели результата труда и нормировать его путем установления норм выработки, норм времени, нормированного производственного задания. При сдельной форме труд работников оплачивается по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы и оказанной услуги).

Сдельная форма оплаты труда имеет несколько систем:

- прямая сдельная - когда труд работников оплачивается за число единиц изготовленной ими продукции и выполненных работ, исходя из твердых сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации;
- сдельно-прогрессивная - при которой оплата повышается за выработку сверх нормы;
- сдельно-премиальная - оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого требования,

отсутствие брака, экономию материалов;

- косвенно-сдельная - применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, комплектовщиков и др.). Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают[10].

Расчет заработка при сдельной форме оплаты труда осуществляется по документам о выработке (наряд на сдельную работу, в котором указывается норма выработки и фактически выполненная работа, распоряжение о премировании за перевыполнение плана, аккордное задание, цеховой наряд на выполнение задания цехом). Сдельные расценки не зависят от того, когда выполнялась работа: в дневное, ночное или сверхурочное время[11].

Основными элементами тарифной системы являются: тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, надбавки и доплаты за работу с отклонением от нормальных условий труда.

Тарифно-квалификационный справочник содержит подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации исполнителя. Требуемая квалификация при выполнении той или иной работы определяется разрядом. Размер оплаты труда рабочего возрастает по мере повышения разряда выполняемой им работы. Более высокий разряд соответствует работе повышенной сложности. Тарифная сетка - это таблица с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого, низшего разряда. В каждой сетке предусматриваются тарифные ставки для оплаты работ сдельщиков и повременщиков.

Тарифная ставка - это размер оплаты, установленный за определенное время (час, день, месяц - это зависит от конкретного типа выполняемой

[10] Ришняк Н.Н. Системы оплаты труда: проблема выбора и применения // Региональная экономика и управление. 2016. № 1 (08). С. 122-123.

[11] Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2015.

работы, так как не всегда за час или день можно оценить ее конечный результат). Тарифная ставка всегда выражается в денежной форме, и ее размер возрастает по мере увеличения разряда. Разряд - это показатель сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего.

Размер должностного оклада в указанных пределах устанавливается с учетом сложности управления организацией, технической оснащенности и объемов продукции. Должностной оклад руководителя государственной организации повышается одновременно с увеличением тарифных ставок работников данной организации путем внесения изменений в трудовой договор (контракт)[12].

1.4 Документарные оформления расчетов с персоналом

С 1 января 2013 года формы первичных учетных документов, содержащиеся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации, не являются обязательными к применению. Вместе с тем обязательными к применению продолжают оставаться формы документов, используемых в качестве первичных учетных документов, установленные уполномоченными органами в соответствии и на основании других федеральных законов (например, кассовые документы, расчетно-платежные ведомости, лицевые счета, записка-расчет о предоставлении отпуска работнику и другие[13]).

При выдаче наличных денег, в том числе на оплату труда, из кассы предприятия необходимо руководствоваться Положением "О порядке ведения кассовых операций с банкнотой и монетой банка России на территории Российской Федерации" № 373-П от 12.10.2011 года. Наличные денежные средства для выдачи работникам заработной платы, пособий по нетрудоспособности, стипендий, подотчетных средств и т.д. предприятия получают в обслуживающих их учреждениях банков. При этом в чеке на

[12] Иголкина Т.Н., Кобзева Е.А. Формирование системы оплаты труда на предприятии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2015. № 3 (55). С. 220.

[13] Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с.

получение наличных денежных средств должно быть указано их целевое назначение. В соответствии с п. 4 Порядка ведения кассовых операций расходование денег на иные цели не допускается. Предприятия, имеющие постоянную денежную выручку, могут расходовать её на оплату труда по согласованию с обслуживающими их банками.

При выдаче из кассы предприятия наличных денег, в том числе на оплату труда, необходимо руководствоваться установленным положением.

В соответствии с п.1.4. Порядка ведения кассовых операций предприятиям разрешено хранить в своих кассах наличные деньги в течение 5 рабочих дней в суммах, превышающих установленные лимиты остатка кассы, только для оплаты труда, стипендий, выплат, включенных в соответствии с методологией, принятой для заполнения форм федерального государственного статистического наблюдения. В фонд заработной платы и выплат социального характера, включая день получения денег с банковского счета на указанные выплаты, а также в выходные, нерабочие праздничные дни в случае ведения в эти дни кассовых операций.

В других случаях накопление по кассе наличных денег сверх установленного лимита остатка наличных денег в кассе не допускается.

Поэтому, кассир должен:

- поставить штамп или сделать отметку от руки "Депонировано" напротив фамилий, которым не произведены указанные выплаты;
- составить реестр депонированных сумм;
- сделать запись о фактически выплаченных и подлежащих депонированию сумах в расчетно – платёжных ведомости. Выплаченные и депонированные суммы сверяются с их общим итогом по платежной ведомости;
- записать в кассовую книгу, фактически выплаченную сумму и поставить на ведомости штамп (сделать отметку от руки): "Расходный кассовый ордер № __".

«Депонированная заработная плата может быть востребована работником в течение трех лет"[14]. Как правило выплаты, носящие регулярный характер: оплата труда, выплата пособий по социальному страхованию и стипендий, оформляются расчетно – платёжными (форма № Т-49) или платежными (форма № Т-53) ведомостями.

Допускается оформление ведомостей и в случаях разовых выдач денег на оплату труда (при уходе в отпуск, по больничному листу и т.д.), а также выдач депонированных сумм и денег под отчет на расходы, связанные со служебными командировками, если расчеты производятся одновременно с несколькими лицами. На общую сумму выданной заработной платы составляется один расходный кассовый ордер, дата и номер которого проставляются на платежной ведомости. Разовые выплаты наличных денежных средств из кассы предприятия производятся по отдельным (оформленным на одного работника) расходным кассовым ордерам.

Расходным ордером оформляются:

- разовые выдачи денег на оплату труда, под отчет и т.д. штатным сотрудникам предприятия;
- выдача денег лицам, не состоящим в списочном составе предприятия, на основании заключенных договоров. Расчетная ведомость – это документ установленного образца, который применяется для расчетов и начисления заработной платы работникам различных организаций.

Обычно это понятие ассоциируется с расчетами по форме № Т-51, которая регламентирует типовое начисление заработной платы работника. В случае получения зарплаты с применением пластиковых карт на каждого из работников составляется только расчетная ведомость для бухгалтерии в одном экземпляре, а расчетно-платежная и платежная ведомости не ведутся.

«Документация по форме № Т-51 формируется на основе первичных данных по учету фактически отработанного времени, выработки и иной

[14] Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с.

документации, характерной для работы организации определенного типа»[15]. Графы "Начислено" заполняются на основе различных видов оплаты из фонда заработной платы и иных доходов, которые обычно представляют собой различные социальные и материальные доплаты, которые были предоставлены сотруднику на основе прибыли организации и подлежат налогообложению. Сумма заработной платы работника формируется в виде разности начисленных денежных средств и удержаний, которые рассчитываются в соответствии со спецификой организационно-хозяйственной деятельности предприятия.

Оплата труда является главным стимулирующим фактором для работника. От того как работают сотрудники на предприятии, с каким настроем они отдаются своей работе, с каким энтузиазмом подходят к своим обязанностям зависит финансовое благополучие предприятия в целом Система оплаты труда является элементом успешного функционирования для любой организации. Эффективная система оплаты труда – это залог успешной трудовой деятельности персонала организации.

