


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК  
И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
экономической теории и  
прикладной экономики,  
д-р эконом. наук, профессор

И.А. Лиман

 04.03 2016 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ  
ОПЛАТЫ ТРУДА В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

(бакалаврская работа)

38.03.01 Экономика

Выполнил  
студент 4 курса  
заочной формы обучения



Боровиков  
Вячеслав  
Андреевич

Научный руководитель  
канд. эконом. наук, доцент



Гильтман  
Марина  
Андреевна

Тюмень 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Значение заработной платы как основного элемента стимулирования труда .....	5
1.2. Понятие и факторы оплаты труда на предприятии .....	12
1.3. Формы и системы оплаты труда.....	19
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И ПУТИ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ООО «БВС ЕВРАЗИЯ».....	34
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	34
2.2. Анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии .....	39
2.3. Разработка путей совершенствования системы оплаты и стимулирования труда.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность управления организацией зависит от множества внутренних и внешних параметров, при этом одним из определяющих и направляющих факторов выступает персонал. Повышение эффективности деятельности предприятия в современных условиях возможно только при увеличении отдачи от сотрудников, важную роль при этом играет целостная система мотивации работников. Следует отметить, что в процессе управления человеческими ресурсами персонал необходимо рассматривать не как издержки, а как активы предприятия, которые в перспективе функционирования организации позволят повысить уровень ее доходности и конкурентоспособности.

В сфере эффективного использования трудовых ресурсов огромную роль играет оплата труда персонала. Однако, несмотря на отмечаемую многими специалистами значимость этого фактора для эффективной работы каждого субъекта экономики, в современных экономических условиях в области оплаты труда складывается проблемная ситуация, которая заключается в следующем. Во-первых, снизилась реальная заработная плата почти во всех отраслях, т.е. рабочая сила не оценивается по своей естественной стоимости. Во-вторых, возникла огромная дифференциация заработной платы между отдельными социальными группами. В-третьих, заработная плата перестает быть стимулирующим фактором, что затрудняет проведение мотивирующей политики.

Правильная организация учета использования рабочего времени и его оплаты дает возможность обеспечить информацией о количественных и качественных характеристиках состава персонала, использования рабочего времени, производительности труда и других показателях для управления и отчетности, начисления заработной платы, расчетов с работниками, осуществления контроля и анализа этого сложного объекта управления. В связи с этим изучение современных форм и систем оплаты труда представляется

своевременным и необходимым. Именно этим обусловлена актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка системы оплаты труда в коммерческой организации и разработка рекомендаций, направленных на её совершенствование.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе применения различных форм и систем оплаты труда. Объект исследования – система оплаты труда конкретного хозяйствующего субъекта – ООО «БВС Евразия».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

1. определить значение заработной платы как основного элемента стимулирования труда;
2. представить понятие и факторы оплаты труда на предприятии;
3. охарактеризовать формы и системы оплаты труда;
4. проанализировать систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» и разработать предложения по её и совершенствованию.

Теоретические концепции, методы разработки научно-прикладных рекомендаций по проблемам оплаты труда изложены в работах таких авторов, как Н.Н. Абакумова, В.В. Адамчук, В.Р. Веснин, Б.В. Власов, С.Г. Гончарова, А.П. Егоршин, М.Г. Колосницына, А.В. Леушев, Т.Н. Матрусова, В.И. Некрасов, А.А. Никифорова, К.В. Павлов, Ю.С. Перевощиков, Н.Ф. Ревенко, И.С. Фотин, Р.А. Яковлев и др.

Структура работы определена целями и задачами работы, и состоит из введения, двух глав, заключения и списка источников. Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, обозначены предмет и объект исследования. В первой главе работы рассмотрены теоретические основы организации оплаты труда как элемента стимулирования труда в организации. Вторая глава работы посвящена анализу и развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия». В заключении подводятся общие итоги исследования.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА КАК ЭЛЕМЕНТА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Значение заработной платы как основного элемента стимулирования труда

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Понятие «стимулирование труда» означает целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия [36, С. 147].

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Стимулирование труда – это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование труда выполняет ряд функций [40, С. 100]:

- экономическую функцию, сущность которой заключается в содействии повышению эффективности производства;
- социальную функцию, выделение которой обусловлено тем, что социально-экономическое положение работника в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая определенную позицию в системе общественного разделения труда;

- социально-психологическая функция проявляется в том, каким образом система организованных трудовых отношений оказывает воздействие на формирование внутреннего мира работника.

