ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Савостеня Ирины Михайловны,

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР:

Бухгалтерский учет и анализ оплаты труда в организации на примере АО «МТТС»

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы учета и анализа оплаты труда

1.1. Нормативно-правовое-регулирование и системы оплаты труда в РФ

1.2. Синтетический и аналитический учет расчетов по оплате труда

1.3. Необходимость и методика анализа фонда заработной платы

Глава 2. Организация бухгалтерского учета и анализа оплаты труда в АО «МТТС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «МТТС»

2.2. Документооборот и организация учета расчетов по оплате труда

2.3. Учет отчислений и удержаний

2.4. Анализ использования фонда заработной платы

ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию учета и анализа расчетов по оплате труда в АО «МТТС»

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В 1 главе отразить теоретические основы учета и анализа оплаты труда. Для этого необходимо проанализировать: в п. 1.1. существующие и применяемые на практике виды систем оплаты труда в РФ, нормативно-правовое регулирование оплаты труда; в п. 1.2.

синтетический и аналитический учет расчетов по оплате труда; в п. 1.3. необходимость и методику анализа фонда заработной платы.

2 глава носит практический характер. На примере предприятия дать характеристику организации бух. учета и анализа расчетов по оплате труда. В п. 2.1. привести организационно-экономическую характеристику АО «МТТС», с привидением основных показателей деятельности. В п. 2.2. описать применяемый документооборот и систему учета расчетов по оплате труда. В п. 2.3. охарактеризовать учет отчислений и удержаний на предприятии. В п. 2.4. провести анализ использования фонда заработной платы, сделать развернутые выводы. Анализ проводится за период 2017- 1 полугодие 2019 гг.

В 3 главе, на основе выводов, сделанных во 2 главе исследования, предложить конкретные пути по совершенствованию учета и анализа расчетов по оплате труда предприятия.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся копии документов, отчетности, аналитические таблицы.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Налоговый кодекс РФ. Часть 1 от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (в редакции от 30.12.2006 г. № 268-ФЗ), Часть 2 от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (в редакции от 30.12.2006 г. № 268-ФЗ).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] принят 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. 06.04.2015) – Режим доступа: справ. - правовая система «КонсультантПлюс»
3. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс] от 06.12.2011 №402-ФЗ (в ред. от 04.11.2014). – Режим доступа: справ. - правовая система «КонсультантПлюс»
4. Агеева, О.А. Бухгалтерский учет и анализ: Учебник для академического бакалавриата / О.А. Агеева, Л.С. Шахматова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 509 с.
5. Алексеева, Г.И. Бухгалтерский финансовый учет. расчеты по оплате труда.: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Г.И. Алексеева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 215 с.
6. Алексеева, Г.И. Бухгалтерский учет: Учебник / С.Р. Богомолец, Г.И. Алексеева, Т.П. Алавердова . - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 720 с.

7. Анциферова, И.В. Бухгалтерский финансовый учет: Практикум / И.В. Анциферова. - М.: Дашков и К, 2016. - 368 с.
8. Бурмистрова, Л.М. Бухгалтерский учет: Учебное пособие / Л.М. Бурмистрова. - М.: Форум, 2012. - 304 с.
9. Дмитриева, И.М. Бухгалтерский учет и аудит: Учебное пособие для бакалавров / И.М. Дмитриева. - М.: Юрайт, 2013. - 306 с.
10. Керимов, В.Э. Бухгалтерский учет: Учебник для бакалавров / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2015. - 584 с.
11. Киселев, А.Г. Бухгалтерский учет расчетов / А.Г. Киселев. - М.: КноРус, 2012. - 512 с.
12. Кондраков, Н.П Бухгалтерский учет на малых предприятиях: Учебное пособие / Н.П Кондраков, И.Н. Кондраков. - М.: Проспект, 2015. - 640 с.
13. Сивков, Е.В. Современный бухгалтерский учет. Основной курс от аудитора Евгения Сивкова / Е.В. Сивков. - М.: ИД "Евгений Сивков", 2012. - 320 с.
14. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник / Г.В. Савицкая. - М.: Дрофа, 2015. - 608 с.
15. Сосненко, Л. С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс / Л.С. Сосненко, Е.Н. Свиридова, И.Н. Кивелиус. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.
16. Тепляков, А.Б. Бухгалтерский учет. Краткий курс / А.Б. Тепляков. - М.: Книжный мир, 2016. - 183 с.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....6
Глава 1. Теоретические основы учета и анализа оплаты труда.....8
1.1. Нормативно-правовое-регулирование и системы оплаты труда в РФ.....8
1.2. Синтетический и аналитический учет расчетов по оплате труда.....21
1.3. Необходимость и методика анализа фонда заработной платы.....25
Вывод 28
Глава 2. Организация бухгалтерского учета и анализа оплаты труда в АО «МТТС».....30
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «МТТС».....30
2.2. Документооборот и организация учета расчетов по оплате труда.....38
2.3. Учет отчислений и удержаний.....43
2.4. Анализ использования фонда заработной платы.....45
ГЛАВА 3. Рекомендации по совершенствованию учета и анализа расчетов по оплате труда в АО «МТТС».....51
Вывод 70
Заключение.....71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....73
Приложение ……...78
Последний лист ВКР……..79

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики отношения в сфере оплаты труда претерпели существенные изменения и продолжают изменяться. В отличие от советского периода, когда господствовало единство регулирования вопросов, связанных с вознаграждением за труд, в современной России следует отметить взаимную несогласованность систем оплаты труда, используемых работодателями. В настоящее время значительные, подчас необоснованные, различия в оплате труда существуют не только между бюджетным и не бюджетным секторами, но также между отраслями в рамках одного сектора, между работодателями одной отрасли и даже между работниками одного работодателя. Такая ситуация порождает ряд проблем, начиная от снижения эффективности работы организации в целом в силу нарушения стимулирующий функции заработной платы и заканчивая общим понижением солидарности работников.

Актуальность данной работы определяется требованиями современного этапа политического и социально-экономического реформирования системы образования и обусловленной этими требованиями необходимости повышения эффективности управленческого труда, изменениями форм и методов подготовки резерва руководящих кадров, что невозможно сделать без создания эффективной современной системы оплаты труда, что актуализирует тему исследования.

Выпускная квалификационная работа написана с использованием как трудов ведущих специалистов по управлению и кадровой политике, таких как Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Драчук М.А., Голодец О., Гусов К.Н., Толкунова В.Н., Егоршин А.П., Жуков А.Л., Зернова И.С., Иванова Н.А., Кибанов А.Я., Кузьменко А.В., Кучма М.И., Левашова В.И., Лобанова Т.Н., Нуртдинова А.Ф., Маслоу А., Мартынова Ю., Пугачев В.П., Пестова Т.Н., Попова И.Г., Репьев В. В., Рофе А.

И., Сковпень В.А., Шевченко, С. , Шкловец И.И. и др.

Цель исследования – анализ и совершенствование системы оплаты труда в АО «МТТС».

Задачи работы:

- описать нормативно-правовое-регулирование и системы оплаты труда в РФ;

- исследовать синтетический и аналитический учет расчетов по оплате труда

- определить необходимость и методику анализа фонда заработной платы;

- дат организационно-экономическую характеристику АО «МТТС»

- привести документооборот и организацию учета расчетов по оплате труда;

- описать учет отчислений и удержаний;

- провести анализ использования фонда заработной платы;

- предложить рекомендации по совершенствованию учета и анализа расчетов по оплате труда в АО «МТТС».

Объект исследования – оплата труда как экономическая и социальная категория.

Предмет исследования – особенности оплаты труда в АО «МТТС».

Методология исследования складывается из системного подхода, метода сравнений, историко-логического метода, графического метода.

Значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности обобщения теоретических разработок в области оплаты труда.

Практическая часть – в использовании сделанных в процессе исследования выводов в практической работе кадровых служб.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленным цели и задачам исследования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УЧЕТА И АНАЛИЗА ОПЛАТЫ ТРУДА

1.1. Нормативно-правовое-регулирование и системы оплаты труда в РФ

Тридцать седьмая статья Конституции РФ[1] закрепила право каждого гражданина на вознаграждение за его труд без любой дискриминации, причем это вознаграждение должно быть не ниже, чем установленный федеральным законодательством минимальный размер оплаты труда. Так, трудовой доход каждого работника должен определяться его личным участием в работе, также с учетом конечного результата деятельности всей организации. Трудовой доход регулируется налогами и максимальным размером не ограничивается.

Плата за труд обусловлена характером и типом общественного производства. Она есть механизм, которые распределяет продукты труда между работниками и работодателями. Такое распределение можно охарактеризовать следующими моментами[2]:

- первое, часть произведенного продукта может быть распределена в соответствии с той величиной труда, которую отдал работник в ходе производства. Это обеспечивает интерес трудящегося в эффективном использовании рабочего времени;

- второе, труд с более высокой квалификацией оплачивается тем выше, чем выше квалификация, если сравнивать его с неквалифицированным трудом. Так достигается интерес трудящегося к росту квалификации.

- третье, труд, производимый в тяжелых или вредных условиях оплачивается, как правило, более дорого, чем труд, производимый

[1] Конституция РФ. Официальный текст. – М. Норма, 2014.

[2] Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. М.: ТК Велби; Изд-во «Проспект», 2013. С. 302.

в обычных и нормальных условиях. Это обеспечит материальную компенсацию работнику за его дополнительные затраты труда.

Сто двадцать девятая статья Трудового кодекса закрепила легальную дефиницию заработной платы: «заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)»[3].

Важное значение при организации оплаты труда работников имеют положения трудового договора. Трудовой кодекс РФ[4] содержит следующие понятия, которые связаны с определением заработной платы (Табл. 1.).

Таблица 1

Понятия ТК, связанные с заработной платой

Понятие	Описание
Заработная плата (оплата труда работника)	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

[3] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.06.2018) // Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

[4] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.06.2018) // Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

	на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)
Тарифная ставка	фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат
Оклад (должностной оклад)	фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат
Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы	минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат
Виды выплат сотруднику:	
1) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;	
2) компенсационные выплаты;	
3) стимулирующие выплаты.	

Заработная плата трудящегося, который полностью отработал в указанный период норму трудового времени, а также выполнившего норму труда (то есть – трудовые обязанности), не должна быть менее минимального размера оплаты труда (МРОТ) (Табл. 2.).

Таблица 2.

Система государственных гарантий по оплате труда

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
ограничение оплаты труда в натуральной форме;
обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;
федеральный государственный надзор за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, включающий в себя проведение проверок полноты и своевременности выплаты заработной платы и реализации государственных гарантий по оплате труда;
ответственность работодателей за нарушение требований, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями;
сроки и очередность выплаты заработной платы.

Заработная плата трудящемуся должна устанавливаться трудовым договором, в котором указывается соответственная действующая у работодателя система оплаты труда[5].

Классификация существующих видов оплаты труда указана на рисунке 1.

Система оплаты труда включает и размер тарифных ставок, величину оклада (должностного оклада), различных доплат и всяческих надбавок компенсационного характера. Также сюда включаются надбавки за работу в тяжелых условиях, система доплат и надбавок, носящих

[5] Берсекова И.С. Рынок труда сельской местности: проблемы формирования и регулирования // Автореферат дисс. …кандидата экономических наук. – Брянск, 2016. – С .23.

стимулирующий характер. Здесь же указывается система премирования. Все эти доплаты утверждаются коллективным договором и локальными нормативными актами, которые должны соответствовать трудовому законодательству[6].

Современное состояние оплаты труда работников в целом можно охарактеризовать как неустойчивое. Наиболее красноречивым подтверждением тому служит тотальная корректировка положений главы VI «Оплата и нормирование труда» ТК РФ с момента принятия Кодекса.

Законодателю не всегда удается своевременно реагировать на новые процессы, складывающиеся на практике, не говоря уже об опережающем регулировании правоотношений в области заработной платы. Последние постоянно трансформируются и усложняются как под влиянием государственно-правового воздействия, так и в значительной степени стихийно, в результате действия внутренних механизмов саморегуляции.

[6] Зернова И.С. Особенности начисления заработной платы педагогическим работникам // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. 2017. N 4. – С. 45-47.



Рисунок 1 - Классификация систем оплаты труда

Сегодня в качестве приоритетного направления политики по оплате труда видится правовое обеспечение проводимых реформ по

упорядочению заработной платы в организациях как бюджетной, так и внебюджетной принадлежности[7].

В последнее время широкое распространение получили грейдинговые системы оплаты труда. Термин «грейд» в переводе с английского означает «классификация, сортировка, упорядочение». Считается, что эти системы являются относительно новыми для отечественной практики, хотя в странах Запада начали активно применяться еще с середины прошлого столетия. В указанный период Э. Хэем были разработаны основные принципы данного подхода к построению заработной платы работников на основе оценки вклада каждого сотрудника в результативность работы компании.

Системы оплаты труда на базе грейдов начали активно внедряться с начала 2000-х гг. Например, в холдинговой компании «ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд.» подобный проект был реализован в 2002 г., а позднее был распространен и на некоторые дочерние общества[8].

Суть данной системы заключается в определении относительной ценности каждой должности с точки зрения общей стратегии предприятия, фирмы, в оптимизации системы оплаты труда. Грейд представляет собой определенный уровень или интервал, включающий равные по оценке для организации должности. Для оценки должностей (работ) используются различные методы, но чаще всего - балльно-факторный метод, заключающийся в последовательной оценке процесса труда по факторам (элементам) и присвоении определенных баллов в зависимости от степени присутствия данного фактора в анализируемой работе. По итогам

---

[7] Нуртдинова А.Ф. Трудовое право: некоторые аспекты развития в современном обществе // СПС «КонсультантПлюс». 2016. – С. 78.

[8] Официальный сайт Службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/36.htm Дата обращения: 10.10.2019.

суммирования баллов вычисляется общий балл, составляющий интегральный показатель сложности данного вида труда.

Оплата труда представляет собой экономическую и правовую категории. С точки зрения экономики заработная плата – это цена труда. С точки зрения права заработная плата – вознаграждение за труд. Система нормативных актов, регулирующих общественные отношения в сфере платы за труд представляет собой строгую иерархию, возглавляемую рядом международных правовых актов.

Версальский мирный договор от 28 июня 1919 г. является одним из основополагающих международных актов, впервые зафиксировавших принципы оплаты труда[9]:

Платеж трудящимся заработной платы, обеспечивающей им подобающий уровень жизни, как он понимается в их время и в их стране (п. 3 ст. 427).

Принцип равной заработной платы без различия пола за труд одинакового достоинства (п. 7 ст. 427).