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

Трудовые отношения регулируются в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными конституционными законами: трудовым законодательством включая законодательство об охране труда, состоящим из Трудового кодекса Российской Федерации и законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права; иными нормативно-правовыми актами, содержащими нормы трудового права (указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации и др.)

[15] Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с.

Государственное регулирование предоставляет организациям право самостоятельно выбирать и устанавливать системы оплаты труда, Виды, формы и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, системы премирования фиксируются в коллективном договоре и других актах, издаваемых в организации. Различают два вида заработной платы: основную и дополнительную.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЭКО-ЛАЙН»

2.1 Краткая характеристика и основные технико-экономические показатели ООО «ЭКО-Лайн»

Общество с ограниченной ответственностью «Эко-Лайн» является проектной организацией.

Высшим органом управления организацией ООО «ЭКО-Лайн» является генеральный директор. Состав органов управления организацией представлен на рисунке 3.



Рис.3 Состав органов управления ООО «ЭКО-Лайн»

Среднее звено управления в организации – отвечает за разработку более детальных заданий для подразделений и отделов, а также осуществляет контроль над выполнением этих заданий (заместители генерального директора, главный инженер по проектам, начальник юридической службы).

В организации ООО «ЭКО-Лайн» применяется линейно-функциональная структура.

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

Основные показатели деятельности ООО «ЭКО-Лайн» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ЭКО-Лайн»

Показатели	Обзн.	Значение показателей				
		2013г.	2014г.		2015г.	
		Абс. велич.	Абс. велич.	Темп роста, %	Абс. велич.	Темп роста, %
Выручка	В	100789	92026	91,3	104350	113,4
Себестоимость продаж	С	(87534)	(78092)	89,2	(87877)	112,5
Валовая прибыль	ВП	13255	13934	105,1	16473	118,2
Коммерческие расходы	КР	-	-	-	-	-
Управленчиские расходы	УР	(8601)	(11147)	129,6	(9500)	85,2
Прибыль (убыток) от продаж	ПП	4654	2787	59,9	6973	250,2
Сальдо прочих доходов и расходов	-	(1340)	(2120)	158,2	(3823)	180,3
Прибыль (убыток) до налогооблажения	ПН	3314	667	20,1	3150	472,3
Текущий налог на прибыль, в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	ТНП ПНО, ПНА	(699)	(634)	90,7	(389)	61,4
Изменение отложенных налоговых обязательств	ΔОНО	-	384	-	(280)	72,9
Изменение отложенных налоговых	ΔОНА	-	-	-	-	-
Прочие	ПР	-	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	ЧП	2612	417	16,0	2481	595,0

Выручка от продаж в 2015 году составила 104 350 тысячи рублей, темп роста выручки в 2014 году по сравнению с 2013 годом составил 113,4 процента, что в денежном выражении составляет 12 324 тысячи рублей. Темп роста в 2014 году по сравнению с 2013 годом составил 91,3 процента.

Показатель валовой прибыли организации характеризуется положительной динамикой роста в 2013 году на 18,2 процента, в 2012 году на 5,1 процента, это связано с повышением валовой рентабельности деятельности организации и свидетельствует об эффективном управлении производственной себестоимостью.

В 2015 году доля управленческих расходов в валовой прибыли

организации значительно снизилась (управленческие расходы в 2015 году составляли 57,7 процента против 79,6 процентов в 2014 году), что подтверждает эффективность управления расходами организации.

Темп роста прибыли от продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом составляет 250,2 процента, что в денежном выражении составляет 4 186 тысячи рублей.

По результатам деятельности организации за 2015 год чистая прибыль составляет 2 481 тысячи рублей, что на 2 064 тысячи рублей, чем показатель прибыли за 2014 год.

Рост показателей выручки, прибыли от продаж организации за 2015 год можно связать с увеличением количества выигранных конкурсов на разработку проектной документации и количества завершенных проектов, переданных заказчику.

В связи с увеличением масштаба деятельности организации наблюдается увеличение расходов. Темп роста выручки за 2015 год составляет 113,4 процента, что совпадает с темпом роста себестоимости, составляющей 112,5 процента.

Таким образом, за рассматриваемый период финансовый результат организации ООО «ЭКО-Лайн» можно охарактеризовать установленной стабильностью.

2.2 Анализ состава персонала

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

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

- списочная численность – количество работников на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников;

- явочная численность – включает только работников вышедших на работу, на определенную дату;
- списочная численность – необходима для определения численности работников за определенный период.

Динамика численности персонала за три года представлена на рисунке 4.



Рис.4 Динамика численности персонала ООО «ЭКО-Лайн»

Численность персонала в 2013 году составляла 84 человека, в 2014 году – 93 человека. На конец 2015 года численность персонала организации составляла 134 человека, из которых по основному месту работы – 70 сотрудников, по внешнему совместительству – 64 сотрудника. Для развития организации на рынке ей необходим трудовой ресурс, за последние три года организация выросла с 84 до 134 человек.

Персонал организации состоит из двух категорий: работающих по основному месту работы и по совместительству.

Рассмотрим динамику численности персонала, относящегося к группе работающих по основному месту работы, за три рассматриваемых года. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Динамика численности персонала за последние три года (по основному месту работы)

Категория	2013		2014		2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Административный персонал	11	26,8	12	24,5	14	20,0
Рабочая группа	26	63,4	32	65,3	51	72,9
Обслуживающий персонал	4	9,8	5	10,2	5	7,1
Всего:	41	100,0	49	100,0	70	100,0

В 2015 году численность работников, работающих по основному месту работы увеличилась на 42,9 процента, что составляет 21 человек. Это связано с расширением организации и наймом персонала под определенные новые проекты.

В таблице 3 и на рисунке 5 приведено соотношение сотрудников организации по основному месту работы и по совместительству.

Таблица 3

Соотношение сотрудников организации по месту работы

Категория	2013		2014		2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Основное место	41	48,8	49	52,7	70	52,2
Совместители	43	51,2	44	47,3	64	47,8
Всего:	84	100	93	100	134	100

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

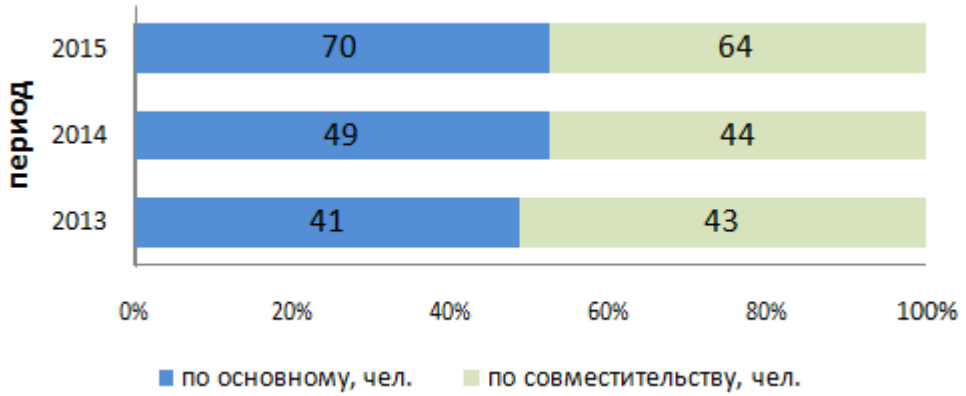


Рис.5 Соотношение сотрудников организации

Для того чтобы проанализировать систему оплаты труда в организации, рассмотрим категории персонала. Рассмотрим структуру состава персонала организации за 2015 год, таблица 4.