Стимулирование труда – довольно сложная процедура. В целях максимизации действия стимулов необходимо соблюдать следующие принципы [17, С. 165]:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными.

2. Ощутимость. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Для одних работников ощутимым может быть стимул и в один доллар, для других мало и десяти. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Переход большинства зарубежных фирм на ежедневную оплату труда обоснован, прежде всего, необходимостью соблюдения этого принципа. Одномоментность действия стимула (вознаграждения) замечена давно. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как большинство людей предпочитают принцип «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – сильный мотиватор. Повышение уровня вознаграждения по отношению к предыдущему приносит работнику как

материальное, так и моральное удовлетворение, повышает его тонус и настроение.

5. Сочетание материальных и моральных стимулов. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Стимулирование персонала может быть материальным, которое признано лучшим методом в повышении трудовой активности работников, и нематериальным (рис. 1.1.) [27, С. 18].



Рис. 1.1. Виды стимулирования персонала организации

Материальное стимулирование труда удовлетворяет, в первую очередь, первичные (физиологические) потребности работников в еде, одежде, жилье, учебе, а также материализованные психологические: престижное автомобили, дорогой курорт, концерты известных артистов и другие. Материальное

стимулирование имеет свое отображение в размере и составляющих заработной платы.

Заработная плата – это основная форма оплаты труда за произведенную работу или оказанные услуги согласно трудовым договорам работников, как правило, в денежной форме. В отдельных случаях может выплачиваться в натуральной форме. Размер заработной платы зависит от сложности и условий производимой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.

Основная заработная плата – это вознаграждение за произведенную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих.

Дополнительная заработная плата – это вознаграждение за работу сверх установленных норм, за трудовые успехи, изобретательность и за особые условия труда. Она включает доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций.

Другие поощрительные и компенсационные выплаты, к которым принадлежат выплаты в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии за специальными системами и положениями, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства или которые осуществляются сверх установленных указанными актами нормы.

Система премирования выполняет функцию стимулирования персонала предприятия на выполнение установленных заданий. Системы премирования зависят от характера и особенностей производственной деятельности предприятия, но все они должны содержать такие элементы [27, С. 20]:

- определение источников средств для премирования;
- установление показателей премирования, размер премии на каждый показатель и других условий премирования;



- определение терминов премирования;
- формирование перечня лиц, профессий и должностей работников предприятий, которые подлежат премированию.

В зависимости от экономической и функциональной составляющей система премирования может включать премии как общего характера, так и за отдельные показатели. Премии общего характера устанавливаются за достигнутые результаты всего предприятия или отдельного подразделения (увеличение объемов реализации продукции, увеличения количества оказанных услуг и тому подобное). Кроме того, премирование может осуществляться за улучшение отдельных аспектов производственной деятельности предприятия (за экономию топлива и энергии, за эффективное использование отходов производства и тому подобное).

В целом удачная система премирования позволяет постоянно улучшать показатели работы предприятия и обеспечивать его устойчивое развитие.

По оценке специалистов в области менеджмента персонала, в настоящее время в странах с развитой экономикой не больше 45% наемных работников в структуре мотивов первенство отдают достижению материального вознаграждения. При этом за последние годы часть тех, кто отдает предпочтение нематериальным мотивам, резко выросла.

Реакцией на изменение в структуре мотивов и их иерархии стало возникновение численных современных концепций, которые объединяют новые принципиальные положения, невзирая на определенную разницу между ними. Эти концепции под названиями теорий «качества трудовой жизни», «обеспечения содержания труда», «гуманизации труда», «соучастия» трудящихся, декларируют необходимость новых подходов к повышению социальной и трудовой активности работников. Эти подходы в частности предусматривают разработку и внедрение в хозяйственную практику [21, С. 12]:

- нетрадиционных методов материального стимулирования (индивидуализация заработной платы, участие работников в прибылях

предприятия, планы группового стимулирования, право работников на приобретение акций на льготных принципах и тому подобное);

- программ профессионально-квалификационного развития рабочей силы;
- программ гуманизации труда;
- программ широкого привлечения трудящихся к управлению производством.

На трудовое поведение персонала значительное влияние производит его участие в управлении делами организации. Это выгодно учитывая интересы как наемных работников, так и работодателей. Первые получают возможность более полного удовлетворения своих нематериальных потребностей (причастности, самовыражение и тому подобное), а вторые - могут повысить эффективность управленческих решений и лучше использовать трудовой потенциал организации.