10 декабря 1948 г. была принята Всеобщая декларация прав человека, имеющая только статус рекомендации, в п. 23 которой были сформулированы следующие положения:

- Каждый человек, без какой-либо дискриминации, имеет право на равную оплату за равный труд.

- Каждый работающий имеет право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечивающее достойное человека существование для него самого и его семьи и дополняемое при необходимости другими средствами социального обеспечения.

Декларация имеет только статус рекомендации, но на ее основании были приняты два обязательных для участников договора:

[9] Рофе А. И. Экономика труда / А. И. Рофе. 2016. – С. 307.

Международный пакт о гражданских и политических правах и Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (от 16 декабря 1966 г.), в котором участвующие страны также признали право каждого на справедливые и благоприятные условия труда.

На уровне суверенного государства трудовые отношения регулируются Конституцией РФ, которая признает право человека и гражданина на свободный труд, оплачиваемый труд, гарантирует ряд социальных благ трудящимся (Рис. 2)., рядом федеральных законов, ведомственными, отраслевыми и локальными нормативными актами.

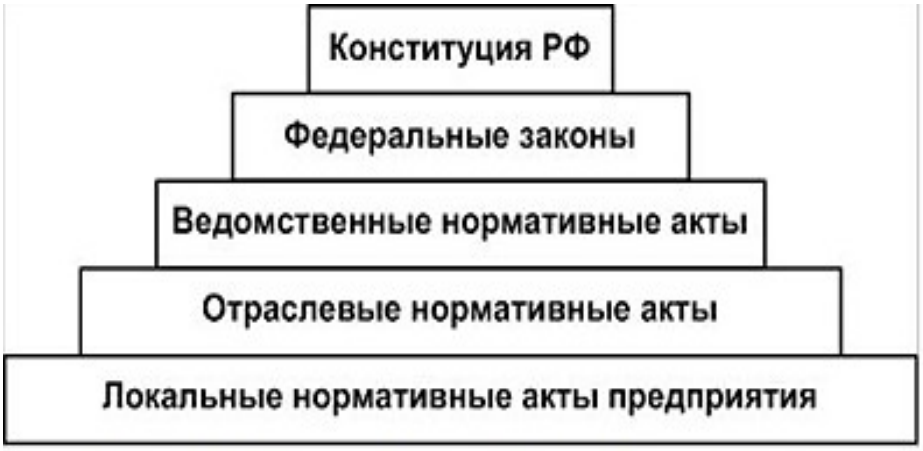


Рис. 2. Система регулирования оплаты труда

Вознаграждение за труд согласно данному в ст. 129 ТК РФ [1] определению состоит из трех частей: основной (тарифной), компенсационной и стимулирующей.

Локальное регулирование, являясь специфическим видом правового регулирования, применяемым в трудовом праве, оказывает существенное влияние на уровень соблюдения прав и интересов работников, во многом предопределяет установление на локальном уровне режима законности.

Обеспечение реализации работниками права на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, является одной из приоритетных задач трудового права.

Система локального регулирования оплаты труда включает в себя несколько элементов: (1) коллективный договор; (2) локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права; (3) локальные нормативные акты, содержащие нормы иных отраслей права; (4) локальные акты толкования права; (5) локальные акты реализации прав и обязанностей.

Характеризуя систему локального регулирования оплаты труда, необходимо отметить следующее[10]:

Во-первых, реализация работниками своих прав требует не только наличия общих норм, закрепленных в трудовом законодательстве и иных нормативных правовых актах, содержащих нормы трудового права, но и соответствующих локальных правовых актов и актов реализации прав и обязанностей. Влияние на эффективность регулирующего воздействия оказывает и наличие у работодателя актов толкования, разъясняющих положения коллективного договора и локальных нормативных актов.

Во-вторых, регулирование вопросов оплаты труда отдельных категорий работников (прежде всего единоличных исполнительных органов и членов коллегиальных исполнительных органов) осуществляется как нормами трудового права, так и нормами иных отраслей, например гражданского, административного. Эти отношения

[10] Кучма М.И. Неправомерные шаги законодательства об оплате труда // Современное состояние законодательства и науки трудового права и права социального обеспечения: Материалы 6-й Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. К.Н. Гусова. М.: Проспект, 2016. – С. 11.

предлагается называть «пограничными» отношениями сферы труда, применять к ним нормы и принципы задействованных отраслей права.

Роль коллективного договора как локального акта социального партнерства в регулировании вопросов оплаты труда и иных отношений, имеющих денежную оценку, возникающих между работодателем и работником, обширна, что обусловлено наличием у него большей юридической силы, чем у локальных нормативных актов работодателя. Вопросы в сфере оплаты труда, регулируемые в коллективно-договорном порядке, можно разделить на несколько групп (Рис. 3.).

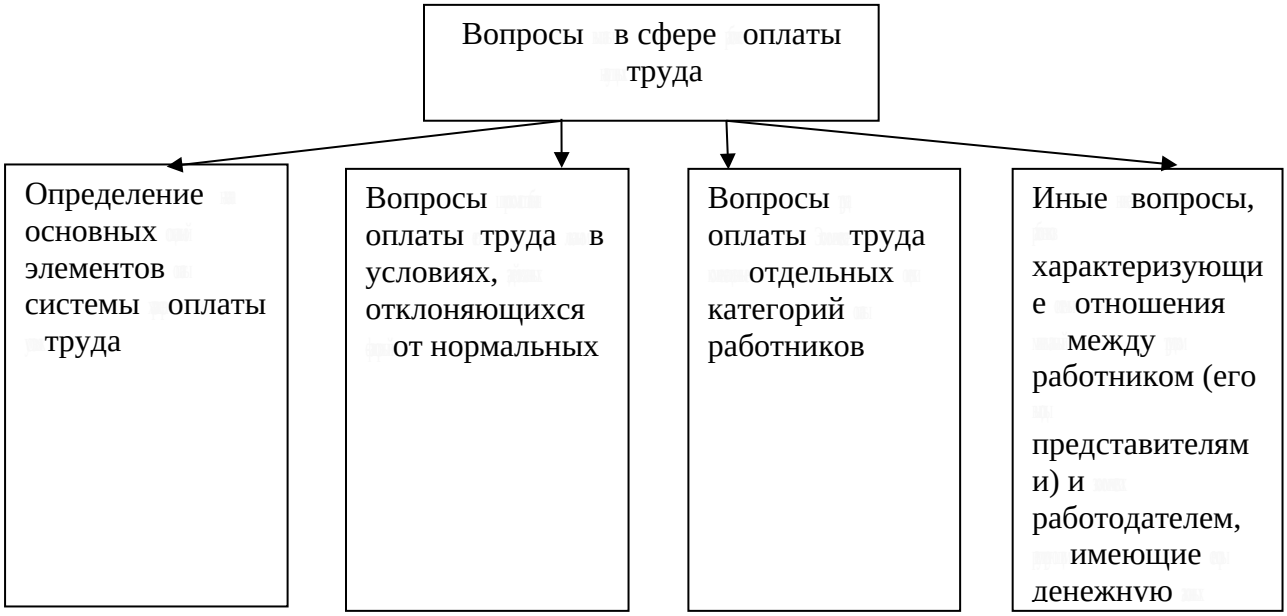


Рисунок 3. - Вопросы в сфере оплаты труда, регулируемые в коллективно-договорном порядке

Надо понимать, что понижение уровня гарантий по сравнению с уровнем, закрепленным в законодательстве или актах социального партнерства большей юридической силы в коллективно-договорном порядке, невозможно: например, определением ВС РФ незаконным было признано решение работодателя на основании заключенного

коллективного договора, согласно которому работникам в районах Крайнего Севера компенсировалась стоимость проезда не до фактического места использования отдыха, а за пределы неблагоприятной природно-климатической зоны. На важность соблюдения в процессе локального нормотворчества целевого назначения гарантий обратил внимание и Конституционный Суд Российской Федерации[11].

Вторым элементом системы локального регулирования вопросов оплаты труда являются локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права.

Четвертый элемент - локальные акты толкования. В целом настоящее законодательство никак не регулирует аспекты толкования на локальном уровне, оно не закрепляет собственные требования к формам, содержанию, или структуре локальных интерпретационных актов[12].

Последний элемент - это акты реализации прав и обязанностей.

Институт оплаты труда тесно взаимодействует с нормами налогового законодательства и законодательства в сфере обязательного социального страхования. Во-первых, работодатель в силу ст. 226 НК РФ осуществляет функции налогового агента по налогу на доходы физических лиц. Во-вторых, система локального регулирования оплаты труда оказывает влияние на объем налоговых обязательств работодателя. В соответствии с ч. 1 ст. 252 НК РФ налогоплательщик по налогу на прибыль организаций уменьшает полученные доходы на сумму произведенных расходов, к которым относятся и расходы на оплату труда. При этом важны обоснованность и документальное подтверждение

---

[11] Репьев В. В. Формирование системы мотивации руководителей // Кадровое дело, 2016. - №2. – С. 67.

[12] Попова И.Г. Грейдинговая система оплаты труда: практика внедрения // Труд и заработная плата. 2016. N 2. – С. 21.

таких расходов, что в нашем случае означает наличие нормативных оснований осуществления работодателем соответствующих выплат и соответствующих актов реализации прав и обязанностей. В качестве нормативного основания выступает не только действующее трудовое законодательство, но и соответствующие локальные правовые акты, в которых должны или могут быть урегулированы соответствующие вопросы. В большинстве случаев ТК допускает альтернативное урегулирование вопросов оплаты труда либо в коллективном договоре, либо в локальном нормативном акте (либо иным решением работодателя нормативного характера, принимаемым в порядке ст. 372 ТК). Вместе с тем есть ряд случаев, когда вид локального правового акта определен законодателем безальтернативно, - например, в случаях, предусмотренных ст. 92, 131, ч. 3 - 4 ст. 136, ст. 158, ст. 173, 174, 176, 178, 222, 292, 323, 374, 377, 414 ТК. Как представляется, безальтернативность здесь должна трактоваться именно с позиций предоставления работникам возможности урегулировать указанные вопросы в коллективно-договорном порядке - работодатель в любом случае сохраняет право принять локальный нормативный акт или ненормативный акт по данным вопросам, само собой, при наличии соответствующих финансово-экономических возможностей. Также необходимо наличие соответствующих актов реализации прав локальных субъектов трудового права (например, приказа о командировании, заявления работника о выплате выходного пособия), являющихся основанием осуществления работодателем расходов на оплату труда. Несоблюдение требования обоснованности отнесения расходов к расходам на оплату труда может являться основанием для оспаривания в судебном порядке размера сумм, подлежащих уплате в качестве налога[13].

[13] Шевченко, С. Социальное партнерство и качества трудовой жизни в Ямало-Ненецком автономном округе// Социальная политика и социальное партнёрство. – 2018. - № 6. – С .56.

Таким образом, на современном этапе формирование эффективной системы локального регулирования оплаты труда требует реализации следующих действий. Во-первых, необходимо сформировать на локальном уровне комплекс локальных правовых актов. В том числе они должны включать коллективный договор, Положение о премировании, различные стандарты предприятия и иные документы, носящие нормативный характер. Во-вторых, необходим такой подход законодателя к категории коллективного договора, который позволит учитывать мнение представителей работников. В-третьих, нужна реализация комплекса мероприятий по повышению правосознания работодателей и работников. Работающие имеют право и должны иметь возможность знакомиться с законодательством, регулирующим оплату их руда.

Представляется, что реализация этих мер позволит снизить количество нарушений в сфере трудового законодательства и оплаты труда.

Сегодня можно говорить только об отдельном специфическом элементе гибкости российского рынка труда, который принял во многом новые искаженные черты, среди которых присутствуют безальтернативная система по неполной занятости, что носит, как правило, вынужденный характер. Сюда относятся и невыплата заработной платы в некоторых компаниях и т.п. Дополнительная особенность отечественного рынка труда – это то, что зачастую администрация и наемные работники не заинтересованы в том, чтобы юридически точно оформить трудовые отношения (особенно такая тенденция прослеживается в частном секторе)[14].

[14] Шкловец И.И. Трудовые права и занятость населения в условиях развивающейся современной России / И.И. Шкловец // Уровень жизни населения регионов России. 2016 , -№2. – С. 56.

В то же время данный процесс приводит к резкой сегментации рынка труда. Поэтому многие категории работников, не обладающие необходимой квалификацией и знаниями, имеют мало шансов трудоустроиться или постоянно находятся под риском увольнения. Применительно к РФ в отдельных отраслях экономики также наблюдается тенденция вытеснения неквалифицированных работников квалифицированными (которые ранее были заняты в высокотехнологичных отраслях). Но, необходимо отметить, что в развитых странах все большее количество трудоспособного населения занято в таких отраслях экономики, где требуется высокая квалификация. Это высокотехнологичные производства, трудоемкие секторы экономики. В России ситуация иная, здесь существенная часть рабочей силы занята малоквалифицированным трудом. Ситуация осложняется еще и тем, что расходы работодателей на образовательные программы своих сотрудников составляют лишь десятые доли процента всех затрат на рабочую силу, что негативно сказывается на ее качестве и конкурентоспособности[15].

Представляется, что России сегодня необходимо особое внимание уделить возрождению тех отраслей экономики, которые требуют привлечения высококвалифицированной рабочей силы, что больше соответствует современного типа.

Этот позволит развивать высокотехнологические услуги, которые в состоянии обеспечить значительный пророст занятости как в настоящем, так и в будущем.

Таким образом, структуры бестарифной и грейдинговой системы ничем не отличаются, из чего можно сделать вывод об их сходстве.

[15] Размер вашей зарплаты определит Hay Group // URL: http://www.dp.perm.ru/article.php?id=3458 (дата обращения: 11.09.2019).

Практике известны различные варианты построения бестарифной системы оплаты труда, в т.ч. по схеме грейдов, в связи с чем последние можно рассматривать как разновидность первой, а не как новую самостоятельную систему оплаты труда.

В завершение к сказанному следует добавить, что любые преобразования в области оплаты труда должны опираться на нормы статутного права с учетом особенностей российской правовой системы, взаимного признания и уважения законных прав, свобод и интересов участников трудовых отношений.

1.2. Синтетический и аналитический учет расчетов по оплате труда.

Заработная плата работника начисляется, исходя из системы оплаты труда, применяемой на предприятии. Согласно трудовому законодательству начисление и выплата заработной платы в производится 2 раза в месяц. Начисленные суммы фиксируются в Расчетной ведомости (унифицированная форма № Т-51).

Начисление заработной платы отражается по кредиту счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в корреспонденции со счетами 08, 10, 15, 20, 23, 25, 26, 44, 91 для учета затрат в зависимости от характера работы того или иного сотрудника.