Таблица 4

Состав сотрудников организации по основному месту работы

Категория	Должность	Количество сотрудников, чел.
Административный персонал	Генеральный директор	1
	Главный инженер проекта	5
	Заместитель генерального директора	8
	ИТОГО:	14
Рабочая группа	Архитектор	11
	Ведущий специалист	11
	Инженер-проектировщик	16
Рабочая группа	Инженер-сметчик	3
	Инженер-конструктор	1
	Технолог	5
	ИТОГО:	47
Обслуживающий персонал	Водитель	2
	Кадровый специалист	2
	Системный администратор	1
	Офис-менеджер	2
	Экономист	2
	ИТОГО:	9

Численность персонала в ООО «ЭКО-Лайн», работающего по основному месту, в 2015 году составила 70 человек. Основную долю в структуре персонала составляет рабочая группа – 67 процентов, что составляет 47 человек от общей численности всех работников. Численность

административно-управленческого персонала составляет 20 процентов (14 человек) и 13 процентов от общей численности составляет 9 человек обслуживающего персонала.

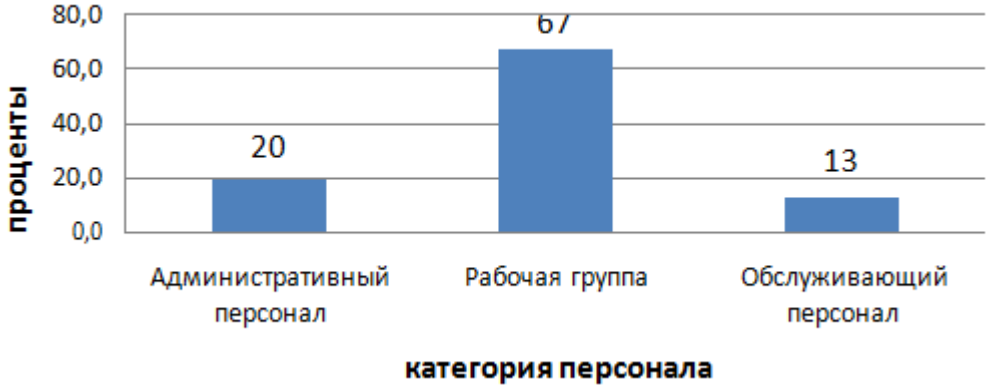


Рис.6 Структурный состав персонала организации

Рассмотрим такие показатели анализа персонала организации, как текучесть кадров и коэффициент текучести кадров.

Текучесть кадров оказывает отрицательное влияние на организацию, т.к. не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, это влечет снижение производственных показателей и эффективности работы.

Текучесть персонала - это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Текучесть кадров (F) можно рассчитать по формуле:

$$F = \frac{У}{Сч} \cdot 100, \quad (1)$$

где F – текучесть кадров;

$У$ – число уволенных за период, человек;

$Сч$ – среднее число сотрудников за период (сумма среднесписочной численности и численности совместителей), человек.

Коэффициент текучести кадров – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести к среднесписочной численности за тот же период.

Рассмотрим показатели текучести кадров за три рассматриваемых

периода, данные представлены в таблице 5.

Таблица 5

Показатели текучести кадров

Показатель	Период		
	2013	2014	2015
Средняя численность, чел.	98	102	116
Текучесть кадров, %	19,3	11,9	11,6
Численность персонала, чел.	75	85	82
Принято на работу, чел.	30	21	55
Количество уволенных за год в том числе, чел.:	19	12	14
По собственному желанию, чел.	15	10	10
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	0	1
По иной причине, чел.	3	2	3
Коэффициент оборота по приему, %	40,0	24,7	67,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	25,3	14,1	17,1
Коэффициент общего оборота, %	65,3	38,8	84,1
Коэффициент текучести, %	21,3	11,8	13,4

По данным таблицы видно, что на анализируемом предприятии коэффициент текучести рабочей силы в 2015 году вырос на 1,6 процента по сравнению с 2014 годом и составил 13,4 процента. Динамика показателя представлена на рисунке 7.

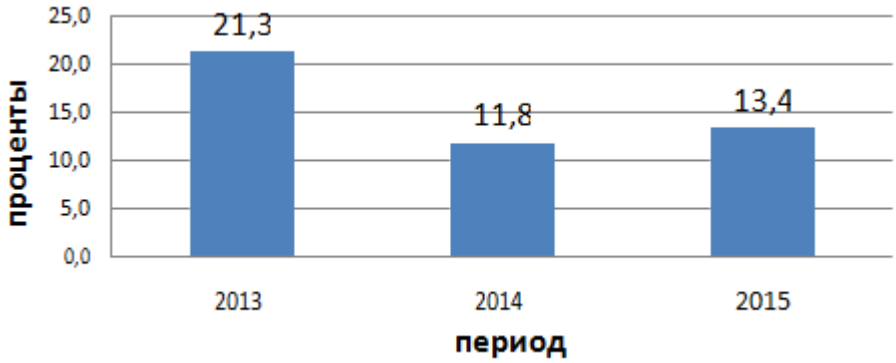


Рис.7 Динамика коэффициента текучести кадров

Теоретически норматив должен составлять 3-5 процента, что говорит о низком или естественном уровне текучести. На практике же нормой считается показатель от 10 до 12 процентов, а для крупных предприятий 15 процентов.

В организации ООО «ЭКО-Лайн» коэффициент превышает

нормативное значение, что сигнализирует о наличии недостатков в системе управления персоналом. Следует отметить, что текучесть персонала в данной организации несет не только негативный оттенок, т.к. в связи со спецификой организации новые сотрудники приносят новые идеи и способы работы, чем меняют климат в коллективе. Таким образом, в организации происходит оптимизация персонала, увольняются не только ценные сотрудники, но и неэффективные.

2.3. Оценка оплаты труда персонала ООО «ЭКО-Лайн»

Система оплаты труда в организации одинакова для всех категорий работников.

В организации ООО «ЭКО-Лайн» применяется повременная система оплаты труда с котловым методом отнесения затрат по статье «оплата труда». Остальные статьи затрат в организации учитываются позаказным методом на конкретные договора.

Отрицательной стороной применения метода отнесения затрат по оплате труда является невозможность отнесения затрат к конкретным договорам, что затрудняет процесс расчета затрат по аналогичным договорам.

Размер заработной платы сотрудников организации зависит от фактически отработанного времени.

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

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

Выплата заработной платы в организации осуществляется два раза в

месяц согласно законодательству Российской Федерации. В тридцатых числах месяца выплачивается аванс, составляющий 40 процентов от оклада, в пятнадцатых числах следующего месяца выплачивается заработная плата.

Проанализируем фонд оплаты труда ООО «ЭКО-Лайн» за три предшествующих года, для этого составим таблицу 6.