Политика в области карьеры персонала должна быть направлена на удовлетворение количественных и качественных потребностей организации в работниках в необходимое время и в нужном месте. Важным средством разработки и реализации этой политики является планирование карьеры.

Если же планирование карьеры рассматривать сквозь призму современных теорий мотивации, то можно прийти к заключению, что этот элемент управления персоналом имеет непосредственное отношение к мотивации трудовой деятельности. Так, согласно теории Маслоу к первичным потребностям человека принадлежат потребности безопасности, попытки быть уверенным, что физиологические и другие приоритетные потребности, в том числе потребности занятости, стабильной работы, будут удовлетворены как в текущем периоде, так и в будущем.

Стабильность занятости, четкая перспектива роста бесспорно приоритетные потребности и мотивирующие факторы трудовой деятельности. Следовательно, планированию карьеры следует уделять первоочередное

внимание. Оно имеет непосредственное отношение к реализации целого ряда потребностей и внедрения в действие трудовых статусных мотивов персонала.

Планирование карьеры следует рассматривать как разработку официальной программы, моделей продвижения персонала по службе, которые определяют перспективу его роста при определенных условиях, помогают каждому работнику раскрыть свои способности и применить их как можно лучше для целей организации.

Одной из неотложных потребностей каждого человека является свободное время и благоприятный режим рабочего времени. Учитывая это, к приоритетным направлениям усиления мотивации рабочего времени можно отнести регуляцию рабочего времени и поощрение свободным временем. Мировой и отечественный опыт свидетельствуют, что за последние годы на практике сложился целый ряд моделей гибкой организации рабочего времени, индивидуализации их приложения и повышения роли свободного времени, которые рассматриваются как составляющая нетрадиционных методов усиления мотивации к труду. Исходя из большого зарубежного и отечественного опыта, рассмотрим основные подходы к регуляции рабочего времени и поощрению свободным временем.

Моральные методы стимулирования удовлетворяют психологические потребности работников через публичное признание перед руководством и коллективом особых результатов, навыков, способностей, знаний и усилий работника. Для этого используют: приветствие руководства, грамоты, заноса в списки лучших работников предприятия и другое. Порой усиливается влияние моральных стимулов материальными: личной премией, оплатой оздоровительных или туристических путевок, направляет на учебу или стажировку. Если предприятие является известным и признанным в этом регионе по своим экономическим результатам и социальным мероприятиям, то каждый работник получает моральный стимул уже через свою принадлежность к нему.

Таким образом, стимулирование труда не следует понимать только как поощрение (вознаграждение) за достигнутые в процессе труда результаты (материальное, моральное). Стимулирование труда является одним из фундаментальных способов управления трудовой деятельностью. При этом оно не является методом, который существует наряду с экономическим, правовым, политическим и другими методами поощрения за трудовые успехи. Оно будто объединяет их, выступает одним из общих способов социального управления, влияния на поведение, деятельность индивидов, социальных групп, трудовых коллективов. Важно также подчеркнуть, что для работника необходима определенная свобода выбора той или иной стратегии и тактики поведения в сфере труда.

## 1.2. Понятие и факторы оплаты труда на предприятии

В условиях рыночной экономики рабочая сила подобно любому товару имеет себестоимость. Цена рабочей силы представляет собой денежное выражение ее стоимости. На рынке труда цена рабочей силы выступает в виде заработной платы. Цена труда как основа формирования заработной платы предоставляет возможность выражать в деньгах различное количество труда, соизмерять количество и качество труда с его оплатой, ставить величину заработной платы в зависимость от количества и качества труда, уровня сложности и т.д. Таким образом, в момент найма работника заработная плата фигурирует лишь в качестве меры цены труда.

Известно, что для нанимателя затраты на заработную плату – одна из статей издержек производства, экономия на которых способствует росту прибыли. Для работников же это источник существования – средство возобновления их способности к труду. Поэтому основой организации заработной платы, ее движения выступают динамика стоимости и цены рабочей силы на рынке труда, модифицированная функциональная зависимость цены

труда от его количества и качества, а также действия профсоюзов и государства в области оплаты труда. При этом на уровне предприятия регулирование затрат на заработную плату осуществляется путем планирования, организации оплаты по труду, контроля и организации социального партнерства между работниками, профсоюзом и нанимателем.

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 на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [24, 59 с.].