Так, бухгалтер осуществляет проводки:

- при начислении зарплаты сотрудникам, занятым создание основных средств: Д 08 К 70;

- при начислении зарплат сотрудникам основного производства:

Д 20 К 70;

- при начислении зарплаты администрации предприятия: Д 26 К 70.

По дебету счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в отражаются выплаченные суммы оплаты труда, премий, пособий, пенсий и т.п., доходов от

участия в капитале организации, а также суммы начисленных налогов, платежей по исполнительным документам и других удержаний.

Аналитический учет по счету 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в ведется по каждому работнику организации.

Заработная плата, как правило, перечисляется безналичным переводом в на расчетные счета сотрудников в банки, предоставленными ими при устройстве на работу с зачислением на пластиковую дебетовую карту.

Выплата заработной платы оформляется Платежной ведомостью (унифицированная форма № Т-53).

Сотрудничество с банком и перечисление зарплаты на дебетовые карты позволяет предприятию решить ряд проблемных вопросов, связанных с кассовыми лимитами, а также с депонированием сумм заработной платы, если кому-либо из работников она не была выплачена.

Все виды удержаний из заработной платы отражаются по дебету счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в корреспонденции с различными счетами, в зависимости от вида удержания: К 96, К 70, К 68, К 69.

По кредиту счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» отражаются суммы (Рис. 4):

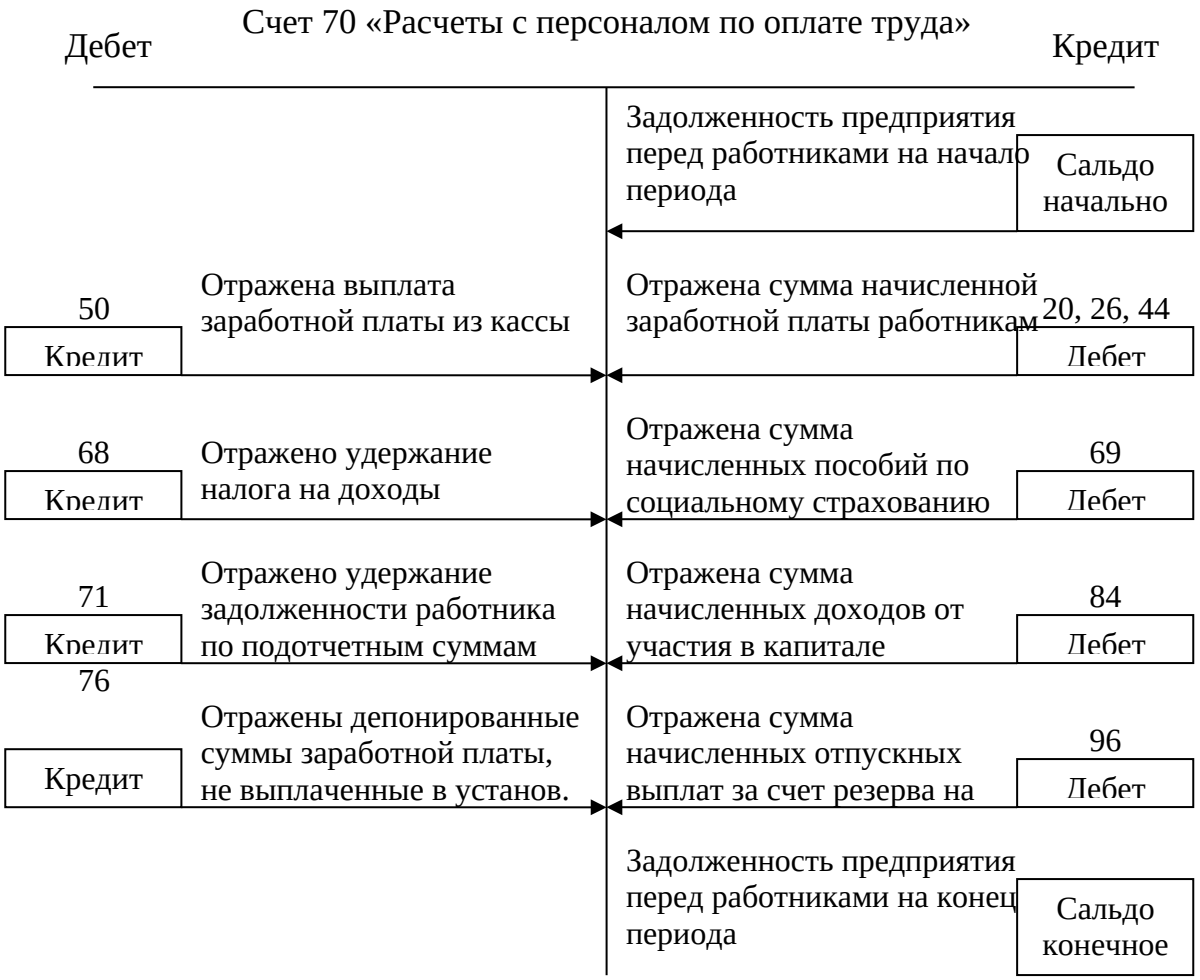


Рисунок 4- Корреспонденция счетом, используемых при расчетах с персоналом по оплате труда

На счете отражаются:

- оплаты труда, причитающиеся работникам, – в корреспонденции со счетами учета затрат на производство (расходов на продажу) и др. источников;
- оплаты труда, начисленные за счет образованного в установленном порядке резерва на оплату отпусков работникам и резерва вознаграждений за выслугу лет, выплачиваемого раз в год, – в корреспонденции со счетом 96 «Резервы предстоящих расходов»;

- начисленных пособий по социальному страхованию пенсий и других аналогичных сумм, – в корреспонденции со счетом 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению».
- начисленных доходов от участия в капитале организации и т.п. – в корреспонденции со счетом 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)».

При выплате заработной платы в бухгалтерии осуществляет следующие проводки:

Заработная плата перечислена на расчетный счет сотрудника: Д 70 К 51.

Сумма отпускных в рассчитывается по формуле:

(Начисленная зарплата за 12 месяца) / 12 / 29,3 х Количество дней отпуска

При начислении отпускных сотрудникам на них начисляются налоги (НДФЛ, взносы в социальные фонды) бухгалтер делает следующие проводки:

Начислены отпускные Д 20 К 70.

Удержан НДФЛ: Д 70 К 68.

К основным удержаниям из заработной платы относятся:

1. НДФЛ (сумма начисленного в установленном порядке налога)
2. Суммы алиментов по исполнительным листам
3. Удержание невозвращенных во время подотчетных сумм
4. Возмещение причиненного материального ущерба
5. Удержания по суммам предоставленных сотруднику займов и процентов
6. Удержание аванса, начисленного за первую половину месяца
7. Прочие удержания по заявлению сотрудника (в пользу профсоюзов, страховых компаний)

Таким образом, заработная плата представляет собой совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученных работником за фактически выполненную работу. В основе системы заработной платы лежат

следующие принципы: опережение темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы; установление прямой зависимости заработной платы от результатов труда; усиление социальной защищенности работников; государственная регламентация минимальной заработной платы.

1.3. Необходимость и методика анализа фонда заработной платы

Необходимость анализа фонда заработной платы обусловлена рядом факторов. Так, заработная плата должна быть конкурентной по отрасли, чтобы не допустить оттока специалистов из компании. Также государственные предприятия испытывают острую нехватку специалистов. Од этом свидетельствуют и выступления первых лиц государства. Так, в мае 2019 года правительство уже по поручению премьер-министра Дмитрия Медведева обсуждало вопрос о возможности и необходимости комплекса мер по увеличению доли оплаты труда в ВВП с менее 50% до 60%. Прямых способов достичь цели, вполне сопоставимой с задачей нацпроектов, у правительства нет — как и уверенных причин ее достигать. Но политическая привлекательность для сластей самой идеи сместить в пользу трудящихся соотношение зарплат наемных сотрудников и прибылей собственников чрезвычайно высока. Дело в том, что те диспропорции, которые существуют сегодня, говорят о возможности эскалации социальной напряженности в обществе, что, в свою очередь, может привести к непредсказуемым событиям в период электорального цикла 2021 – 2024 годов.

Поэтому поручения для Минэкономики, Минтруда и Росстата «проработать вопрос об увеличении доли оплаты труда в структуре валового внутреннего продукта до 60%»[16] содержатся в перечне поручений главы правительства Дмитрия Медведева по итогам годового отчета правительства в Госдуме. О

[16] Официальный сайт Д. Медведева и Правительства РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gov.ru Дата обращения 10.10.2019.

результатах проработки ведомства должны доложить в правительство до 22 мая. Напомним, в Госдуме 17 апреля Дмитрий Медведев довольно осторожно обсуждал с депутатами вопрос о возможности роста доли оплаты труда в ВВП. По данным “Ъ”, профильные министерства ранее не информировались о таком намерении, ранее в Белом доме (по крайней мере с 2003 года, когда смежные темы и в другом ключе обсуждались ныне покойным министром труда Александром Починком) тема не обсуждалась. Тем не менее правительство формально находится в одном шаге до появления новой цели соцполитики, по масштабам вполне сопоставимой с целями майского указа Владимира Путина в 2018 году: рост доли оплаты труда в ВВП на 10 процентных пунктов является политически крайне привлекательным лозунгом.

Если не принимать во внимание, что сроки возможного увеличения фонда оплаты труда (ФОТ) в ВВП на 15–20% не заданы, речь идет об очень значительных изменениях.

По данным Росстата, в 2018 году на оплату труда в структуре ВВП приходилось 46,4%, на налоги — 11,8% и на прибыль — 41,8%. В абсолютных ценах — из 103 трлн руб. на оплату труда тратится 48 трлн руб. Динамика показателя с 1995 года показывает, что максимума в структуре ВВП доля оплаты труда достигла в 2009 году (52,6%), а минимума — в 1999 году (40,1%). С 2016 года она снижается (в 2016 году — 48%, в 2017-м — 47,6%).

Впрочем, вычисления этого показателя содержат множество подводных камней.

Так, он включает в себя — и эту проблему констатирует Международная организация труда в докладе о зарплатах в мире 2017 года — налоги с ФОТ, и «чистое» влияние соотношения доли оплаты труда и капитала к валовому национальному доходу или ВВП на макропоказатели оценивать сложно. С другой стороны, и МОТ, и Всемирный банк в других работах констатируют сильное влияние на расчеты теневых доходов, стоимости, создаваемой в секторе

госуправления, а также самозанятости — для РФ это влияние может быть сильнее, чем влияние политики правительства. Наконец, член-корреспондент РАН Ростислав Капелюшников в работах 2018 года убедительно демонстрировал, что из-за проблем с методологией расчетов (сопоставляются данные, в расчетах которых используются инфляция и дефлятор ВВП) истинная динамика доли оплаты труда в ВВП и стоимости рабочей силы для работодателей может быть принципиально иной, нежели отраженная в цифрах Росстата.

Отметим, господин Капелюшников комментировал в этих работах довольно обширную дискуссию в правительственных кругах о производительности труда — фактически производной от динамики доли его оплаты в ВВП. Предположение о том, что в РФ зарплаты растут быстрее производительности, в Белом доме не принято оспаривать. Но цели нацпроекта по производительности труда идеей роста доли оплаты труда в ВВП до 60% должны или отменяться, или, напротив, многократно увеличиваться.

За дискуссией о производительности в первом приближении стоит и более политически значимый вопрос — соотношение доли оплаты труда и капитала во многом определяет корпоративные прибыли.

Обсуждение лозунга «60% ФОТ в ВВП» очень легко свести к популистски крайне перспективной дискуссии о том, сколько прибылей в масштабах всей экономики собственники должны передать трудящимся, а не реинвестировать в бизнес. Наконец, само по себе обсуждение причин изменения доли ФОТ в ВВП крайне чувствительно: но, одной из таких причин может служить концентрация занятости в «суперкомпаниях» (Google, Walmart, Uber, Amazon), в РФ тот же эффект может обеспечивать концентрация занятости в Сбербанке, «Газпроме», «Ростехе», «Росатоме» — в огосударствленной экономике «изъятие прибылей в пользу трудящихся» неизбежно должно затрагивать госкомпании.

Между тем события прошлых лет показывают, что эффективных рычагов для управления долей оплаты труда в ВВП у правительства, в сущности, нет — а

ее колебания с 1990-х происходят вопреки усилиям Белого дома или неожиданно для него. Обсуждать прямой и простой способ увеличения ФОТ в ВВП — повышение соцсборов и НДФЛ (как, например, в Северной Европе) — правительство вряд ли будет. Повышение зарплат в госсекторе эффективнее (при низкой безработице оно тянет вверх и зарплаты в частном секторе), но имеет ограниченный эффект и угнетает динамику ВВП. Возможен и отказ от политики гибкой оплаты труда – ее снижение компенсирует кризисы в экономике вместо увольнений сотрудников. Сокращение доли «тени» в ВВП также должно теоретически увеличивать долю в нем ФОТ.

Однако до 22 мая Минэкономики и Минтруду предстоло решить даже более сложную задачу: определить, какие цели может преследовать рост доли оплаты труда в ВВП до 60%.

Прямой корреляции этой доли с экономическим ростом, потреблением, уровнем бедности нет, а влияние показателя на социальное расслоение неизбежно выведет правительство на обсуждение одной из самых конфликтных в обществе тем.

Глобализация и трансформация социально-экономического развития общества, переход к его инновационной модели сопровождаются нарастанием неопределенности, неустойчивости, неравномерности в развитии рынка труда, порождая новые возможности и новые риски, вызывая рост безработицы и изменение направлений социальной политики. Вместе с тем, появляются новые возможности, связанные с созданием высокотехнологичных рабочих мест и сфер занятости.

Учитывая циклический характер экономической динамики, необходимо признать, что экономическая нестабильность превращается в объективное условие функционирования российского рынка труда. Формируются общие закономерности в поведенческих реакциях рынков труда различных стран на изменение фаз экономического цикла.

В современных условиях регулирование оплаты труда осуществляется при участии множества субъектов социально-трудовой сферы, имеющих собственные интересы, ресурсы, права.

Важное значение в нормативном регулировании оплаты труда приобретают в последнее время локальные нормативные акты. Однако, в данной сфере наблюдается большое количество нарушений трудового законодательства, что происходит в силу слабости профсоюзов и правовой неграмотности работающих.