Таблица 6

Динамика ФОТ за период 2013-2015 год

Категории персонала	Фонд оплаты труда, тыс. руб.				
	2013	2014	Темп роста, %	2015	Темп роста, %
Административный персонал	12350	10290	83,3	12454	121,0
Рабочая группа	38613	34940	90,5	42356	121,2
Обслуживающий персонал	1650	1515	91,8	1835	121,1
Всего:	52613	46745	88,8	56645	121,2

В 2015 году фонд оплаты труда возрос по сравнению с 2014 годом на 21,2 процента, что в денежном выражении составляет 9 900 тысяч рублей.

Рассмотрим структуру фонда заработной платы за 2015 год, исходя из категорий персонала, рисунок 8.



Рис.8 Структура заработной платы по категориям персонала

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

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

1) изменение ФОТ (ΔФОТч) за счѐт изменения численности работников:

$$\Delta ФОТч = Ч_{2015} - Ч_{2014} * З_{2014}, \quad (2)$$

где ΔФОТч - изменение ФОТ за счѐт изменения численности работников;

$Ч_{2015}$, $_{2014}$ – численность работников предприятия, чел.;

$З_{2014}$ – средняя заработная плата, руб./чел.

2) изменение ФОТ (ΔФОТз) за счѐт изменения средней заработной платы:

$$\Delta ФОТз = З_{2015} - З_{2014} * Ч_{2015}, \quad (3)$$

где ΔФОТз – изменение ФОТ за счѐт изменения средней заработной платы;

$З_{2015}$, $_{2014}$ – средняя заработная плата, руб./чел.;

$З_{2015}$ –.численность работников предприятия, чел.

3) общее влияние:

$$\Delta ФОТ = \Delta ФОТЧ + \Delta ФОТз \quad (4)$$

Произведем расчет, исходя из данных за 2014 и 2015 годы. Данные для расчета представлены в таблице 7.

Таблица 7

Данные для факторного анализа ФОТ

Показатели	Значение показателей	
	2014	2015
Численность работников предприятия	93	134
Средняя заработная плата, тыс. руб.	502,63	422,72
ФОТ, тыс. руб.	46745	56645

Из таблицы 7 видно, что увеличение численности работников повлекло за собой увеличение ФОТ на 20 608 тысяч рублей. За счѐт уменьшения средней заработной платы на 10 708 тысяч рублей ФОТ увеличился на 9 900

тысяч рублей.

Таблица 8

Влияние факторов на ФОТ

Фактор	Влияние фактора, тыс. руб.	Расчет
Изменение ФОТ за счѐт изменения численности работников предприятия	20 608	(134-93)*502,63
Изменение ФОТ за счѐт изменения средней заработной платы	-10 708	(422,72-502,63)*134
Общее влияние	9 900	20 608-10 708

Рассмотрев структуру фонда заработной платы, можно сказать следующее: организация сохранила свой темп работы, предоставила дополнительные рабочие места, соответственно этому фонд заработной платы на 2015 год увеличился, на него повлияло изменение численности сотрудников на 44 процента.

Формой заработной платы, используемой в организации, является повременно-премиальная форма. Следовательно, заработная плата сотрудников организации состоит из двух частей: оклада и персональной надбавки за квалификацию (премия).

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

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

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

Наличие отклонения (отсутствие сотрудника на рабочем месте по

одной из выявленных причин) влечет за собой изменение метода расчета заработной платы.

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

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

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

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

Рассмотрим процесс начисления заработной платы в организации.

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

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

Начисления заработной платы осуществляется поэтапно в течение месяца. Сначала в базу данных заносится первичная кадровая информация в базу данных (приказы, больничные, удержания и др.).

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

Рассмотрим примеры расчетов документов по оплате труда:

- расчет оплаты отпуска сотрудника:

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

Таблица 9

Расчет дохода сотрудника за год

Расчетный период		Выплаты, учитываемые при исчислении среднего заработка, руб.
Год	Месяц	
1	2	3
2014	Апрель	20 000,00
2014	Апрель	Премия за 1 мес.: 42 100,00
2014	Май	20 000,00
2014	Май	Премия за 1 мес.: 42 100,00
2014	Июнь	10 434,78
2014	Июнь	Премия за 1 мес.: 22 000,00
2014	Июль	Премия за 1 мес.: 12 000,00
2014	Июль	5 555,56
2014	Сентябрь	Премия за 1 мес.: 28 950,00
2014	Ноябрь	20 000,00
2014	Ноябрь	Премия за 1 мес.: 53 600,00
2014	Декабрь	20 000,00
2014	Декабрь	Премия за 1 мес.: 42 100,00
2015	Январь	14 736,84
2015	Январь	Премия за 1 мес.: 39 650,00
2015	Февраль	19 047,62
2015	Февраль	Премия за 1 мес.: 40 100,00
2015	Март	20 000,00
2015	Март	Премия за 1 мес.: 42 100,00
	Итого	514 474,80

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

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

- расчет оплаты за командировки:

Расчет среднедневного дохода сотрудника аналогичен расчету при оплате отпуска сотрудника.

- расчет оплаты больничного листа сотрудника:

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

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

Таблица 10

Размер пособия исходя из стажа

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

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

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

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

Таблица 11

Заработная плата за расчетные годы

Год	Заработок	Предельная велечина	Страхователь
2014	235 025,10		Организация
Итого:	235 025,10	512 000	
2015	428 358,25		Организация
Итого:	428 358,25	568 000	

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

663 383,35/730=908,74 руб.

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

908,74*0,8*5=3 634,96 руб.

Пособие по уходу за ребенком выплачивается за счет средств ФСС.

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

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

Общество с ограниченной ответственностью «Эко-Лайн» является проектной организацией, в которой применяется линейно- функциональная структура.

За рассматриваемый период финансовый результат организации ООО «ЭКО-Лайн» охарактеризован установленной стабильностью.

Численность персонала ООО «ЭКО-Лайн» в 2013 году составляла 84 человека, в 2014 году – 93 человека. На конец 2015 года численность персонала организации составляла 134 человека, из которых по основному месту работы – 70 сотрудников, по внешнему совместительству – 64 сотрудника. Для развития организации на рынке ей необходим трудовой ресурс, за последние три года организация выросла с 84 до 134 человек. Персонал организации состоит из двух категорий: работающих по основному месту работы и по совместительству.

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

ГЛАВА 3. ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЭКО-ЛАЙН»

3.1. Мероприятия по совершенствованию оплаты труда

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

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

Для совершенствования системы оплаты труда в организации ООО «ЭКО-Лайн» необходимо провести ряд мероприятий, затрагивающих различные направления.

Исходя из сделанных выводов, необходимо, внести корректировки в систему оплаты труда применяемую организации ООО «ЭКО-Лайн».

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

Исходя из вышеизложенных теоретических данных по применяемым системам оплаты труда сотрудников проектно-ориентированных организаций, предлагается внедрение в организацию ООО «ЭКО-Лайн» стоимостной - ориентированной системы оплаты труда. Данная система направлена на стимулирование и ориентирование сотрудников организации, на повышение качества выполняемых ими работ.

Сравнительный анализ применяемой и предлагаемой систем оплаты труда по основным параметрам в таблице 12.

Таблица 12

Сравнительный анализ систем оплаты труда

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

Предлагаемая система оплаты труда предусматривает наличие «позаказного» метода учета затрат в организации.

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

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

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

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

Премиальная часть зависит от объема выполненных работ сотрудником. Другими словами, премирование персонала представляет собой одно из направлений его мотивирования для достижения ежемесячных хороших показателей, при этом начисление премии осуществляется по итогам завершения этапов договоров.