Понятие «оплата труда» тесно связано с понятием «заработная плата». Однако между ними существуют следующие различия [31, С. 127]:

- 1) по времени заработная плата – это начисленное вознаграждение за труд, а оплата труда представляет собой выплату заработной платы;
- 2) по источникам формирования заработная плата-часть себестоимости, а оплата труда – более широкое понятие, которое, кроме начисленной заработной платы по тарифной системе и надбавок, включает премии из фонда материального поощрения, формируемого за счет прибыли.

Таким образом, оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

На величину заработной платы воздействуют ряд рыночных и внерыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда. Среди рыночных факторов, влияющих на ставку заработной

платы и на конъюнктуру рынка труда, можно выделить следующие (рис. 1.2.) [38, С. 104].

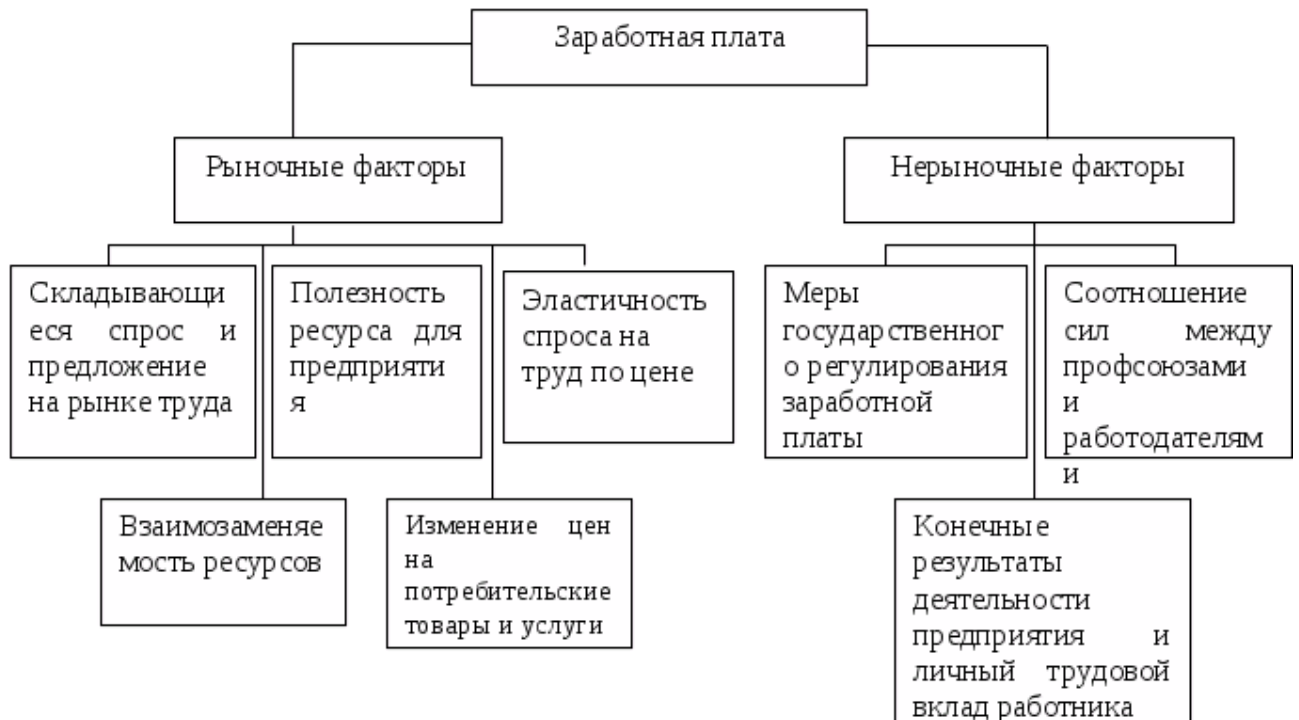


Рис. 1.2. Факторы формирования заработной платы

1. Изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд. Снижение спроса на рынке товаров и услуг (в результате роста цен на них, снижения доходов потребителей, изменения потребительских предпочтений, вытеснения новыми товарами) ведет к сокращению объемов выпуска, а следовательно, к падению спроса на используемый ресурс труда и ухудшению условий найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на труд и повышению ставки заработной платы.

2. Полезность ресурса для предпринимателя (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор). Увеличение спроса на труд во многом зависит от того, как долго предприниматель может использовать экстенсивные факторы роста доходности своего предприятия. Иначе говоря, как долго будет экономически эффективным привлечение дополнительных работников при неизменных характеристиках других факторов производства, в частности технической оснащенности.