Думается, регулирование оплаты труда должно осуществляться на основе подходов, учитывающих не только рост безработицы и кризис в экономике, но в первую очередь – интересы работающих и заинтересованность субъектов экономических отношений в росте качества трудовых ресурсов.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И АНАЛИЗА ОПЛАТЫ ТРУДА В АО «МТТС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика АО «МТТС»

Акционерное общество «МОСТОТРЕСТ-СЕРВИС» (АО «МТТС») - компания, специализирующаяся на оказании комплексных услуг по содержанию автомобильных дорог. Компания была зарегистрирована Московской регистрационной палатой 14 июля 1992 года под названием Закрытое акционерное общество «НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНДУСТРИАЛЬНО-ТОРГОВАЯ ПАЛАТА» (ЗАО «НИТП») как предприятие, специализирующееся на производстве работ по нанесению горизонтальной дорожной разметки на сети автомобильных дорог федерального значения.

Впоследствии, с приходом в 2010 году в компанию ЗАО «НИТП» нового менеджмента, во главе с Генеральным директором Дорганом Валерием Викторовичем, произошло существенное расширение ее сферы деятельности.

В июне 2012 года 60 % акций ЗАО «НИТП» были приобретены ПАО «Мостотрест». На основании протокола Общего собрания акционеров ЗАО «НИТП» от 24.06.2013 г. № 24 и записи о государственной регистрации изменений в Устав, внесенных МИФНС от 25.07.2013 г. № 46 по городу Москве в Единый государственный реестр юридических лиц, Закрытое акционерное общество «НАЦИОНАЛЬНАЯ ИНДУСТРИАЛЬНО-ТОРГОВАЯ ПАЛАТА» с 25 июля 2013 года переименовано в Закрытое акционерное общество «МОСТОТРЕСТ-СЕРВИС».

В связи с изменениями законодательства Российской Федерации, на основании протокола годового Общего собрания акционеров ЗАО «МТТС» от 03.06.2015 г. и записи о государственной регистрации изменений в Устав, внесенных МИФНС от 02.07.2015 г. № 46 по городу Москве в Единый

государственный реестр юридических лиц, с 02 июля 2015 г. Закрытое акционерное общество «МОСТОТРЕСТ-СЕРВИС» было переименовано в Акционерное общество «МОСТОТРЕСТ-СЕРВИС».

Сегодня АО «МТТС» является дочерней организацией ПАО «Мостотрест», первого в России интегрированного диверсифицированного холдинга, оказывающего полный спектр услуг в инфраструктурном строительстве и представляет собой сервисное предприятие, специализирующееся на оказании комплексных услуг по содержанию автомобильных дорог и искусственных сооружений на них, включая услуги по нанесению дорожной разметки, эксплуатации элементов линий электроосвещения, светофорных объектов, пунктов учета интенсивности движения и средств метеообеспечения, а также ремонту и капитальному ремонту автомобильных дорог и искусственных сооружений.

Идея создания крупных, оснащенных современной техникой и технологиями сервисных предприятий, родилась в недрах кабинетов Министерства транспорта РФ в поисках радикальных перемен в дорожной отрасли одновременно с принятием решений, направленных на строительство, развитие и эксплуатацию сети платных автомобильных дорог. Среди основных заказчиков АО «МТТС» - Государственная компания «Российские автомобильные дороги», Федеральное дорожное агентство Министерства транспорта РФ и участники государственного-частного партнерства.

На сегодняшний день АО «МТТС» структурно состоит из аппарата управления при Генеральном директоре (офис в г. Москве) численностью более 120 человек (7 человек с учеными степенями) и 17 филиалов, находящихся в 9 областях Центральной России, численностью более 3600 человек.

По состоянию на 1 июля 2019 года общая протяженность обслуживаемой АО «МТТС» сети автомобильных дорог федерального значения, включая участки, эксплуатируемые на платной основе, составляет 3628,092 линейных километров.

Учитывая высокое качество выполняемых работ и оказываемых услуг, безупречную репутацию организации и лидирующее положение в сегменте рынка дорожных работ, Общество содержит участки дорог, находящиеся под охраной ФСО РФ, по которым осуществляется проезд Первых лиц Государства (Ильинское шоссе, подъезды к Государственным дачам, Государственный комплекс «Завидово», «Таруса» с проездами по их территории). В ближайшей перспективе – комплексное содержание вводимых в 2019 – 2021 годах в эксплуатацию участков скоростной платной автомобильной дороги М-11 «Москва – Санкт-Петербург».

Существенная часть работ выполняется собственными силами. Сегодня АО «МТТС» обладает мощным производственно-техническим потенциалом и укомплектовано высокопроизводительной техникой для всесезонного содержания автомобильных дорог и искусственных сооружений. Партнерами компании являются крупнейшие дорожно-строительные и мостостроительные организации, а также действующие на территории РФ операторы по эксплуатации и взиманию платы за проезд по платным участкам –ПАО «Мостотрест», ПАО «Главная дорога» (концессионер по строительству и последующей эксплуатации на платной основе участка скоростной автомобильной дороги «Обход г. Одинцово»), ПАО «Трансстроймеханизация», Корпорация «Инжтрансстрой», Компания «Автодор – платежные системы», ПАО «Объединенные системы сбора платы» и многие другие.

Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры (рис. 5):

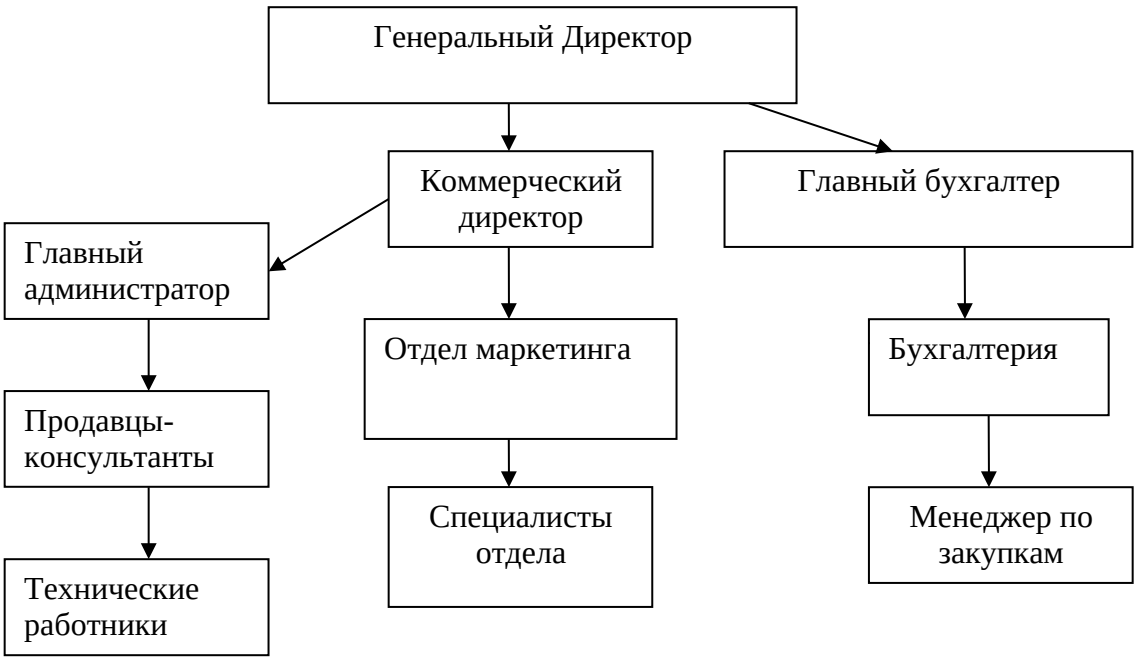


Рисунок 5 - Организационная структура АО «МТТС»

Эта структура управления характеризуется:

-высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,

- организацией директивных связей по однолинейному принципу,

-преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

Однако недостатком структуры управления данным предприятием, на наш взгляд, является то, что менеджер по закупкам подчиняется бухгалтерии, а не отделу маркетинга. Этот фактор оказывает отрицательное влияние на товарную политику фирмы.

Важным аспектом для характеристики предприятия является анализ его основных показателей. Так, структура активов предприятия позволяет указать на положительную динамику в его деятельности (Табл. 3).

Таблица 3.

Динамика и структура активов

Показатель	**2016 г.**		**2017 г.**		**2018 г.**		**изменения 2018 г. к 2017 г.**	
	тыс. руб.	**%**	**тыс. руб.**	**%**	**тыс. руб.**	**%**	**абс. (+;)**	**%, (+;-)**
Внеоборотные активы	40	0,88	133	0, 4	121	0, 2	-12	-9, 02
в т.ч.Основные средства	1500	33,03	19	0, 06	18	0, 03	-10	-8, 77
Оборотные активы, в т.ч.	3001	66, 1	30733	99, 6	59893	99, 8	+29160	+94, 88
Сырье и материалы	1005	22,13	12402	40, 2	15373	25, 62	+2971	+23, 96
Дебиторская задолженность до 12 мес.	260	5,73	13796	44, 7	20929	34, 8	+7133	+51, 7
В т.ч. Заказчики	590	12,99	4747	15, 4	11072	18, 44	+6325	+133, 2
Денежные средства	296	6,52	38	0, 1	22188	36, 97	22150	+583
ИТОГО	4541	100,00	30866	100	60014	100	+29148	+94, 43

Анализ показал, что на предприятии резко увеличились в 2018 году по сравнению с 2017 годом показатели динамики и структуры активов. Так, на 94, 88% увеличился показатель оборотных активов, в том числе показатель сырья и материалов увеличился на 23, 96%, увеличилась краткосрочная дебиторская задолженность (на 133, 2%). Более чем в пять раз увеличились денежные средства. При этом показатели внеоборотных активов снизились. Например, на 8,77% уменьшился показатель основных средств.

В структуре активов оборотные активы занимают в 2018 г. 94, 88% (в 2017 г. – 99, 6%).

Рассмотрим структуру капитала предприятия (Табл. 4).

Таблица 4.

Динамика и структура источников капитала

Показатель	2016		2017		2018		изменения 2018 к 2016	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	абс (+;-)	%
Собственный капитал	941	20,72	2266	6,40	1692	2,67	751	179,81
Заемный капитал	3600	79,28	33131	93,60	61707	97,33	58107	1714,08
ИТОГО	4541	100	35397	100	63399	100,00	58858	1396,15

Очевидно, что основной источник капитала предприятия – это заемные средства. Предприятие использует в основном краткосрочные товарные кредиты сроком до 1 года. В связи с этим рассмотрим структуру и динамику заемного капитала АО «МТТС» (Табл. 5.).

Таблица 5.

Динамика и структура заемного капитала

Показатель	2016		2017		2018		изменения 2018 к 2016	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	абс (+;-)	% (+;-)
Займы и кредиты	2560	71,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Краткосрочная задолж-сть	731	28,89	33131	100,00	61707	100,00	28576	86,25
в т.ч.								
- поставщикам	341	9,47	17712	57,39	30929	51,54	13217	74,62
- персоналу	88	2,44	398	1,29	466	0,78	68	17,09
- внебюджетным фондам	263	7,31	361	1,17	256	0,43	-105	-29,09
- по налогам и сборам	150	4,17	6555	21,24	12496	20,82	5941	90,63
- прочим кредиторам	198	0,06	8105	26,26	17559	29,26	9454	116,64
ИТОГО	3600	100	30865	100	60014	100,00	56414	94,44

Очевидно, что в 2018 году по сравнению с 2017 растет сумма краткосрочной кредиторской задолженности (на 86, 25%). Так, долги поставщикам выросли на 13217 тыс. руб. (на 74,62%) и составили 51,54% в структуре заемных средств. Увеличилась задолженность по налогам и сборам на 5941 тыс. руб. (на 90, 63%). Деятельность общества наглядно характеризуют показатели рентабельности (Табл. 6.).

Таблица 6.

Показатели рентабельности

Показатель	2016	2017	2018	изменения 2018 к 2016	
	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	абс (+;-)	%
Валюта баланса, тыс.руб.	4541	30865	60014	29149	94,44
Выручка от реализации, т.р.	23850	11528	47935	36407	315,81
Себестоимость, тыс.руб.	8930	9610	45988	36378	378,54
Валовая прибыль, тыс.руб.	14920	1918	1947	29	1,51
Рентабельность капитала %	3,29	6,21	3,24	-2,97	-
Рентабельность продаж %	62,56	16,64	4,06	-12,58	-
Рентабельность деят-ти %	167,08	19,96	4,23	-15,72	-

Очевидно, что предприятие рентабельно, но его показатели ухудшаются. Несмотря на то, что выручка предприятия выросла на 36407 тыс.руб. (на 315,81%), его валовая прибыль увеличилась всего на 29 тыс. руб. (на 1,51%). Это объясняется тем, что значительно увеличилась себестоимость продукции предприятия (на 36378 тыс. руб. или на 378, 54%). Это объясняется тем, что в 2018 году значительно увеличились цены на закупаемое импортное сырье и материалы, зависящие от девальвации национальной валюты.

Поэтому общая рентабельность деятельности предприятия составила в 2018 году 4,23% (в 2017 – 19,96%), а рентабельность продаж – 4,06% (в 2017 г. – 16,64%).

Половозрастная структура персонала предприятия представлена в табл. 7. В составе работников АО «МТТС» преобладают женщины в возрасте 20-30 лет. Мужчины занимают должности водителей, охранников, специалистов технической службы.

Таблица 7.

Половозрастная структура персонала

Группы персонала по возрасту и полу	**Среднесписочная численность персонала**		**Удельный вес персонала в общей численности, %**	
Год	2017	2018	2017	2018
Мужчины – всего, в т.ч.	6	8	15%	17%
20 -30	3	2	7%	5%
30-40	2	5	5%	8%
40-50	1	1	3%	4%
Женщины, всего	42	45	85%	86%

До 20 лет	2	2	3%	2%
20 -30	38	33	80%	75%
30-40	2	8	2%	9%
40-50	-	2		
Всего	48	53	100%	100%

Образовательная структура персонала предприятия представлена в таблице 8.

Таблица 8.

Образовательная структура персонала предприятия

Группы персонала по уровню образования	**Среднесписочная численность персонала**		**Удельный вес в общей численности**	
	2017	**2018**	**2017**	**2018**
Начальное	-	-		
Неполное	-	-		
Среднее	23	25	48%	47 %
Незаконченное высшее	8	13	15%	16%
Высшее	17	15	37%	37%
Кандидат или доктор наук	-	-		

Преобладающее количество сотрудников предприятия (63%) имеют незаконченное высшее и среднее образование. Люди со средним образованиям трудятся на производстве, составляют основу технического персонала. Обладатели высшего образования работают в администрации предприятия, занимают руководящие посты. Структура персонала по продолжительности работы на предприятии представлена в таблице 9.

Таблица 9.