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

Во-вторых, для решения проблемы отсутствия системы премирования, ориентированной на результаты сотрудников, рассмотрим задачи по объективной оценке учета вклада каждого участника проекта на этапе предпроектной подготовки.

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

Таким образом, на этапе предпроэктной подготовки:

- осуществляется сбор документации и информации;
- распределение проекта на отдельные этапы (работы) и конкретизация сроков завершения каждого этапа (работы);
- подбор и закрепление за конкретными исполнителями этапов (работ);
- определение стоимости (бюджета) проекта и его этапов;
- определение плановой эффективности, прибыли от проекта, рисков;
- определение размера премиального фонда.

Предварительная оценка стоимости проекта, произведенная на начальном этапе, отличается от реальной стоимости в пределах от -25 процентов до +75 процентов к стоимости проекта. Так как в процессе реализации проекта делаются корректировки, расчет бюджета проекта

производится уже с точностью от -10 процентов до +25 процентов. И, наконец, к моменту выработки согласованного бюджета его значение не должно быть более 10 процентов и менее 5 процентов от реального бюджета проекта.

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

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

Согласно данным критериям, система материального стимулирования должна рассматриваться в виде программы материальных мероприятий, направленных на мотивирование сотрудников для выполнения работ по проекту, рисунок 9.



Рис.9 Программа мотивационных мероприятий

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

Данная программа мотивационных мероприятий должна быть приведена в документе «Положении о премировании работников

организации». Этот документ позволяет упорядочить процесс назначения и выплаты премий.

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

Программа материальных мероприятий содержит в себе методику определения размера премиального фонда, рассчитываемого на этапе предпроектной подготовки.

Существуют два метода расчета премиального фонда в проектных организациях:

- процент от планируемой прибыли при реализации проекта плюс процент от экономии затрат;
- сумма рассчитывается на основе окупаемости за счет доходов, полученных в прогнозируемом будущем.

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

Процент от прибыли по проекту зависит от его важности и значимости (по срокам, бюджету, прибыли, сложности реализации, планируемой эффективности). Связать оценку важности и значимости с конкретной величиной процента от прибыли без субъективной оценки заказчиком невозможно.

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

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

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

к – коэффициент, указывающий на согласованную заказчиком проекта долю от планируемых расходов, направляемую на премирование, 0 < к < 0,2;

ΔВ – абсолютное отклонение между планируемой и фактической суммой бюджета на реализацию проекта, руб.;

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

В тоже время абсолютное отклонение (ΔВ) между планируемой и фактической суммой бюджета на реализацию проекта рассчитывается по формуле

$$\Delta В = СЗпл + РПРпл + РНПРпл - СЗф - РПРф - РНПРф, \quad (6)$$

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

РПР – резерв на покрытие планируемых рисков, руб;

РНПР – резерв на покрытие непредвиденных рисков, руб.

Рассчитаем данным методом размер премиального фонда по договору, выручка которого составила 27 000 тысячрублей, при этом чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 5 670 тысяч рублей. Срок реализации данного договора был 9 месяцев (273 дня), при этом просрочка срока сдачи составила 15 дней. По данным экономического отдела абсолютное отклонение от запланированных показателей суммы бюджета составляет 2 250 тысяч рублей.

$$ПФ = (5\,670 * 0{,}17 + 2\,250) * \left(1 - \frac{15}{273}\right) = 3\,199 \text{ тыс. руб.}$$

Таким методом определения размера премиального фонда необходимо пользоваться после завершения каждого этапа проекта, т.к. большинство договоров имеют сроки выполнения более года.

После определения размера премиального фонда проекта необходимо

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

В зависимости от проекта и ситуации в компании, премиальный фонд распределяется между руководителями проекта и сотрудниками.

На рисунке 10 показано, как распределяется бюджет проекта и премиальный фонд.

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

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

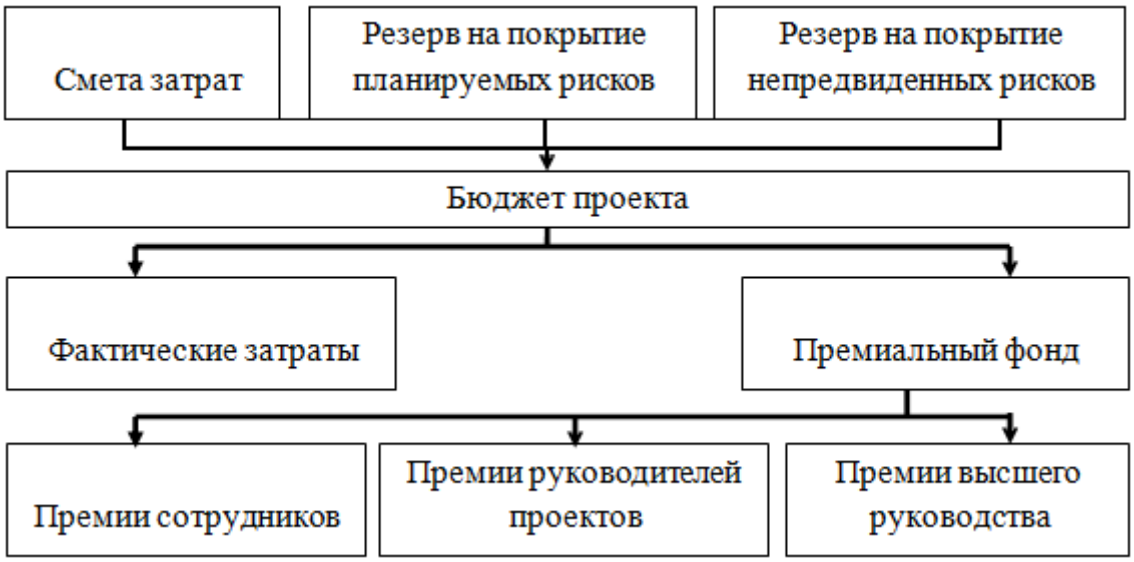


Рис.10 Формирование и распределение премиального фонда

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

- ввести шкалу эффективности (например «низкая», «нормальная»,

«высокая» или в баллах от 1 до 5);

- определить перечень характеристик, детализирующих понятие эффективности;
- для каждой из характеристик сформировать шкалы из нескольких значений, указав для каждого условия его достижения;
- указать правило вычисления значения эффективности на основе оценок характеристик.

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

$$Э = В * к , \quad (7)$$

где В – вес характеристики;

к – оценка характеристики.

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

На практике часто встречается система премирования, в которой выплата премии происходит по завершении проектов. Этот вариант подходит только в тех случаях, когда длительность проекта не превышает одного года, так как в противном случае сотрудникам приходится долго ждать момента получения премиальных, что приводит к снижению мотивации. Поэтому при долгосрочных проектах (длительностью более одного года), рекомендуется осуществлять выплаты премии по завершении каждого из отдельных этапов.