3. Эластичность спроса на труд по цене. Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы под давлением профсоюзов), увеличивая издержки предпринимателя, ведет к снижению спроса на труд, а следовательно, к ухудшению условий найма. В то же время эластичность спроса на труд по цене (его реакция на колебания цены труда) не всегда одинакова и зависит от:

– характера динамики предельного дохода. Так, если предельный доход снижается медленно (трудоемкие отрасли с высоким удельным весом ручного труда), то рост цен на ресурс труда вызывает медленное снижение спроса на рынке труда, т.е. эластичность спроса по цене слабая. Напротив, если возможности получения отдачи от дополнительного привлечения работников исчерпываются быстро (резкое снижение предельного дохода), то повышение ставки заработной платы вызовет резкое падение спроса на труд, т.е. в этом случае спрос на рынке данного ресурса труда высоко эластичен;

– доли затрат на ресурс труда в издержках фирмы. Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на труд зависит от цены труда, так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек;

– эластичности спроса на товары, при производстве которых используется данный труд. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало зависит от цены на них, потому и спрос на труд, используемый при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

4. Взаимозаменяемость ресурсов. Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать, издержки на труд при неизменной технической базе существенно ограничены. Дело в том, что в цене труда присутствует так называемый эффект храповика. Иными словами, ставка заработной платы, будучи вполне подвижной, в сторону увеличения, практически не двигается в сторону уменьшения при изменении конъюнктуры на рынке труда. В этом случае встает вопрос о возможности замещения живого труда более производительной техникой.

Такая взаимозаменяемость ресурсов, наличие на рынке более производительной техники может оказать двоякое воздействие на условия найма и конъюнктуру рынка труда в зависимости от того, какой эффект будет предпочтительнее для работодателя. Возможны два варианта: первый – так называемый эффект замещения, т.е. сокращение кадров при неизменном или возрастающем выпуске продукции в результате внедрения новой техники. Спрос на рынке труда сокращается, высвобождающиеся работники увеличивают предложение труда, что в совокупности ухудшает условия найма и возможности повышения заработной платы. Второй вариант – так называемый эффект роста объема выпуска в результате применения высокопроизводительной техники, который значительно снижает средние издержки производства и повышает его выгодность. В этом случае спрос на рабочую силу не будет иметь четкой тенденции к снижению.

5. Изменение цен на потребительские товары и услуги. Рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости жизни, повлечет за собой в первую очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит, уровня заработной платы в целом. При понижении цен на потребительские товары и услуги такой прямой зависимости не будет, если учесть уже упоминавшийся эффект храповика.

Нерыночные факторы, влияющие на ставку заработной платы и на конъюнктуру рынка труда [50, С. 208]:

1. Меры государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы, уровня гарантированных законодательством компенсационных доплат.

2. На ставку заработной платы и условия найма существенное влияние может оказывать политика профсоюзов, сила профсоюзного движения.

3. Конечные результаты деятельности предприятия и личный трудовой вклад работника – данный фактор связан прямой зависимостью с величиной заработной платы.



С организацией заработной платы на предприятии не зависимо от форм собственности и видов деятельности связано решение двуединой задачи [52, С. 136]:

- гарантировать оплату труда каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда;
- обеспечить работодателю (независимо от того, кто является работодателем: государство, акционерное общество, частное лицо или кто-то другой) достижение в процессе производства такого результата, который позволил бы ему (после реализации продукции на рынке товаров) возместить затраты и получить прибыль.

Тем самым, через организацию заработной платы достигается необходимый компромисс между интересами работодателя и работника, способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

Экономическое назначение заработной платы – обеспечивать условия жизнедеятельности человека. Ради этого человек сдает в наем свои услуги. Нет ничего удивительного, что трудящиеся стремятся добиться высокой заработной платы, чтобы лучше удовлетворять свои потребности. Тем более, что высокий уровень заработной платы может оказать благотворное влияние на экономику страны в целом, обеспечивая высокий спрос на товары и услуги.

При общем высоком уровне заработной платы и тенденции к ее повышению растет спрос на большую часть товаров и услуг. Принято считать, что это явление ведет к созданию новых и развитию уже существующих предприятий, способствует достижению полной занятости. Сторонники экономики с высокими зарплатами добавляют, что в развитых промышленных странах заработная плата является и основным источником дохода и основным источником существования основной массы населения. Стимулирующее воздействие, которое она оказывает, не только более значительно, чем могут оказывать другие доходы, но и затрагивает всю страну и экономику в целом. Это здоровое воздействие, стимулирующее производство основных товаров

потребления, а не дорогостоящих изделий для элиты. И, наконец, высокая заработная плата стимулирует усилия руководителей предприятия рачительно использовать рабочую силу, модернизировать производство.