Структура персонала по продолжительности работы на предприятии

Группы персонала по стажу работы	**Среднесписочная численность персонала**		**Удельный вес персонала в общей численности**	
Год	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**

До 1 года	20	26	48%	50%
1-3	15	22	43%	45%%
3-5	3	4	5%	3%
5-7 лет.	2	2	4%	2%

Основная масса сотрудников трудится на предприятии менее 1 года. Это объясняется прежде всего тем, что на предприятии очень высок уровень текучести кадров, вследствие чего происходит постоянная смена персонала. Анализ причин текучести кадров на предприятии содержится в таблице 10.

Таблица 10.

Анализ причин текучести кадров на предприятии

Причины увольнений	**Абсолютная текучесть кадров**		**Удельный вес, %**	
	2017	**2018**	**2017**	**2018**
Плохие условия труда	15	22	50%	56%
Неинтересная работа	5	3	17%	9%
Отсутствие перспектив роста	3	5	8%	18%
Неудовлетворительная компенсация	10	8	16%	14%
Переезд в другое место	5	1	17%	3%
Прочее	-	-	-	-

Причина увольнений в большинстве случаев – неудовлетворительные условия труда и низкая заработная палата.

2.2. Документооборот и организация учета расчетов по оплате труда

В АО «МТТС» учет автоматизирован, ведется в 1С «Бухгалтерия».

Бухгалтерский учет организации ведет: бухгалтерская служба как структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером. В АО «МТТС» в бухгалтерской службе работают Главный бухгалтер, бухгалтер и бухгалтер по заработной плате.

Схема обработки учетной информации в АО «МТТС» для наглядности приведена на рисунке 6.



Рисунок 6. Автоматизированная форма бухгалтерского учета.

Система налогового учета в АО «МТТС» является автономной, не связанной

с бухгалтерским учетом. Такой способ ведения налогового учета является трудоемким, так как общими между двумя этими видами учета являются только первичные документы.

Если, порядок учета хозяйственных операций для целей налогообложения не отличается от порядка, установленного правилами бухгалтерского учета, могут

применяться учетные формы бухгалтерского учета. Например, в АО «МТТС» при данном варианте учета могут использоваться регистры учета доходов от реализации, так как и в бухгалтерском, и в налоговом учете порядок группировки доходов почти одинаков. Перед выбором политики компании в области налогообложения необходимо

четко выделить сходства и различия требований стандартов (ПБУ) и законодательства бухгалтерского учета и требований Налогового кодекса.

Иными словами, на основе требований законодательств обоих видов учета установить одинаковые способы амортизации основных средств и нематериальных активов, списания материально-производственных запасов в производство, определения производственной себестоимости

продукции, оценки незавершенного производства и готовой продукции на складе и т.д. При таком подходе основная доля операций, отраженных в бухгалтерском учете, будет соответствовать отражению в налоговом учете и участвовать при формировании налоговой базы по налогу на прибыль.

При этом следует помнить

о том, что сближение налогового и бухгалтерского учета не всегда целесообразно. В связи с этим, прежде чем выбрать тот или иной способ ведения налогового учета, необходимо провести тщательный анализ применения каждого из способов. Например, при применении линейного способа начисления амортизации

и в бухгалтерском, и в налоговом учете сумма амортизационных отчислений по сравнению с другими способами начисления амортизации уменьшается, а, значит, сумма налога на имущество увеличивается. В этой части необходимо провести расчеты и определить насколько экономически оправданным будет применение линейного способа начисления амортизации.

Основной проблемой, выявленной при анализе

учетной политики, является то, что отдельные вопросы, которые должны быть в ней обозначены, на данный момент в ней отсутствуют.

Целями учета организации являются снижение трудоемкости учета и рационализация денежных потоков. Помимо применения данных таблиц для определения подходящих способов учета нужно рассчитать экономическую целесообразность использования того или иного способа.

Заработная плата работника АО «МТТС» начисляется исходя из системы оплаты труда, применяемой на предприятии.

1. Плановый ежемесячный размер ФОТ формируется на основе утвержденного ресурсного плана и утверждается Директором Компании при рассмотрении годового бюджета Компании.

2. В Компании устанавливаются следующие виды оплаты труда работников в соответствии с Трудовым кодексом, Законодательством, внутренними актами Компании и трудовым договором:

1) выплаты по Должностным окладам;

2) выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом:

– оплата при совмещении должностей, расширении зоны обслуживания

и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

– оплата сверхурочной работы;

– оплата работы в праздничные и выходные дни;

– оплата труда в ночное время;

– оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда (в соответствии с утвержденным Списком производств, цехов, профессий и должностей, перечню тяжелых работ, работ с вредными и (или) опасными условиями труда) в повышенном размере по сравнению с оплатой труда работников, занятых на работах с нормальными условиями труда, путем установления повышенных Должностных окладов (ставок) или доплат, но не ниже установленных Законодательством, отраслевыми соглашениями или коллективными договорами, основанных на минимальных стандартах оплаты труда;

– компенсационные выплаты в связи с потерей работы по инициативе работодателя.

3) выплаты стимулирующего характера:

- надбавка;

- премии по итогам работы за год / полугодие / квартал / месяц, а также единовременные премии, которые определяются отдельными внутренними актами Компании;

- доплаты и компенсации за участие в проектах – определяются отдельными внутренними актами Компании;

4) другие виды оплаты труда по решению Директора.

Начисление заработной платы отражается по кредиту счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в корреспонденции со счетами 08, 10, 15, 20, 23, 25, 26, 44, 91 для учета затрат в зависимости от характера работы того или иного сотрудника.

Так, бухгалтер АО «МТТС» осуществляет проводки:

- при начислении зарплаты сотрудникам, занятым создание основных средств: Д 08 К 70;

- при начислении зарплат сотрудникам основного производства: Д 20 К 70;

- при начислении зарплаты администрации предприятия: Д 26 К 70.

По дебету счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в АО «МТТС» отражаются выплаченные суммы оплаты труда, премий, пособий, пенсий и т.п., доходов от участия в капитале организации, а также суммы начисленных налогов, платежей по исполнительным документам и других удержаний.

Аналитический учет по счету 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в АО «МТТС» ведется по каждому работнику организации.

Заработная плата в АО «МТТС» как правило, перечисляется безналичным переводом в Сбербанке РФ, отделение № 20 на расчетный счет сотрудника в банке, с зачислением на пластиковую дебетовую карту.

Выплата заработной платы в АО «МТТС» оформляется Платежной ведомостью (унифицированная форма № Т-53).

Сотрудничество с банком и перечисление зарплаты на дебетовые карты позволяет предприятию решить ряд проблемных вопросов, связанных с кассовыми лимитами, а также с депонированием сумм заработной платы, если кому-либо из работников она не была выплачена.

2.3. Учет отчислений и удержаний

При выплате заработной платы в АО «МТТС» бухгалтер осуществляет следующие проводки:

Заработная плата перечислена на расчетный счет сотрудника: Д 70 К 51.

Сумма отпускных в АО «МТТС» рассчитывается по формуле:

(Начисленная зарплата за 12 месяца) / 3 / 29,3 х Количество дней отпуска

При начислении отпускных сотрудникам АО «МТТС» на них начисляются налоги (НДФЛ, ОТЧИСЛЕНИЯ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ, взносы в социальные фонды) бухгалтер делает следующие проводки:

Начислены отпускные Д 20 К 70.

Начислен ОТЧИСЛЕНИЯ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ Д 20 К 69.

Удержан НДФЛ: Д 70 К 68.

К основным удержаниям из заработной платы относятся:

8. НДФЛ (сумма начисленного в установленном порядке налога)
9. Суммы алиментов по исполнительным листам
10. Удержание невозвращенных во время подотчетных сумм
11. Возмещение причиненного материального ущерба
12. Удержания по суммам предоставленных сотруднику займов и процентов
13. Удержание аванса, начисленного за первую половину месяца
14. Прочие удержания по заявлению сотрудника (в пользу профсоюзов, страховых компаний)

Все виды удержаний из заработной платы отражаются по дебету счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» в корреспонденции с различными счетами, в зависимости от вида удержания: К 96, К 70, К 68, К 69.

Так, при начислении заработной платы Главному инженеру предприятия Е.А. Олейник были проведены следующие проводки (Таблица 11).

Таблица 11

Проводки при начислении заработной платы

№ п/п	Содержание хозяйственных операций	Дебет	Кредит	Сумма
1	**Начислена зарплата Е.А. Олейник**	20	70	30000
2	**Удержан НДФЛ**	70	68	3900
3	**Перечислена заработная плата с расчетного счета на кредитные карты**	70	51	26100
4	**ОТЧИСЛЕНИЯ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ**	20	69	9000

А при начислении заработной платы Генеральному директору предприятия П.А. Чапцеву были проведены следующие проводки (Таблица 12).

Таблица 12

Проводки при начислении заработной платы

№ п/п	Содержание хозяйственных операций	Дебет	Кредит	Сумма .
1	Начислена зарплата П.А. Чапцеву	26	70	48000
2	Удержан НДФЛ	70	68	6240
3	Перечислена заработная плата с расчетного счета на кредитные карты	70	51	41760
4	ОТЧИСЛЕНИЯ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ	20	69	14400

Так, при начислении заработной платы Главному Бухгалтеру предприятия Д.А. Малахову были проведены следующие проводки (Таблица 13).

Таблица 13

Проводки при начислении заработной платы

№ п/п	Содержание хозяйственных операций	Дебет	Кредит	Сумма .
1	Начислена зарплата Д.А. Малахову	20	70	36000
2	Удержан НДФЛ	70	68	4680
5	Удержаны алименты по исполнительному листу (25%)	70	76	9000
3	Перечислена заработная плата с расчетного счета на кредитные карты	70	51	22320
4	ОТЧИСЛЕНИЯ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ	20	69	10800

В штатном расписании организации – 53 единицы.

Функции службы управления персоналом выполняют совместно директор, главный бухгалтер, руководитель отдела маркетинга, директор по коммерции.

Главный бухгалтер совместно с директором определяют размер заработной платы, премий, количество необходимых сотрудников. Руководитель отдела маркетинга участвует в отборе персонала (проводит первичные собеседования с кандидатами, составляет должностные инструкции).

2.4. Анализ использования фонда заработной платы

Рассмотрим показатели эффективности использования фонда оплаты труда в АО «МТТС» (таблица 14).

Таблица 14.

Показатели эффективности использования фонда оплаты труда, тыс. руб.

Показатель	2017	2018		Отклонения	
		план	факт	от плана	от 2017 г.
Объем продукции	12417, 94	15000, 00	14410, 94	-589, 06	1993, 00
ФОТ	3180, 000	3500, 000	3456, 000	-44, 000	276, 000
Валовая прибыль	103132, 3	120000, 0	104778, 2	-152218	1645, 9
Чистая прибыль	202929	300000	66236	-233764	-136693
Производство продукции на 1 р. з/п	0.390501	0.428571	0.416983	-0.01159	0.026482
Сумма валовой прибыли на 1р. з/п	0.324315	0.342857	0.727074	0.384217	0.402759
Сумма чистой прибыли на 1р. з/п	0.63814	0.85714	0.19166	-0.6655	-0.4465

Объем произведенной продукции, хотя и не достиг плановых показателей, однако превысил значение 2017 года на 1993 тыс. руб., что свидетельствует о недостатках экономического планирования на предприятии, что в свою очередь вызвано нечетким распределением функций между сотрудниками. Фонд оплаты труда увеличился на 276000 руб., валовая прибыль увеличилась на 1645,9 тыс. руб., при этом производство продукции на 1 рубль заработной платы выросло на 0,2 руб., а сумма валовой прибыли на 1 рубль заработной платы – на 0,4 руб., сумма чистой прибыли на 1 рубль заработной платы снизилась на 0,44 руб. Это говорит о том, что увеличение выручки не является достаточным для того, чтобы покрыть дополнительные расходы на социальные отчисления с фонда оплаты труда.

Для анализа структуры фонда оплаты труда (ФОТ) необходимо рассмотреть оплату всех работников организации (Таблица 15).

Исходя из указанных данных, представляется возможным рассчитать следующие показатели.

Таблица 15.

Расчет основных показателей Фонда оплаты труда (ФОТ)

Должность	**Формула расчета**
Оплата за отработанное время	
Помощник администратора	$З_{Т}^{Раб.}=\sum_{i=1}^{n}(C_{Т_i}\cdot Ч_{C_i}¿\Phi_{ЭФ_i})=33,05\cdot 1525\cdot 1597=80487,1\ тыс.\ руб.$
Администратор	$З_{Т}^{Спец.}=57,59\cdot 1062\cdot 1645=100605,1\ тыс.\ руб.$
Размер премии за основные результаты хозяйственной премии	
Помощник администратора	$З_{ПР}^{Раб.}=\frac{З_{Т}\cdot k_{ПР}}{100}=\frac{80487,1\cdot 57\ \%}{100\ \%}=45777,4\ тыс.\ руб.$
Администратор	$З_{ПР}^{Спец.}=\frac{100605,1\cdot 53\ \%}{100\ \%}=53420,5\ тыс.\ руб.$
Доплаты, надбавки	
Помощник администратора	– районный коэффициент $(k_{РК})$ [30 % от основного ФЗП]: 37673 тыс. руб.;
Администратор	46734 тыс. руб.
Доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах	
Помощник администратора	$Д_{НВ}^{Раб.}=k_{Н}\cdot\sum_{i=1}^{n}(C_{Т_i}\cdot Ч_{C_i}^{НВ}¿\Phi_{ЭФ_i}^{НВ})=0,4\cdot(33,05\cdot 352\cdot 539)=2509,9\ тыс.руб.$
Администратор	$Д_{НВ}^{Спец.}=0,4\cdot(57,59\cdot 143\cdot 539)=1773,9\ тыс.руб.$
Оплата работы в выходные и праздничные дни $(Д_{ПД})$ осуществляется в двойном размере	
Помощник администратора	$Д_{ПД}^{Раб.}=\sum_{i=1}^{n}(C_{ПД_i}\cdot Ч_{C_i}^{ПД}¿\Phi_{ЭФ_i}^{ПД})=66,1\cdot 385\cdot 93,3=2374,8\ тыс.\ руб.$
Администратор	$Д_{ПД}^{Спец.}=115,18\cdot 154\cdot 55,3=981,3\ тыс.\ руб.$
Оплата сверхурочной работы $(Д_{СВ})$:	
Помощник администратора	$Д_{П}^{Раб.}=k_{П}\cdot\sum_{i=1}^{n}(C_{Т_i}\cdot Ч_{C_i}^{П}¿T_{i}^{П})=0,5\cdot(33,05\cdot 175\cdot 134,2)=388\ тыс.\ руб.$
Администратор	$Д_{П}^{Спец.}=0\ тыс.\ руб.$

В АО «МТТС» принята штатно-окладная система оплаты труда, оклады по должностям имеют следующие значения (руб. / месяц):

Генеральный директор - 48000,

Главный бухгалтер – 36000,

Главный экономист – 36000,

Руководитель отдела кадров – 36000,

Начальник отдела снабжения – 36000.