Таблица 13

Параметры системы премирования участников

Параметры премирования	Описание параметров
Переодичность премирования	По окончании проекта
	За выполнение отдельных этапов проекта
	Переодическая (квартальная, месячная)
Размер плановой премии	В проценте от оклада, в зависимости от роли в проекте
Форма премирования	Индивидуальная
	Коллективная
	Комбинированный план
Условия премирования	Соблюдение бюджета проекта
	Соблюдение сроков
	Соблюдение стандартов качества
	Удовлетворение заказчика
	Произведенная продукция
Показатели премирования	Финансово-экономические показатели проекта
	Сложность проекта
	Качество выполненных работ
	Сроки выполнения работ
Уровень достижения целей	Три уровня (пороговый, плановый и
	Один плановый уровень
Зависимость между показателем премирования и суммой премии	Фиксированная ставка
	Переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии
	Взаимосвязанные показатели
Момент выплаты премии	Сразу после сдачи работ по проекту/этапу проекта
	Через определенный промежуток времени после сдачи работ по проекту/этапу проекта

Еще одним распространенным вариантом начисления и выплаты премиальных является ежемесячная выплата премиальных независимо от завершения отдельных этапов. При этом по завершении проекта необходимо сделать корректировку выплаченных сумм в зависимости от уровня достигнутых показателей. Если этого не производить, то премия превратится в регулярную надбавку к заработной плате, которая не стимулирует сотрудников к повышению эффективности работы над проектом. Сложность заключается в том, что осуществить доплату премии сотруднику легко,

однако в случае не достижения плановых показателей вычесть ранее начисленные суммы будет не так просто.

Размер запланированной премии зависит от роли сотрудника в проекте.

Существует три типовых роли участия в проекте:

- руководитель проекта, несущий ответственность за полученный результат;
- исполнитель, отвечающий за отдельные работы в проекте;
- эксперт или консультант, дающий независимые экспертные оценки на протяжении реализации проекта.

Исходя из влияния сотрудника на результат проекта, определяется процент премии относительно оклада. Для руководителей проекта премия составляет до 100 процентов от оклада за соответствующий период. У исполнителей проекта размер премии составляет до 80 процентов от оклада. Эксперт получает за проект, как правило, не более 50 процентов.

Достаточно важный показатель для оценки – сложность выполняемого проекта.

Предлагается основными показателями по оценке сложности проекта сделать следующие элементы:

- техническая сложность выполняемого проекта (простой – сложный); новизна решений (типовой – новая разработка);
- график работы (без командировок – постоянно в командировке);
- условия работы (офисные – вредные и опасные);
- география проекта (по месту работы – в труднодоступном удаленном регионе);
- сложность заказчика (простой – сложный);
- ресурсоемкость проекта (менее 10 миллионов рублей – свыше 10 миллионов рублей).

Далее элементы будем оценивать по шкале оценки в баллах. Здесь необходимо определить, кто будет оценивать элементы. Обычно экспертами

выступают члены проектного комитета, осуществляющего мониторинг и контроль выполнения проекта. Так как проектов, реализуемых в организации ООО «ЭКО-Лайн», небольшое количество и они носят долгосрочный характер, оценка сложности выполняемого проекта производится: генеральным директором, финансовым директором и главным инженером проектов.

Каждый коэффициент шкалы бальной оценки имеет описание, позволяющее экспертам проекта давать более объективную оценку. Таблица, отражающая все возможные варианты оценки проекта, необходимые экспертам организации для проведения оценки проекта по сложности, приведена в таблице 14.

Таблица 14

Таблица оценки сложности проекта

Критерии	Шкала бальной оценки проектов			
	1	2	3	4
Техническая сложность	Простой	Умеренно сложный	Сложный	Сверхсложный
Новизна решений	Типовой проект	Необходима модификация основных элементов	Требуется разработка отдельных новых элементов	Новое техническое решение
График работы	Без командировок	Разовые командировки, не чаще 1 раза в месяц	Регулярные командировки, чаще 1 раз в месяц	Более 80% рабочего времени в командировках
Условия работы	Офисные	Вне офиса нормальные условия труда	Вредные и опасные условия труда	–
География проекта	Работа в своем регионе	Работа в иных легкодоступных регионах РФ	Работа за рубежом (за исключением стран с опасными для жизни условиями)	Работа в труднодоступных, удаленных или опасных регионах
Сложность взаимодействия с заказчиком	Низкая сложность	Умеренная сложность	Высокая сложность	–
Ресурсоемкость	Мелкие	Средние	Крупные	Мега проекты

На основе мнения экспертов по оценке сложности проекта рассчитывается коэффициент сложности проекта (Ксп)

$$К_{сп} = \frac{\sum В}{Н}, \quad (8)$$

где В – сумма баллов сложности проекта, полученной в результате оценки;

Н – стандартный уровень сложности проекта.

Стандартным нормативным уровнем сложности проекта является проект, который получил оценку 2 балла по каждому из рассматриваемых критериев. Следовательно, оценка сложности стандартного проекта составит 14 баллов.

Рассмотрим эффективность применения предложенного метода расчета коэффициента сложности проекта. Пример использования метода приведен в таблице 15.

Таблица 15

Пример расчета коэффициента сложности проекта

Критерий оценки сложности	Балл
Техническая помощь	3
Новизна решений	4
График работы	3
Условия работы	3
География проекта	2
Сложность взаимодействия с заказчиком	3
Ресурсоемкость	2
ИТОГО:	20

Суммарная оценка сложности проекта составила 20 баллов.

Коэффициент сложности в нашем примере будет равен 20/14=1,43.

На рассчитанный коэффициент сложности проекта умножается сумма премии, рассчитанная на основе других показателей (сроки, качество, прибыль проекта).

Среди других показателей, которые будут использоваться для

премирования сотрудников, можно назвать: сроки выполнения проекта, экономию бюджета проекта, объем выполненных работ, производственную дисциплину, удовлетворенность заказчика.

Данные показатели для расчета премии должны быть установлены на плановом уровне, т. к. данный вариант является более простым для понимания сотрудников организации.

Определим зависимость между показателями премирования и суммой премии, получаемой сотрудником. Существует несколько видов подобной зависимости:

- фиксированная ставка – процент премии за достижение планового уровня показателя является константой. Например, при уровне удовлетворенности клиента 75 процентов сотрудник получит 100 процентов плановой премии. При уровне удовлетворенности ниже 75 процентов премия не начисляется совсем, выше 75 процентов – премия начисляется в повышенном размере пропорционально перевыполнению плана;
- переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии: процент премии увеличивается при достижении заданного значения. Например, при уровне удовлетворенности клиента больше планового уровня 75 процентов премия будет начисляться в двойном размере за каждый дополнительный процент показателя;
- взаимосвязанные показатели – сумма премии ставится в зависимость от достижения взаимосвязанных показателей уровня сложности проекта, а также соблюдения сроков и выполнения бюджета проекта. Например, как описывалось выше, сумма премии, рассчитанная исходя из степени выполнения плана по срокам и бюджету проекта, умножается на коэффициент сложности проекта.

Основными проблемами компании были нежелание сотрудников участвовать в сложных и неудобных проектах, когда необходимо выезжать к

клиенту в удаленные регионы, находиться длительное время у заказчика, выполнять сложное техническое задание.

Параметры, на основе которых будет рассчитываться размер премии, представлен в таблице 16.