Очевидно, что существует определенный предельный уровень, который нельзя превышать при установлении заработной платы. Заработная плата должна быть достаточно высока, чтобы стимулировать спрос, но при ее чрезмерном повышении есть опасность, что спрос превысит предложение, а это приведет к росту цен и запустит инфляционные процессы. Кроме того вызовет резкое сокращение занятости в обществе и рост безработицы.

Основная задача организации оплаты труда состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от его коллектива и качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого. Организация оплаты труда предполагает [44, С. 293]:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

Заработная плата тесно связана с производительностью труда. Производительность труда – важнейший показатель эффективности процесса труда, представляет собой способность конкретного труда воздавать в единицу времени определенное количество продукции. А заработная плата, относящаяся к денежному вознаграждению, выплачиваемому работнику за выполненную работу.

Будучи основным источником дохода трудящихся заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда,

стимулирует повышение квалификации трудящихся. Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Система вознаграждения за труд должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к эшелону управления.

Зарплата может действовать как фактор, дестимулирующий развитие производительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Отделы, допустившие перерасход своей сметы в этом году могут надеяться на увеличение сметы на будущий год. Сам факт более крупных затрат времени не является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений.

Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрять то, что способствует росту производительности. В деятельности по организации оплаты труда предпринимателю редко предоставляется полная самостоятельность. Обычно оплата труда регулируется и контролируется компетентными государственными органами.

### 1.3. Формы и системы оплаты труда

Системы и формы оплаты труда – это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой. Для этого используются различные показатели, отражающие

результаты труда и фактически отработанное время. Иными словами, форма оплаты труда устанавливает, как оценивается труд при его оплате: по конкретной продукции, по затраченному времени или по индивидуальным или коллективным результатам деятельности. От того, как форма труда используется на предприятии, зависит структура заработной платы: преобладает ли в ней условно-постоянная часть (тариф, оклад) или переменная (сдельный приработок, премия). Соответственно разным будет и влияние материального поощрения на показатели деятельности отдельного работника или коллектива бригады, участка, цеха.

Тарифная система – это совокупность нормативов, при помощи которых осуществляется дифференциация и регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от его сложности. К числу основных нормативов, включаемых в тарифную систему и являющихся, таким образом, ее основными элементами, относятся тарифные сетки и ставки, тарифно-квалификационные справочники.

Тарифные сетки по оплате труда – это инструмент дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации). Они представляют шкалу соотношений в оплате труда различных групп работников, включают количество разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

Для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов предназначены тарифно-квалификационные справочники, в которые включены тарифно-квалификационные характеристики: они содержат требования, предъявляемые к тому или иному разряду работника соответствующей профессии, к его практическим и теоретическим знаниям, к образовательному уровню, описанию работ, наиболее часто встречающихся по профессиям и квалификационным разрядам.

В настоящее время используются следующие основные формы и разновидности форм оплаты труда (таблица 1.1.) [38, С. 221].

Общей тенденцией является расширение сферы применения систем, основанных на повременной оплате с выдачей нормированного задания и достаточно большой долей премии (до 50%) за вклад работника в увеличение дохода организации.

## Основные формы и разновидности форм оплаты труда

Формы оплаты труда	Разновидности форм оплаты труда
Сдельная	Прямая сдельная Сдельно-премиальная Сдельно-прогрессивная Система двух ставок Сдельная с гарантированным минимумом Косвенно-сдельная Комиссионная Подрядная
	По объекту начисления: Индивидуальная Коллективная
Повременная	Прямая повременная Повременно-премиальная Повременная с контролируемой выработкой Оплата через трудодни По способу начисления:
	Почасовая Поденная Месячная
Гибкая	Контрактная Тарифно-аттестационная Оплата через уровни квалификации

Основными формами заработной платы являются повременная и сдельная оплата труда.