Указанные должности относятся к административному персоналу.

Следующие должности относятся к разряду помощников администраторов:

Помощник бухгалтера - 16000,

Инспектор кадров – 16000,

Энергетик – 16000.

Помощники администраторов по снабжению – 6000.

Стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам $(Д_{СТ})$ показаны в табл. 16.

Таблица 16

Стимулирующие доплаты и надбавки

Наименование показателя	Рабочие	Специалисты	Всего
Надбавки за высокое профмастерство	39,3	0	39,3
Надбавки за классность (водители)	2916,7	0	2916,7
Доплаты за совмещение профессий	361,7	1453,4	1815,1
Доплаты за расширение зоны обслуживания	88,7	169,5	258,2
Другие	16,7	773,2	789,9
ИТОГО:	3423,1	2396,1	5819,2

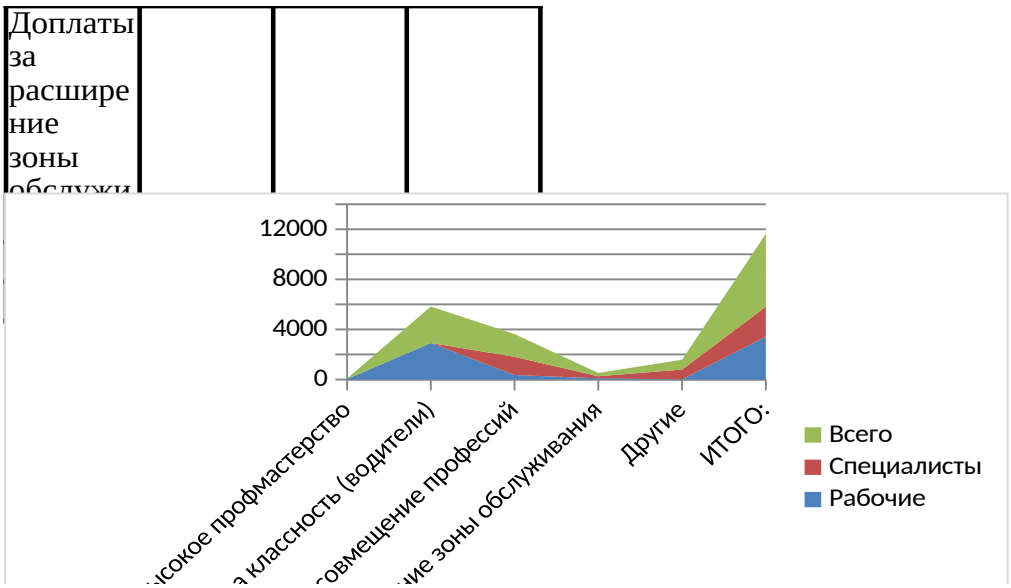


Рисунок 7 - Стимулирующие выплаты и добавки

Таким образом, представляется возможность объединить все расчеты в единую таблицу (Табл. 17.)

Таблица 17.

Структура ФОТ

Наименование показателя	Всего	В том числе	
		Помощники администратора	Администраторы
Фонд заработной платы (за минусом оплаты труда несписочного состава)	548655,5	264699,5	283956
в том числе:			
1. Оплата за отработанное время			
1.1. Зарплата по тарифным ставкам и окладам	140787,7	65280,7	75507
1.2 Премия за основные результаты хозяйственной деятельности	70573,8	33492,8	37081
1.3. Доплаты, надбавки, всего	185096,3	92670,9	92425,4
в том числе			
1.3.1. Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда			
- выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда (районный коэффициент + северная	171868,4	83251,1	88617,3

надбавка)			
- доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах	248,6	236,7	11,9
- доплаты за работу в ночное время	3648,9	2360,5	1288,4
- доплаты за ненормированный рабочий день	262,2	262,2	0
- оплата работы в выходные и праздничные дни	2211,8	1661,8	550
- другие выплаты	596,7	596,7	0
1.3.2. Стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам			
- надбавки за высокое профмастерство	12,2	12,2	0
- надбавки за классность (водители)	2574,1	2574,1	0
- доплаты за совмещение профессий	985	198,3	786,7
- доплаты за расширение зоны обслуживания	14,5	10,8	3,7
- другие	608,1	0	608,1

Состав и структуру фонда заработной платы предприятия по годовому отчету 1 - Т, который включает в себя не только фонд оплаты труда за счет себестоимости, но и выплаты за счет средств, предусмотренных в смете социальных и представительских расходов за 2018 – 2019 гг. Анализ ФОТ показывает, что структура ФОТ не претерпела значительных изменений и осталась на прежнем уровне.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УЧЕТА И АНАЛИЗА РАСЧЕТОВ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА В АО «МТТС»

Анализируя и теоретические подходы к рассматриваемым проблемам и практические аспекты оплаты труда АО «МТТС» можно сделать вывод, что оплаты труда персонала играет огромную роль не только в его вовлечении в предоставлении качественных услуг, но и для понимания системы менеджмента качества в целом.

Зачастую сотрудники компании не чувствуют себя полноправными членами и составной частью единого целого, где формально внедрена система менеджмента качества, которая предполагает вовлечение всего персонала в деятельность компании и наличие корпоративного духа.

В связи с результатами проведенных исследований, можно предложить ввести систему поощрений для персонала, которая будет заключаться не только в материальном стимулировании сотрудников (премирование денежными средствами и надбавки), но и оплате программ профессионального роста и развития персонала. Данную систему поощрений можно рассмотреть, как факторы причинно-следственной диаграммы, влияющие на оплату труда (рис. 8).

На основе рассмотренного материала, предлагается формировать систему оплаты труда по следующим направлениям:

- материальная составляющая: создание эффективной системы оплаты труда (создание прозрачной системы оплаты труда (KPI), разработка взаимосвязи оплаты труда и результатов работы, разработка положения о премировании); развитие системы пенсионного страхования и применение системы ДМС.

- оплата, в зависимости от карьерного и профессионального роста: разработать систему корпоративных мероприятий; разработка принципов продвижения по

карьерной лестнице; решение проблемы с неадекватным руководством и неадекватной постановкой задач.



Рисунок 8 - Причинно-следственная диаграмма материального стимулирования персонала АО «МТТС»

Кроме того, целесообразно усилить контроль со стороны отдела кадров за реализацией программ управления персонал. Таким образом, удастся устранить такие причины увольнения, как отсутствие контроля за адаптацией, непродуманная система развития персонала, неадекватная система оценки персонала.

Реализацией данных мероприятий будут заниматься сотрудники отдела кадров. Ответственный – начальник отдела.

Таким образом, система оплаты труда формируется из двух основных блоков: оплаты труда и дополнительного стимулирования (базовая часть + премиальная). Основной эффект, который необходимо достичь с помощью оплаты труда, - это увеличение уровня лояльности персонала АО «МТТС». Материальные стимулы воздействуют на повышение качества жизни персонала и требуют прямых затрат.

Используя компенсационный пакет для своего персонала, фирма должна ориентироваться как на текущую ситуацию на рынке, так и на собственные

ресурсы. Ситуация с анализируемой организацией имеет, в целом, сходные тенденции, что и у большинства отечественных компаний, при этом, основной акцент делается на обучение персонала, что обусловлено общей политикой АО «МТТС» и необходимостью обеспечения конкурентного преимущества на рынке товаров. Системы оптимальной оплаты труда (СООТ) АО «МТТС» должны лежать в основе справедливой системы управления кадрами.

Система оплаты труда АО «МТТС» должна учитывать особенности внешних по отношению к компании условий.

Таблица 18

Внешние факторы и система оптимальной оплаты труда

Внешние условия	**Направления реагирования СООТ**
Правовая среда	СООТ следует учитывать отечественное трудовое и другие законодательства
Экономическая среда	СООТ следует учитывать текущую ситуацию на рынке труда и общие экономические условия деятельности в регионе и т.д.
Социальная среда	СООТ следует учитывать средний уровень жизни в городе, специфику профессиональных и общественных объединений, в которые могут быть включены сотрудники АО «МТТС», перспективность региона, уровень социальной напряженности и т.д
Политическая ситуация	СООТ следует учитывать общеполитическую ситуацию, сформировавшуюся в регионе
Социо-культурные факторы	СООТ следует учитывать культурные традиции, сформировавшиеся общественные нормы поведения и т.п.
Экологические факторы	СООТ следует учитывать экологическую ситуацию, особенно, при наличии неблагоприятной экологической обстановки в регионе и высоком уровне заболеваемости

Система оплаты труда персонала должна включать в себя как элемент механизм оптимального стимулирования труда работников АО «МТТС».

СООТ должна обеспечить адекватную оплаты труда работника в АО «МТТС» и к кругу своих профессиональных задач. Поэтому СООТ должна быть направлена на следующие моменты (таблица 19).

Таблица 19

Направления совершенствования системы оплаты труда

Направления воздействия СООТ
повышение эффективности работы, как управленцев, так и основного персонала АО «МТТС»
поддержание требуемого уровня эффективности
поддержание требуемого уровня эффективности
поддержание норм АО «МТТС»
совершенствование корпоративных норм АО «МТТС»

Используя иерархию деятельностного поведения (индивид, субъект и личность) и нормативную сущность любой профессиональной деятельности можно сформировать трехблочную структуру системы оптимальной оплаты труда АО «МТТС».

Таблица 20

Структура системы оптимальной оплаты труда АО «МТТС»

Блоки	**Направления реагирования СООТ**
Первый блок: индивидный аспект.	Данный блок СООТ развивает общую заинтересованность в работе сотрудника АО «МТТС». Как было установлено в ходе проведенного опроса и анализа его результатов, именно данный аспект занимает приоритетное место в психо-социальной направленности основной категории работников АО «МТТС».
Второй блок: субъектный аспект.	Этот блок направлен на развитие исполнительской дисциплины и производительную заинтересованность, а также активность работника.
Третий блок: личностный аспект.	Направленность этого блока заключается в управлении оплаты труда сотрудника АО «МТТС», рационализацию ими своего труда.

Три блока образуют так называемые «три ключевые точки», на которых должна формироваться оптимизация системы оплаты труда персонала АО «МТТС» с целью улучшения результатов экономической деятельности.

В основе политики АО «МТТС» в соответствии со спецификой деятельности должна находиться система поощрения соответствия сотрудников пяти основным группам нормативных требований.

Общие нормативные требования ко всем сотрудникам АО «МТТС» (требования дисциплины и корпоративной культуры компании) - это нормативные рамки общие для всех сотрудников, включая руководство. Более того, для руководства АО «МТТС» желательно подчеркнутое соответствие корпоративным нормам, так как этим можно сформировать желаемый образец менее «сознательным» сотрудникам. Соответственно, нарушение менеджерами и руководством общих для всех норм поведения и общения с клиентами очень быстро может привести к разложению дисциплины и в самой АО «МТТС».

Опыт руководства АО «МТТС» показывает, что жесткий, авторитарный стиль управления, как правило, весьма действенен при поддержании трудовой дисциплины. Однако данный стиль управления при всех его достоинствах не всегда обеспечивает эффективную работу персонала. Например, высококлассные администраторы, имевшие высокие достижения в объемах обслуживания клиентов и выручки и не одобряющие жесткие подходы со стороны руководства, могут уйти в конкурирующие сети (уведя за собой часть «своих» клиентов).

С другой стороны, антипод директивности – либеральный стиль еще большее способствует падению исполнительской дисциплины, особенно у малоопытной части персонала. Установить баланс между данными крайностями является одной из важнейших задач руководства АО «МТТС».

У каждого работника АО «МТТС» на своем рабочем месте должен быть строго очерченный круг задач, и каждый работник (особенно, контактирующий с посетителями) должен соответствовать требованиям, вытекающим из логики решения данных задач.

Условия оплаты труда внутри АО «МТТС» должны способствовать культивированию профессионально-функционального духа сотрудников,

понимание ними «встроенности» своей части задач в общую задачу АО «МТТС». Система оплаты труда, которая обслуживает данный нормативный момент должна исключать любую профессиональную дискриминацию, формируя равные моральные и материальные возможности для всех работников АО «МТТС».

Таким образом, перспективным направлением совершенствования стратегии оплаты труда персонала будет ориентация не только на удовлетворение базовых потребностей (посредством совершенствования системы оплаты труда), но и потребностей высшего порядка, которые также косвенным образом удовлетворяются посредством системы оплаты труда как признание ценности и важности работника для обеспечения эффективной деятельности АО «МТТС».

При формировании пирамиды акцентов стимулирования в АО «МТТС» необходимо учесть очень несколько факторов: стадия развития бизнеса, сложившиеся традиции, стратегия дальнейшего развития АО «МТТС», направленность культуры, характер кадровой политики в компании. В связи с этим сформулировать единственно верную систему приоритетов для стимулирования персонала представляется, вряд ли возможным (штрафование персонала, рассматривается как стимулирование с обратным знаком.)

Оптимизационный алгоритм формирования системы оплаты труда персонала:

1. Описание функций и подготовка должностных инструкций.

Функция – специфика вклада сотрудника в дело АО «МТТС», основная характеристика его деятельности, включающая описание порядка предоставления услуг посетителям. Должностные инструкции сотрудников АО «МТТС» - типовое описание основных функций, которые должен осуществлять сотрудник, занимающий определенную должность. Должностные инструкции сотрудников учитываются при разработки системы стимулирования труда персонала АО «МТТС». В должностных инструкциях основного персонала должны отображаться не только обязанности, но и критерии оценки результативности труда работника АО «МТТС».

2. Формирование стратегических целей и задач АО «МТТС».

Механизм стимулирования труда персонала должен соотносится с достижением плановых результатов АО «МТТС» и способствовать решению его основных задач.

3. Оценка степени значимости каждого рабочего места в приоритетах АО «МТТС».

В основе оценки лежит анализ рабочих мест сотрудников АО «МТТС». В процессе данного анализа определяется роль рабочего места в контексте его вклада в обеспечение стратегических и тактических целей АО «МТТС», необходимого уровня квалификации и ответственности занимающего его сотрудника, специфики условий труда и взаимоотношений с посетителями АО «МТТС». Результатом такой оценки становится формирование четких приоритетов в сложившейся структуре должностей для АО «МТТС» и, соответственно, установление более высокой или низкой заработной платы (исходя из внутренних потребностей компании).

4. Анализ рыночных условий относительно стоимости основного персонала.

Данный анализ необходим для определения средних рыночных цен на персонал интересующего профиля (администраторы, повара). Он осуществляется на основе оценки доступной информации: объявлений в СМИ, данных кадровых агентств, уровня оплаты конкурирующих магазинов и др.