Таблица 16

Разработанная система премирования сотрудников

Параметры системы премирования	Описание параметров
Периодичность премирования	За выполнение отдельных этапов проекта
Размер плановой премии	В процентах от оклада, в зависимости от роли в проекте: руководитель проекта: 100 процентов от оклада за отчетный период; 1) исполнитель: 80 процентов от оклада за отчетный период; 2) административный аппарат 80 процентов от оклада за отчетный период; 3) обслуживающий аппарат 60 процентов от оклада за отчетный период.
Форма премирования	Комбинированный план. В плане присутствуют и коллективные, и индивидуальные показатели премирования.
Условия премирования	Удовлетворение заказчиков не менее чем на 75 процентов, по результатам опроса (если уровень удовлетворенности клиентов меньше заданного, рассчитанная премия не начисляется).
Показатели премирования	Сложность проекта (оценивается согласно таблице 24). Качество выполнения работ сотрудником (оценивается исходя из количества замечаний и ошибок). Сроки выполнения работ сотрудником (согласно графику проекта).
Зависимость между показателем премирования и суммой премии	Фиксированная ставка премиальных по показателям выполнения плана по срокам и бюджету проекта: Плановый уровень показателя соответствует 100 процентов от плановой премии. За перевыполнение показателя премия не увеличивается. Для рабочей группы сотрудников: премия, рассчитанная исходя из качества и сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта. Для обслуживающей группы сотрудников: премия, рассчитанная исходя из сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта. Для административной группы сотрудников: премия, рассчитанная исходя из сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта.

Рассмотрим, как будет применяться на практике предложенная система премирования сотрудников. Произведем расчет размера премии для архитектора 2 категории по окончании работ первого этапа, таблица 17.

Таблица 17

Расчет премии для архитектора 2 категории

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

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

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

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

Согласно штатному расписанию оклад архитектора 2 категории составляет 47 000 рублей, следовательно, премия за выполнение этапа проекта составит: П = 47 000 ∗ 1,143 = 53 721 рублей.

Далее рассмотрим, как предложенная система премирования будет применяться для расчета размера премии обслуживающей группы организации. Произведем расчет размера премии для экономиста по окончании работ первого этапа для рассмотренного ранее проекта, таблица 18.

В данной ситуации размер премии за этап проекта будет

рассчитываться так:

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

Таблица 18

Расчет премии для экономиста

Показатели премирования	Плановый уровень	Фактический уровень	Процент плановой премии, %
Удовлетворенность клиента, %	75	78	-
Сложность проекта	14	20	-
Сроки выполнения работ	3 месяца	3 месяца	40
Бюджет этапа проекта, %	<100	98	60
		ИТОГО	100

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

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

П = 40 000 ∗ 0,857 = 34 280 рублей.

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

Следует отметить, что при внедрении системы премирования для сотрудников проектной организации следует учитывать уже имеющиеся в

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

3.2. Расчет предлагаемых мероприятий по оптимизации оплаты труда в ООО «ЭКО-Лайн»

Оценим эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в организации ООО «ЭКО-Лайн», для этого смоделируем ситуацию.

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

Составим таблицу с экономическим показателями деятельности проектной организации ООО «ЭКО-Лайн». В таблице 19 приведены экономические показатели, полученные в 2015 году по этапу 3 договора № 1, срок реализации которого составил 2 месяца, и смоделируем ситуацию, если бы предложения были внедрены в систему оплаты труда.

Таблица 19

Экономические показатели деятельности по договору № 1

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

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

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

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

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

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

В итоге произошло уменьшение себестоимости работ на 6,3 процента, что составляет дополнительную прибыль от реализации этапа в размере 130 тысяч рублей.

3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

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

$$ROI = \frac{П}{I} * 100 \quad (9)$$

где ROI – рентабельность инвестиций, %;

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

I – сумма вложенных в проект инвестиций, руб.

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

Рассчитаем общую сумму затрат на внедрение изменений в систему оплаты труда, таблица 20.

Таблица 20

Затраты на внедрение системы

Статья расходов	Сумма, рубли
Единовременные затраты	
Формирование положения об оплате труда согласование с собранием акционеров	45 000
Тестовый прогон разработанных мероприятий	30 000
Проведение ознакомительного семинара (презентации) сотрудникам нового положения об оплате труда	120 000
Перезаключение договоров с сотрудниками организации	70 000
Текущие затраты	
Обучение персонала по функционированию системы оплаты труда (методическая поддержка)	80 000
Мониторинг и оценка эффективности от внедрения мероприятий	20 000
ИТОГО:	365 000

По данным бухгалтерской отчетности за 2015 год, прибыль ООО «ЭКО-Лайн» составила 2 481 тысячу рублей. На основании полученной прибыли за 2015 год спрогнозируем прирост прибыли на следующий год, таблица 21.

Таблица 21

Прогноз прироста прибыли Показатель

Показатель	Сумма, рублей в год
Прибыль организации за 2015г.	2 481 000
Прогнозируемый прирост 3%	74 430
Прогнозируемый прирост 6%	148 860
Прогнозируемый прирост 9%	223 290

Таким образом, уровень эффективности от внедрения изменений в систему

оплаты труда представлен в таблице 22.

Таблица 22

Уровень эффективности

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

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

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

Произведем расчет коммерческой эффективности предложенных изменений в системе оплаты труда. Для этого используем следующие исходные данные:

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

Таблица 23

Денежные потоки для оценки коммерческой эффективности

Номер шага, год Показатели	0	1	2	3	4	5
Операционная деятельность						
1. Денежные притоки (стр.1.1 + стр.1.2)		349430	349430	349430	349430	349430
1.1. Выручка от реализации		74430	74430	74430	74430	74430
1.2. Прочие доходы		275000	275000	275000	275000	275000

Продолжение таблицы 23

Номер шага, год / Показатели	0	1	2	3	4	5
2. Денежные оттоки (сумма строк 2.1+2.2+2.5)		69886	149886	149886	149886	149886
2.1. Прирост переменных издержек						
2.2. Прирост постоянных издержек			100000	100000	100000	100000
2.4. Прибыль до налогов (вспомогательная		349430	249430	249430	249430	249430
2.5. Налог на прибыль		69886	49886	49886	49886	49886
3. Сальдо денежного потока от операционной деятельности (стр.1 – стр.2)		279544	199544	199544	199544	199544
Инвестиционная деятельность						
4. Денежные притоки (ликвидационная стоимость)						
5. Денежные оттоки	365000					
6. Сальдо денежного потока от инвестиционной деятельности (стр. 4 - стр. 5)	-365000					
7. Сальдо двух потоков (чистые денежные поступления проекта) (стр.3	-365000	279544	199544	199544	199544	199544
8. к итогам	-365000	-85456	114088	313632	513176	712720
9. Коэффициент дисконтирования (WACC)	1,00	0,83	0,69	0,57	0,48	0,40
10. Чистые денежные поступления (стр.7 х стр.9)	-365000	232179	137653	114330	94958	78869
11. NPV, руб.	-365000	-132821	4832	119162	214120	292989
12. PI	0	0,6	1,0	1,3	1,6	1,8
13. DPP, лет	2,0					
14. Рентабельность инвестиций по прибыли до налогооблажения,%	0	96	68	68	68	68
15. Рентабельность инвестиций по чистой прибыли, %	0	77	55	55	55	55

На основании полученных показателей можно сделать вывод, что изменения в системе оплаты труда пригодны для реализации в организации

ООО «ЭКО-Лайн».