Повременной называется такая форма платы, когда основной заработок работника начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, т.е. основной заработок зависит от квалификационного уровня работника и отработанного времени. Эта форма организации оплаты труда является более распространенной. Она используется для тех работников, труд которых невозможно строго пронормировать, а результаты нельзя точно учесть, а также в том случае, когда выработка продукции в количественном измерении не является решающим показателем. Повременная форма оплаты труда используется и тогда, когда работа осуществляется в принудительно регулируемом темпе (на конвейерах). Повременная форма оплаты труда обладает важным положительным качеством с точки зрения наемных работников: она уменьшает степень риска

необоснованных колебаний заработной платы, уменьшает степень социального напряжения, связанного с жестким измерением результата труда, характерного для сдельной формы оплаты труда. Вместе с тем повременная форма оплаты труда формирует основу определенного риска для предпринимателя: из-за того, что в этом случае заработок работников не связан с их производительностью, снижается стимул к эффективной работе. Для преодоления этой проблемы используются разнообразные системы прибавок к окладу отличившимся работникам.

Также применение повременной оплаты труда оправдано тогда, когда функции рабочего сводятся к наблюдению, отсутствуют количественные показатели выработки, организован и ведется строгий учет времени, правильно тарифицируется труд рабочих, а также используются нормы обслуживания и численности.

Повременная оплата может быть прямой и повременно-премиальной.

При прямой повременной оплате труда размер заработной платы зависит от тарифной ставки или оклада и отработанного времени.

$$З/п = С_т * Т_ф, \quad (1)$$

где

$С_т$  – тарифная ставка (отражает качество труда),

$Т_ф$  – отработанное время (количество труда).

При повременно-премиальной оплате труда работник сверх зарплаты (тарифа, оклада) за фактически отработанное время дополнительно получает и премию. Она связана с результативностью того или иного подразделения или предприятия в целом, а также с вкладом работника в общие результаты труда.

$$З/п = t * Т_с + \% \text{ премии}, \quad (2)$$

где

$t$  – время,

$Т_с$  – тарифная ставка.

По способу начисления заработной платы оплата труда подразделяется на три вида: почасовую, поденную и месячную.

При почасовой оплате расчет заработка производится исходя из часовой тарифной ставки и фактически отработанных работником часов.

При поденной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, фактически отработанных работников в данном месяце, а также числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы на данный месяц.

На многих предприятиях применяется повременно-премиальная оплата труда, по способу начисления применяется почасовая и помесечная. Заработная плата начисляется исходя из тарифной ставки за час и фактически отработанного времени, которое отмечается в табелях учета рабочего времени. Затем на основе тарифной ставки рассчитывается повременная заработная плата.

При помесечной оплате заработная плата работникам начисляется согласно окладам, утвержденным в штатном расписании приказом по предприятию, и количеству дней фактической явки на работу. Такая разновидность повременной оплаты труда называется окладной системой. Таким образом, на предприятии оплачивается труд инженерно-технических работников и служащих.

На рис. 1.3. изображено, что повременная заработная плата определяется не по конкретному результату работы, а по времени, которое работник отработает в организации. При этом речь идет, разумеется, не об оплате присутствия. Он обязан выполнять работу в меру своих сил и способностей. Лишь уровень заработка остается постоянным и не колеблется в зависимости от его соответствующих трудовых затрат [38, 273 с.].





Рис. 1.3. Зависимость заработной платы от количества работы

Размер повременной заработной платы зависит от тарифного соглашения и индивидуальной оценки деятельности сотрудника.

При повременной оплате труда с контролируемой дневной выработкой устанавливается тарифная ставка заработной платы за отработанный час, и работник получает зарплату в соответствии со ставкой и отработанным временем. Однако сама ставка предполагает выполнение определенной нормы выработки, и в случае невыполнения (перевыполнения) ставка изменяется.

$$З/п = Тс_{1 \text{ час}} * N_{\text{отр}}, \quad (3)$$

где

$Тс_{1 \text{ час}}$  — ставка за 1 час,

$N_{\text{отр}}$  — количество отработанных часов (ставка за 1 час увеличивается при выполнении нормы выработки, ставка за 1 час уменьшается в случае невыполнения нормы выработки).

Сдельная оплата труда: при этой системе основной заработок работника зависит от расценки, установленной на единицу выполняемой работы или изготовленной продукции (выраженной в производственных операциях: штуках, килограммах, кубических метрах, бригадо-комплектах и т.д.).

Сдельная форма оплаты труда по методу начисления заработной платы может быть прямой сдельной, сдельно-прогрессивной, сдельно-премиальной,

аккордной, косвенно-сдельной. По объекту начисления она может быть индивидуальной и коллективной.