5. Определение индивидуальной заработной платы работников.

Для определения размера заработной платы конкретному сотруднику АО «МТТС» устанавливается размер заработной платы, согласно «вилке» оплаты и индивидуальных характеристик работника - опыт и стаж работы, образование, квалификация, наличие сертификатов о прохождении спецкурсов и тренингов и т.д.

Оплата труда сотрудника может быть разделена на две основных составляющих: константная и переменная. Эти составляющие, в свою очередь, могут содержать и другие элементы.

Как было установлено в ходе анализа системы оплаты труда персонала АО «МТТС», один из недостатков заключается в установлении фиксированного уровня заработной платы для одинаковых категорий работников, что не создает необходимые предпосылки для повышения вклада работника в общий рост эффективности функционирования АО «МТТС».

Характерной особенностью такого подхода к оплате труда является независимость ее от объема выручки. Зарплата работнику выплачивается в обязательном порядке в случае выполнения плана продаж, исключая грубые нарушения нормативных требований (нарушение дисциплины, причинение материального ущерба, некорректное поведение по отношению к клиенту, повлекшее за собой жалобы администрации либо уход и т.п.).

Годовая постоянная часть оплаты труда представляет собой дополнительное вознаграждение сотруднику, которая возрастает с увеличением времени его работы в компании: доплата за стаж работы (регулируется ежегодно). Такая доплата измеряется в процентах от базовой ставки сотрудника АО «МТТС». Размер процента доплаты за стаж работы должен быть четко зафиксирован и носить общий для всех сотрудников АО «МТТС» характер. Вознаграждение за стаж работы в компании может измеряться не только исключительно в денежной форме, но и в любой иной ценной для сотрудника материальной форме.

На основе проведенного анализа предлагается ввести переменную часть в оплате труда к основной заработной плате работников АО «МТТС».

Переменная часть оплаты труда персонала подразделяется на:

- премиальная система для основного персонала - бонус (оперативный уровень);
- премиальная система поощрений среднего управленческого звена

(тактический уровень) – «бонус-тантьема»;

- премиальная система для высшего руководства АО «МТТС» (стратегический уровень) - тантьема;
- премиальная система, которая стимулирует прогрессивные для АО «МТТС» нововведения (перспективных идей и предложений) – Прогресс-Бонус (ПБ) (сфера рационализации).

Бонус представляет собой дополнительное вознаграждение сотрудника, выплачиваемое по факту либо помесячно, либо поквартально за результаты своей деятельности, имеющие значение для АО «МТТС». Это могут быть: расширение количества посетителей, совершенствование качества обслуживания, повышение эффективности труда и т.п.

В силу специфики профессиональной деятельности представителей разных профессий и специальностей АО «МТТС» бонус делится на:

- коммерческий (для работников администрации и управления);
- производственный (для основных категорий сотрудников, контактирующих с посетителями);
- сервисный (для работников, которые обслуживают базовый процесс).

Механизм определения бонуса для сотрудника каждого из этих звеньев, должен быть дифференцирован в силу принципиального различия специфики деятельности этих звеньев АО «МТТС».

Помимо этого, бонус может быть личный и командный. Личный бонус (ЛБ) включает вознаграждения, которые поощряют высокие индивидуальные заслуги сотрудника АО «МТТС» в сфере решения стратегических и тактических задач деятельности (достижение более высоких индивидуальных результатов и т.п.)

Командный бонус (КБ) представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение целей своего направления, стратегически или тактически весьма значимых для АО «МТТС» в целом (увеличение количества посетителей, повышение конкурентоспособности, рост показателей прибыли, и пр.)

Тантьема представляет собой дополнительное вознаграждение (премию) для представителей высшего уровня управления, которое выплачивается за вклад руководителя АО «МТТС» на стратегическом уровне в значительное улучшение общих экономических и командных показателей.

Механизм стимулирования управляющих и старших продавцов остается проблемной зоной поиска. Сущность проблемы сводится к следующей ситуации. Если премирование таких работников осуществлять по линии бонус, то они могут ограничить круг своих усилий обеспечением эффективности только управляемого ними направления (только объем продаж). Однако, не всегда высокая эффективность работы отдельного направления деятельности ведет к эффективности деятельности всей структуры. Кроме того, можно организовать эффективную деятельность одного направления, которое не реализует при этом стратегические приоритеты АО «МТТС». С другой стороны, если работу администраторов и управляющих стимулировать по системе «тантьема», они будут заинтересованы в реализации стратегических установок своим направлением. Однако буквальная реализация таких стратегических установок может «конфликтовать» с премиальной системой исполнителей по программе «бонус». В результате могут возникнуть серьезные противостояния интересов между руководителем (премируемого тантьемой) и сотрудниками (премируемых бонусом).

Для снятия данной дилеммы, предлагается использовать синтетический подход премирования данной группы персонала.

Премия начальников отделов и администраторов представляет собой премиальное вознаграждение, которое состоит из двух основных частей тантьемы и командного бонуса, при успешной деятельности управляемого направления в рамках стратегии АО «МТТС». Иными словами:

Первая часть в бонус-тантьеме формируется из командного бонуса;

Вторая часть в бонус-тантьеме формируется за счет тантьемы (табл. 21).

Таблица 21

Стратегия оптимизации системы оплаты труда работников АО «МТТС»

Должность	**Основная зарплата**	**Размер бонуса, % Командного Бонуса**	**Размер тантьемы, % от чистой прибыли**
Помощник администратора	10000	20	0,2
Администратор	18000	20	0,1

Часть командного бонуса в бонус-тантьеме данной категории персонала определяется как фиксированный (ранее установленный) процент от командного бонуса (размер получаемого бонуса обычно не превышает минимального уровня бонуса исполнителей). Бонус руководителю среднего звена направлен на поощрение организационно-управленческой работы в группе для обеспечения эффективности ее деятельности и выплачивается не чаще чем раз в квартал. Эти премиальные не выплачиваются при низких показателях деятельности вверенного ему направления.

Часть тантьемы в бонус-тантьеме руководителя среднего уровня определяется как фиксированный процент, который вычисляется от чистой годовой прибыли АО «МТТС» (величина тантьемы обычно не превышает минимального уровня тантьемы высшего руководства). Такая премия стимулирует тактическое соответствие работы управляемого направления стратегическим сверхзадачам АО «МТТС». Тантьема руководителю среднего звена не выплачивается либо в случае малой прибыли по итогам работы АО «МТТС» за год, либо при расхождении тактики работы его направления со стратегией компании.

Двойной источник премиального фонда данной категории персонала, при условии подбора оптимального соотношения их составляющих, позволяет:

- стимулировать работу сотрудника, направленную на решение его подразделением оперативных и тактических задач;
- стимулировать работу сотрудника, направленную на стратегическую интегрированность работы управляемого направления.

В данной схеме учитываются все существенные аспекты создания эффективной системы стимулирования труда работников АО «МТТС». Соответственно, сотрудники компании будут материально заинтересованы для поддержания длительных отношений со своим работодателем и стремиться обеспечивать высокое качество обслуживания посетителей АО «МТТС»«, что позитивным образом повлияет на результаты экономической деятельности компании.

Кроме того, предлагается использовать стратегию максимизации использования АО «МТТС» как элемент концепции «ценовой политики», направленной на обеспечение более эффективной эксплуатации офисов.

Наличие у компании высоких профессионалов своего дела – необходимое, но явно недостаточное условие эффективной деятельности в целом. Не менее важным является отлаженность механизма взаимодействия между сотрудниками и с посетителями АО «МТТС».

В свою очередь, отлаженность такого механизма возможна лишь при наличии нормативной регламентации деловых взаимоотношений и готовности сотрудников АО «МТТС» соответствовать данным нормам. Таким образом, одно из направлений улучшения оплаты труда АО «МТТС» должно обслуживать конструктивные взаимоотношения между персоналом, подразделениями и т.п.

Следует отметить, что очень немногим сотрудникам удается не переносить свои личностные антипатии на отношения в компании. Лучшее средство обеспечения нормальных отношений:

а) включение в культуру АО «МТТС» ценностных установок, относящихся к сфере межиндивидуальных отношений внутри компании;

б) поддержание условий, формирующих заинтересованность персонала в бесконфликтном взаимодействии с заказчиками АО «МТТС».

Основываясь на выявленных функциях, можно предложить следующий план корпоративных мероприятий по развитию сотрудников:

Таблица 22

Стратегия развития профессионального роста работников АО «МТТС»

Период	**Наименование курсов**	**Стоимость руб.**
Февраль 2020 г.	- проведение оценки сотрудников силами привлекаемых специалистов (8 часов); - решение вопросов по постановке задач на полгода (2 часа); - семинар по методам эффективных продаж силами своих специалистов (8 часов); двухдневный корпоративный тренинг по продажам для сотрудников силами привлекаемой тренинговой компании (16 часов).	200 000
март 2020 года	проведение двух совещаний по анализу профессиональных навыков (4 часа) и ритейловых сессий с сотрудниками с использованием привлекаемых специалистов	5000
апрель 2020 года	проведение двух совещаний по анализу профессиональных навыков (4 часа) и ритейловых сессий с сотрудниками с использованием привлекаемых специалистов. Участие трех сотрудников кадровой службы в открытом тренинге с целью развития навыков к обучению персонала ПАО «МТТС»	5000
Май-июнь 2020 года	проведение четырех совещаний по анализу профессиональных навыков (8 часов) и ритейловых сессий с сотрудниками с использованием привлекаемых специалистов	5000
Июль 2020 года	проведение аттестации сотрудников (8 часов), совещание по постановке задач на следующие полгода и по оценке эффективности прошедшего периода (2 часа), двухдневный тренинг по продажам для администраторов силами привлекаемой тренинговой компании (16 часов)	150000

Общий бюджет развития сотрудников – 365000 руб.

Основные принципы механизма эффективного стимулирования деятельности (МЭСД), которые предлагается использовать на базе АО «МТТС»:

Правило активного поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины

Этот элемент стимулирует исполнительскую дисциплину и активность персонала АО «МТТС». (Стимулирование выполнения текущих задач основного персонала согласно требованиям (функции сотрудника)).

Правило активного поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины персонала включает в себя две составляющие: МЭСД (1 “+”) и МЭСД (1 “–”).

МЭСД (1 “–”) - содержит в себе условия, которые направлены на коррекцию сотрудника нарушающего общую дисциплину АО «МТТС», этику общения с клиентами и др.

МЭСД (1 “+”) - содержит в себе условия, которые направлены на поощрения сотрудника АО «МТТС» в различных формах:

- адекватного соответствия сотрудника требованиям дисциплины, культуры АО «МТТС», технологическим, санитарно-гигиеническим, этическим и т.п. нормам.
- нормативного уровня интенсивности труда сотрудника АО «МТТС».

Правило активного поощрения творческой активности

Функция этого элемента заключается в стимулировании творческой, инновационной активности персонала, его участие в эффективной реализации потенциала АО «МТТС». Иными словами, это стимулирование действий персонала, которые направленные на совершенствование норм и развитие АО «МТТС» и т.д. Целесообразно, формировать оклад сотрудника двухсоставным:

Оклад (100%)= Тариф (50-80%) + ВС (50-20%) (выплата соответствия).

В этой связи необходимо рассмотреть основные аспекты стимулирования в АО «МТТС».

1. Работа сотрудника в строгом соответствии с предписаниями задания или правил взаимодействия с посетителями магазинов: тариф + выплата соответствия.

2. Отклонение от нормы, которое имеет положительный характер для компании (рационализация своих действий) для АО «МТТС»: доплата (бонус)

3. Отклонение от нормы, которое имеет негативный характер для компании: тариф нарушения норм с нанесением ущерба АО «МТТС». Нарушение норм без существенного ущерба для компании: тариф за вычетом удержания (штрафы) несоответствия

4. Формирование рационального предложения сотрудником: прогресс-бонус

Механизм эффективного стимулирования деятельности (МЭСД) должен обслуживать релевантное отношение сотрудника к труду. МЭСД должен признаваться справедливым персоналом АО «МТТС».

Стимулы, сформированные в рамках МЭСД должны обеспечивать высокую степень удовлетворенности персонала своим материальным и моральным положением (так как от этого во многом зависят размер выручки, получаемой АО «МТТС»).

Изменения в механизме стимулирования персонала АО «МТТС» должны осуществляться явно для всех работников компании. Изменения в механизме стимулирования персонала должны происходить в соответствии с утвержденной в АО «МТТС» схемой осуществления изменений. Механизм оптимального стимулирования в компании должен иметь потенциал изменяемости.

С этой целью:

1. Механизм оптимального стимулирования персонала должен быть чувствителен к условиям внутри АО «МТТС» и за его пределами, т.е. механизм оптимального стимулирования сотрудников должен обладать свойствами гибкого и адекватного реагирования на динамику изменений внешних и внутренних для компании условий различного рода.

2. Механизм стимулирования сотрудников АО «МТТС» в соответствии с

заранее утвержденной периодичностью должен пересматриваться на соответствие изменениям внешних и внутренних условий. Он может быть подвержен изменениям в соответствии с рядом критериев:

- приемлемая для сотрудников компании поэтапность;
- сохранение позитивных и устранение негативных моментов в изменяемом механизме;
- стратегическая и тактическая оправданность для АО «МТТС».

Типология факторов, на которые направлено стимулирующее воздействие, может иметь ряд оснований. В табл. 23 приведены различные акценты оплаты труда, которые определяются в зависимости от приоритетов компании.