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

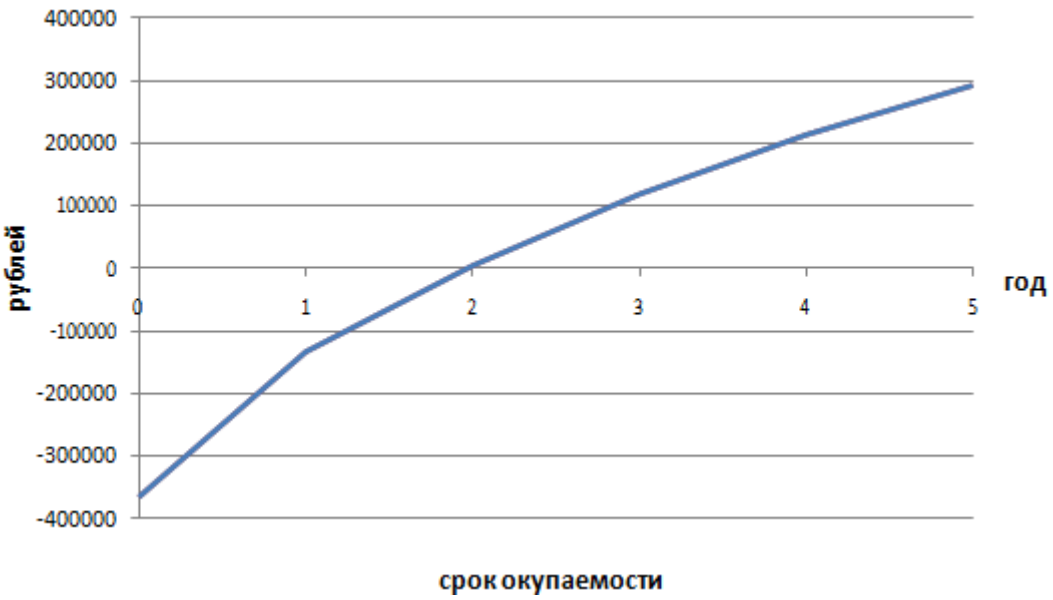


Рис.11 График изменения NPV по периодам реализации мероприятий

Точка пересечения линии графика NPV с осью координат наглядно отражает дисконтированный срок окупаемости от осуществления изменений в системе оплаты труда, предложенных для проектной организации ООО «ЭКО-Лайн».

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

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

Произведенный анализ деятельности ООО «ЭКО-Лайн»: хозяйственной деятельности организации, финансового состояния, анализ применяемой системы оплаты труда и использования трудовых ресурсов, позволил сделать следующие выводы.

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

Анализ применяемой системы оплаты труда позволил выявить несколько проблемных мест:

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

определении цены для участия в торгах;

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

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

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

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята 12 декабря 1993 г. с учетом поправок, внесенных Законом РФ о поправках в Конституцию РФ от 31.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 2 от 26.01.1996 N 14-ФЗ (действующая редакция от 06.04.2015).

3. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 1 от 31.07.1998 N 146-ФЗ (действующая редакция от 08.06.2015).

4. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 2 от 05.08.2000 N 117-ФЗ (действующая редакция от 08.06.2015).

5. Трудовой кодек Российской Федерации, от 30.12.2001 N 197-ФЗ (действующая редакция от 06.04.2015)

6. Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 № 2490-1 ред. от 29.06.2004

7. Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 N 255-ФЗ (ред. от 31.12.2014).

8. Федеральный закон «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, Фонда социального страхования Российской Федерации» от 24.07.2009 №212-ФЗ

9. Постановление Правительства РФ «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» от 24 декабря 2007 г. N 922 (с изм. 25.03.2013).

10. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения об особенностях порядка исчисления пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, ежемесячного пособия по уходу за ребенком гражданам, подлежащим обязательному социальному

страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 15.06.2007 N 375 (ред. от 25.03.2013).

11. Приказ Минфина России от 06.05.1999 №33н (с изм. и доп., на 27.04.2012) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99»

12. Письмо Минстроя России Об индексах изменения сметной стоимости проектных и изыскательских работ от 12.02.2015 N 3691-ЛС/08

13. Алексеева Г.И. Бухгалтерский учет: Учебник / Г.И. Алексеева, – М.: МФПУ Синергия. – 2013. – 720с.

14. Анализ себестоимости продукции – URL: http://www.kylbakov.ru /page52/index.html//.

15. Бабынина Л. Заработная плата - цена рабочей силы // Кадровик.– 2012. – № 2. – С.68-71.

16. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. А. Вахрушина, 8-е изд. – М.: Издательство «Омега-Л». – 2012. – 570 с.

17. Вещунова Н.Л. Бухгалтерский и налоговый учет: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект. – 2011. – 848 с.

18. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда – М.: Техносфера. – 2011. – 416 с.

19. Жуков А.Л. Регулирование тарифных ставок и окладов посредством коллективных договоров и соглашений: Национальный союз кадровиков. – М. – 2013. – URL: http://www.kadrovik.ru/modules. php? op=modload&name=News&file=article&sid=7914//.

20. Информация о нормативно-правовой базе. –URL: http://www. consultant.ru//.

21. Информация об организации.– URL: http://www.raoproekt.ru//.

22. Какова норма текучести персонала? : Секрет фирмы. – 2014. – №6 – URL: http://www.klerk.ru/boss/articles/10341//.

23. Круглов А. И. Стратегическое управление издержками :Планово-экономический отдел. – 2011. – №4. – URL: http://www.profiz.ru/peo /4_2011 /upravlenie_izderzhkami.html//.

24. Мазин Л.А. Сдельная и повременная форма оплаты труда: преимущества и недостатки : Элитариум: Центр дистанционного образования. – 2013. – URL: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/sdelnaja_povremennaja_ oplata_truda.html//.

25. Мельникова Л.А. Бухгалтерский учет: Учебник для бакалавров / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров, Л.А. Мельникова. – М.: Проспект. – 2013. – 432с.

26. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций – URL: http://www.gks .ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/finance//.

27. Попова Н. В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Учеб. пособие / Н. В. Попова. – М.: Финпресс. – 2012. – 176 с.

28. Построение эффективной системы компенсаций / Планово-экономический отдел. – 2011. – №8. – URL: http://www.profiz.ru peo/8_11/postr_sistemy//.

29. Романова Л.Е., Давыдова Л.В., Коршунова Г.В. Экономический анализ: Учебное пособие – СПБ.: Питер. – 2013. – 336 с.

30. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб.пособие/ Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА. – 2012. – 288.с.

31. Система материального стимулирования в проектной деятельности / Кадровик. Кадровый менеджмент – 2014. – №12 – URL: http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8235//.

32. Сперанский А.А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. – М.: Изд-во «Альфа Пресс». – 2012. – 192 с.

33. Справочник по управлению персоналом – 2014. – №9. – URL: http://changedriver.ru/publications//.

34. Цапок К.А. Система оплаты труда, проектная организация,

стоимостной менеджмент, свободный денежный поток / Инженерный вестник Дона – 2013. – №1.– URL: http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-oplaty-truda- proektnaya-organizatsiya -stoimostnoy-menedzhment-svobodnyy-denezhnyy- potok//.

35. Факторович С. Как премировать сотрудников сообразно их эффективности в тех случаях, когда эффективность трудно подсчитать напрямую? / HR-Portal Сообщество HR- Менеджеров. – М. – 2012. – URL: http://www.hr-portal.ru/article/kak-premirovat-sotrudnikov-soobrazno-ih-effek tivnosti-v-teh-sluchayah-kogda-effektivnost//.

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

37. Центр раскрытия корпоративной информации – URL:http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=18875//.

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

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

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

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

_____ _____ *(ФИО)*

(личная подпись)