Таблица 23

Основные возможные акценты процесса оплаты труда

Предметы стимулирования	**Акценты стимулирования**
субъект стимулирования	- отдельный сотрудник - группа (ресторан) - коллектив АО «МТТС» в целом
нормативная адекватность	- нарушение нормативных показателей АО «МТТС» - соответствие нормативным показателям АО «МТТС» - превышение нормативных показателей АО «МТТС»
уровень профессионализма	-соответствие сотрудника уровню квалификации - повышение уровня квалификации персонала - повышение уровня образования - расширение перечня специальностей - передача мастерства коллегам-продавцам
степень напряжения при выполнении работы	- физическое (особенно актуально для поваров) - эмоциональное -умственное - организационное
степень ответственности	-минимальная (обслуживающий персонал АО «МТТС») -средняя (финансовая служба, менеджеры) - высокая (администратор, бухгалтер)
предмет ответственности	-оборудование (продавец)

	-помещение (уборщицы) -качественность оборудования (замдиректора) -адекватность технологии приготовления блюд (повар-технолог) -своевременность обслуживания -качество услуг (официанты) -уровень издержек в деятельности (бухгалтерия, администратор) -безопасность сотрудников (замдиректора) -обучение сотрудников (начальник отдела кадров)
степень риска (опасности)	-здоровье - деньги
экономия	-рабочего времени - финансов
сопричастность	-в увеличении объема продаж - в увеличении прибыли - в загрузке торговых площадей - в продвижении продукции - в выполнении плана
стаж работы	испытательный срок 1 год работы в АО «МТТС» 2 года работы в АО «МТТС» 3 года работы в АО «МТТС»
восстановление энергетических затрат	краткосрочные (релаксация) долгосрочные (рекреация)
социальные выплаты и льготы	оплата праздничных дней оплата отпусков оплата за отсутствие больничных листов оплата больничных листов оплата декретных отпусков медицинское страхование дополнительное пенсионное обеспечение бесплатное питание и т.д.
Рациональное предложение	-внесение рационального предложения по работе АО «МТТС» -участие во внедрении рационального предложения -за результат внедрения
Смежная	консультирование сотрудников

взаимопомощь	выполнение части работы другое участие
Карьерный рост	Начальника отдела Администратора

Следует указать, по отдельным показателям рассчитать размер экономического эффекта представляется затруднительным ввиду того, что достигаемый эффект лежит скорее в плоскости морально-психологической и коммуникативной, нежели непосредственно экономической, хотя, как показывает опыт отдельных организаций, улучшение морально-психологического климата в коллективах приводит к росту эффективности труда, однако эти показатели получены не могут непосредственно экстраполироваться на анализируемое в данной работе АО «МТТС».

Для оценки эффективности использована методика А.Я. Кибанова «Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации».

Расчеты приведены в Приложении.

Итого совокупная оценка экономических результатов мероприятий по совершенствованию деятельности в области персонала:

Р = 16065+314112+8640+202260,72 = 541077,72 руб.

В процессе подготовки и реализации проекта компания понесет затраты ($К_{у1}$), которые состоят из затрат на обучение.

Для определения эффективности проекта рассчитаем чистый дисконтированный доход от внедрения проекта.

$$Э_{инт} = ЧДД = Р - К = \sum_{t=t_Н}^{t_К} \left(P_t - K_t\right) ¿ \alpha_t,$$

где Р – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

К – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

$t_н$ – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$t_к$ – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

P_t – экономические результаты, достигаемые на t-м шаге (в t-м году расчетного периода), руб.;

K_t – затраты, осуществляемые на t-м шаге (в t-м году расчетного периода), руб.;

α_t – коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году). = 0.833333

ЧДД = (541077-250000)*0.833333 = 291077* 0,833333 = 242564 руб.

Срок окупаемости ($T_{ок}$) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$$\sum_{t=t_H}^{t_K} \left(P_t - K_t^{'}\right) ¿ \alpha_t = K_{вл}$$

$T_{ок}$ = min t, при котором

$T_{ок}$ = 242564/541077 = 0,45 года

Рентабельность инвестиций ($P_н$), учитывающая интересы участников или специфику проекта, определяемая как

$$P_H = \sum_{t=tн}^{tk} \left(P_t - K_t^{'}\right) \times \alpha_t / K_{вл}$$ = 541077 / 242564 = 2,23

Итак, по результатам расчетов можно говорить об эффективности внедрения данного проекта с экономической точки зрения.

Итак, анализ, проведенный в данной главе исследования, показывает, что в условиях кризиса затруднительно проводить мероприятия по совершенствованию

оплат труда,, так как заработная плата в нашей стране все более напоминает вид социальной выплаты. Она перестает выполнять стимулирующую функцию, оказывая скорее, демотивационный эффект. Однако, для АО «МТТС» представляется возможным рекомендовать внедрение грейдинговой оплаты труда, основанный на расчете KPI. Такая система оплаты труда будет носить стимулирующий характер, привязывая размер заработной платы к результатам труда каждого работника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало проведенное исследование, проблемы улучшения результатов экономической деятельности предприятия любой формы собственности, всегда были наиболее значимыми вне зависимости от общественно-политического устройства. Именно от рационально организованной деятельности зависят результаты предприятия и в особенности в сфере производства, торговли и услуг. Основой управленческой деятельности в нынешних условиях хозяйствования выступает побуждение усилий и участия для достижении поставленных целей всего персонала предприятия. Только в этом случае могут быть реализованы планы, как в коммерческой организации, так и в обществе в целом.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы и зарубежный опыт формирования систем оплаты труда с целью возможного применения на отечественных предприятиях. Одним из основных недостатков используемых систем мотивации является отсутствие связи параметров оценки трудовой деятельности с целями всей организации и отработанной системы отслеживания уровня достижения целей как конечных результатов групп и работников.

Основываясь на исследовании теоретических и отдельных практических аспектов формирования и реализации систем оплаты труда были сделаны выводы

о том, что эффективное управление деятельностью сотрудников, независимо от используемых на предприятии подходов и конкретных технологий, вовсе не предполагает деструктивного манипулирования сотрудниками с целью получить от них максимум возможного. Задача ответственного управления и специалистов по организации деятельности предприятия несколько иная — сформировать структуру профессиональной мотивации сотрудников организации более устойчивой, способствовать гармонизации бизнес-интересов предприятия и отдельных сотрудников. Таким образом, эффективное использование мотивационных теорий способно обеспечить качественное предоставление услуги или товара потребителям и способствовать улучшению результатов экономической деятельности предприятия.

Во второй главе был проведен анализ эффективности функционирования АО «МТТС» на основании которого определены основные показатели экономического развития и кадрового состава, сравнительная характеристика с основными ведущими конкурентами на рынке товаров.

В ходе исследования было установлено, что для эффективного использования трудовых ресурсов предприятия необходимо совершенствовать механизм материального стимулирования, который целесообразно строить на нормах и критериях с использованием современного отечественного и зарубежного опыта.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала, которые повысят мотивацию труда в рассматриваемой организации. Эффективность предложенного метода в том, что в результате внедрения возможно решить такие проблемы: прекратить конфликты в организации, обусловленные выплатой вознаграждения; заставить менеджеров среднего звена активно заниматься внедрением инноваций; стимулировать работников АО «МТТС» заниматься конкретными делами, т.е. пересмотреть организацию труда на своих рабочих местах; в администрации могут исчезнуть

проблемы с временной заменой работников (болезни, отпуска и т.п.).

Эффективность данной системы оплаты труда в том, что она направлена на персонификацию трудового правоотношения, т.е. установление условий труда с учетом содержания и характера трудовых обязанностей, профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника. В то же время применяется широкий набор гибких выплат. Они отличаются большей приспособленностью к изменяющимся требованиям как руководства, так и работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.06.2018) // Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федеральный закон от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // СЗ РФ. 2000. N 32. Ст. 3340.
3. Федеральный закон от 29.12.2016 N 273-ФЗ (ред. от 29.06.2018) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.07.2018) // Собрание законодательства РФ», 31.12.2016, N 53 (ч. 1), ст. 7598.
4. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // СЗ РФ. 2018. N 19. Ст. 2334.
5. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации за третий квартал 2016 года: утв. Президиумом ВС РФ 26 декабря 2016 г. / Бюллетень ВС РФ. 2016. N 4.
6. По делу о проверке конституционности положения части восьмой статьи 325 Трудового кодекса Российской Федерации в связи с жалобой гражданки И.Г. Труновой: Постановление Конституционного Суда Российской

Федерации от 9 февраля 2016 г. N 2-П // СЗ РФ. 2016. N 9. Ст. 1152.

7. Положение об условиях оплаты труда водолазов и других работников организаций, финансируемых из бюджетных источников за подводные работы от 11.01.1996 N 2 // Российские вести. 1996. N 58, N 68.
8. Постановление Министерства труда РФ «О размерах надбавок и порядке оплаты труда отдельных категорий работников здравоохранения и социальной защиты населения и о внесении изменений и дополнений в Постановление Министерства труда и занятости населения РФ от 08.06.92 N 17» от 24.02.1993 N 38 // Бюллетень Минтруда России. N 4. 1993.
9. Инструкция об оплате труда работников таможенных органов РФ на основе ЕТС от 30.11.2000 N 1082. Документ опубликован не был.
10. Положение МВД России «О денежном довольствии сотрудников органов внутренних дел» от 30.09.99 N 750 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 17.01.2000. N 3.
11. Решение РТК от 25 декабря 2016 г., протокол N 11 // Российская газета. 2016. 30 декабря.
12. Письмо Минобрнауки России от 13 сентября 2016 г. N АФ-213/03 «О подготовке и направлении вариантов модельных методик» // Администратор образования, 2009.N1.
13. Статистические данные, указанные в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2016 - 2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства от 26 ноября 2016 г. N 2190-р // СЗ РФ. 2016. N 49. Ст. 6909.
14. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2018. – С. 45.
15. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне

высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2016.

16. Берсекова И.С. Рынок труда сельской местности: проблемы формирования и регулирования // Автореферат дисс. …кандидата экономических наук. – Брянск, 2016. – С.23.

17. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда, социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. 2016. – С. 18.

18. Драчук М.А. О юридической природе и пределах управленческих решений работодателя // Российский ежегодник трудового права / под ред. Е.Б. Хохлова. СПб.: Юридическая книга, 2016. С. 107 - 124. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», 2016.

19. Голодец О. Бедность как порог // Огонек, 2018. – № 25.

20. Гусов К.Н., Толкунова В.Н. Трудовое право России: Учебник. М.: ТК Велби; Изд-во «Проспект», 2013. С. 302.

21. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016.

22. Жуков А.Л. Тарифные ставки и оклады: методы дифференциации // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2017. N 6.

23. Зернова И.С. Особенности начисления заработной платы педагогическим работникам // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. 2017. N 4. – С.45-47.

24. Иванова Н.А. Регулирование рынка труда в условиях социально-экономической нестабильности // Автореферат … кандидата экономических наук. – Саратов, 2016.

25. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебник. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2016.

26. Кузьменко А.В. Особенности применения правовых принципов в

регулировании некоторых «пограничных» отношений трудового права // Российский ежегодник трудового права. 2019. N 5 / под ред. Е.Б. Хохлова. СПб.: Юридическая книга, 2010. С. 100 - 106. Доступ из СПС «КонсультантПлюс», 2016.

27. Кучма М.И. Неправомерные шаги законодательства об оплате труда // Современное состояние законодательства и науки трудового права и права социального обеспечения: Материалы 6-й Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. К.Н. Гусова. М.: Проспект, 2016. – С.11.
28. Левашова В.И. Социальная политика доходов и заработной платы. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018.
29. Лобанова Т.Н. Банки: Организация и персонал. – М.: БЦД-Пресс, 2018.
30. Нуртдинова А.Ф. Трудовое право: некоторые аспекты развития в современном обществе // СПС «КонсультантПлюс». 2016. – С.78.
31. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2016.
32. Мартынова Ю. Разработка положения об оплате труда работников на основе системы грейдов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2010. N 2.
33. Пугачев,В. П. Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2016.
34. Пестова Т.Н. Локально-правовая политика: проблемы теории и практики: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Казань, 2011.
35. Попова И.Г. Грейдинговая система оплаты труда: практика внедрения // Труд и заработная плата. 2016. N 2. – С. 21.
36. Репьев В. В. Формирование системы мотивации руководителей // Кадровое дело, 2016. - №2. - С. 67.
37. Рофе А. И. Экономика труда / А. И. Рофе. 2016. – С. 307.
38. Размер вашей зарплаты определит Hay Group // URL: http://www.dp.perm.ru/article.php?id=3458 (дата обращения: 11.09.2019).

39. Сковпень В.А. Грейдинг как форма дифференциации заработной платы работников // Вопросы трудового права. 2016. N 5.
40. Шевченко, С. Социальное партнерство и качества трудовой жизни в Ямало-Ненецком автономном округе// Социальная политика и социальное партнёрство. – 2018. - № 6. – С. 56.
41. Шкловец И.И. Трудовые права и занятость населения в условиях развивающейся современной России / И.И. Шкловец // Уровень жизни населения регионов России. 2016 , -№2. – С. 56.
42. Официальный сайт Службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/36.htm
43. Конституция РФ. Официальный текст. – М. Норма, 2014.
44. http://www.kommersant.ru/doc/2767503
45. Официальный сайт Д. Медведева и Правительства РФ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.gov.ru Дата обращения 10.10.2019.
46. Оплата труда учителя, нормирование труда [сайт]. URL: http://www.menobr.ru/materials/38/5356/ (дата обращения: 19.03.2016).
47. www.rg.ru Дата обращения 19.03.2016.
48. Итоги всероссийской переписи населения РФ – 2010 // http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm
49. http://government.ru/news/17097/
50. Агеева, О.А. бухгалтерский учет и анализ: Учебник для академического бакалавриата / О.А., Л.С. Шахматова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 509с.

Приложение

Приложение 1

Расчет стоимостной оценки экономических результатов мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала

	Непроизводственные факторы	Расчет стоимостной оценки экономических результатов в сфере управления (годовая экономия)	Показатели, составляющие формулу
	Повышение производительности труда управленческих работников за счет обучения, переподготовки и повышения квалификации	$P^4_{y1} = Ч \times Ц_р \times \left[\frac{T_o}{T_н} + Ф \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta П}\right)\right]$ 3 · 102 · ? 6/6 + 1750 · (1-100/100+3)? = 16065 руб.	Ч - численность управленческих работников, прошедших обучение, чел.; Цр - стоимость одного часа работы работника, руб.; То - время ускорения обучения, мес.; Тн - планируемое время обучения, мес.; Ф - годовой фонд времени работы одного работника, ч.; ΔП – повышение производительности труда, %.
	Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений	$P^{17}_{y1} = \sum_{i=1}^{m} \left(T_1^p - T_2^p\right) \times Ц_y$ 64 * (9 - 3)* 818 = 314112руб.	m - количество управленческих решений; T_1^0 ; T_2^0 - длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дн. $Ц_y$ – стоимость одного дня работы работника управления, руб.
	Повышение производительности труда в основном производстве	$P^7_{y2} = \frac{Ч_{нв} * P_{нв}}{100} \times \Delta H$ Чнз= 16 $P_{нв}$= 3% ? Н = 390000-372000= 18000 16*(3/100)*18000= 8640руб.	$Ч_{нв}$ – численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки в результате повышения квалификации, чел. $P_{нв}$ – прирост процента выполнения норм выработки, %; ?Н – прирост нормы выработки, руб.
	Снижение текучести рабочих кадров	$P^{10}_{y2} = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right)$ $P = З_Д * Ч_Д$ Р = 290*1300=377000 руб. 377000*(1-40/86,3)= 202260,72 руб.	P – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения. а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу); $K_1^T; K_2^T$ - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;