При прямой индивидуальной сдельной оплате труда размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции или количеством выполненных операций. Вся выработка рабочего при этой оплате труда оплачивается по одной постоянной сдельной расценке. Поэтому заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке. Для определения расценки по этой оплате труда дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, делится на количество единиц продукта, произведенного за смену или норму выработки. Расценка может определяться и путем умножения часовой тарифной ставки, соответствующей разряду работы, на норму времени, выраженную в часах.

$$З/П = Q * \text{Расценка}, \quad (4)$$

где

Р – сдельная расценка (выражает уровень оплаты труда за единицу продукции),

Q – часовая тарифная ставка.

$$P = \frac{T_c}{N_{\text{выр}}} = T_c * N_{\text{вр}}, \quad (5)$$

где

T<sub>c</sub> – тарифная ставка,

N<sub>выр</sub> – норма выработки,

N<sub>вр</sub> – норма времени.

Сдельно-прогрессивная оплата труда в отличие от прямой сдельной характеризуется тем, что оплата труда рабочих по неизменным расценкам производится только в пределах установленной исходной нормы (базы), а вся выработка сверх этой базы оплачивается по расценкам прогрессивно нарастающим в зависимости от перевыполнения норм выработки.

Нарастание расценки, выраженное в процентах надбавки к основной расценке за единицу продукции, произведенной сверх нормы, устанавливается

по определенной шкале, состоящей из нескольких ступеней. Число ступеней бывает разное, в зависимости от производственных условий.

Прогрессивное увеличение расценок за продукцию, изготовленную рабочим сверх нормы, должно строиться с таким расчетом, чтобы себестоимость работ в целом не повышалась, а, наоборот, систематически снижалась за счет сокращения доли других затрат, падающих на единицу продукции.

Применение сдельно-прогрессивной оплаты труда целесообразно только в случае острой необходимости увеличения производительности труда на участках, лимитирующих выпуск продукции по предприятию в целом, то есть на так называемых «узких местах» производства. При этом для правильного исчисления процента выполнения норм выработки, а, следовательно, и размера прогрессивных доплат необходимо точно учитывать рабочее время.

При прогрессивной сдельной оплате труда заработок рабочего растет быстрее, чем его выработка. Это обстоятельство исключало возможность ее массового и постоянного применения.

$$З/п = Q * \text{Расценка} + \Delta Q * \text{Расценка} \quad (6)$$

Эта оплата труда увеличивает себестоимость продукции.

При сдельно-премиальной оплате труда заработок зависит не только от оплаты по прямым сдельным расценкам, но и от выплачиваемой премии за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей. Такая оплата труда нашла широкое распространение в промышленности. Сумма заработка находится в прямой зависимости от объема выполненных работ и расценки на эти работы. Эта оплата труда способствует росту производительности труда и повышению квалификации работника.

Заработок рабочего будет тем больше, чем он выполнит работ, а расценки на работы устанавливаются расчетным путем.

$$З/п = V * \text{расценка} + \text{премия} \quad (7)$$

где

V – объем продукции.

При косвенно сдельной оплате труда заработок рабочего ставится в зависимость не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых ими рабочих. По этой оплате труда может оплачиваться труд таких категорий вспомогательных рабочих как: ремонтники, наладчики оборудования, обслуживающие основное производство. Расчет заработка рабочего при косвенно-сдельной оплате труда может производиться либо на основе косвенной расценки и количества изделий, изготовленных обслуживаемыми рабочими. Для получения косвенной расценки дневная тарифная ставка рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе, делится на установленную ему норму обслуживания и норму дневной выработки обслуживаемых рабочих.

$$З/п = \frac{ДТс}{Ун}, \quad (8)$$

где

ДТс – дневная тарифная ставка рабочего

Ун – установленная норма обслуживания и норма дневной выработки обслуживаемых рабочих.

При аккордной оплате труда размер оплаты устанавливается не на отдельную операцию, а на весь заранее установленный комплекс работ с определением срока его выполнения. Сумма оплаты труда за выполнение этого комплекса работ объявляется заранее, как и срок ее выполнения до начала работы.

Если для выполнения аккордного задания требуется длительный срок, то производятся промежуточные выплаты за практически выполненные в данном расчетном (платежном) периоде работы, а окончательный расчет осуществляется после окончания и приемки всех работ по наряду. Практикуется при дифференциации ставок по интенсивности труда для сдельщиков и повременщиков, при невыполнении в срок аккордной работы, ее оплата – не по ставкам сдельщиков, а по ставкам повременщиков.

Обязательным условием аккордной оплаты – наличие норм на выполнение работы.

На рис. 1.4. показана зависимость заработной платы от количества времени [38, 87 с.].

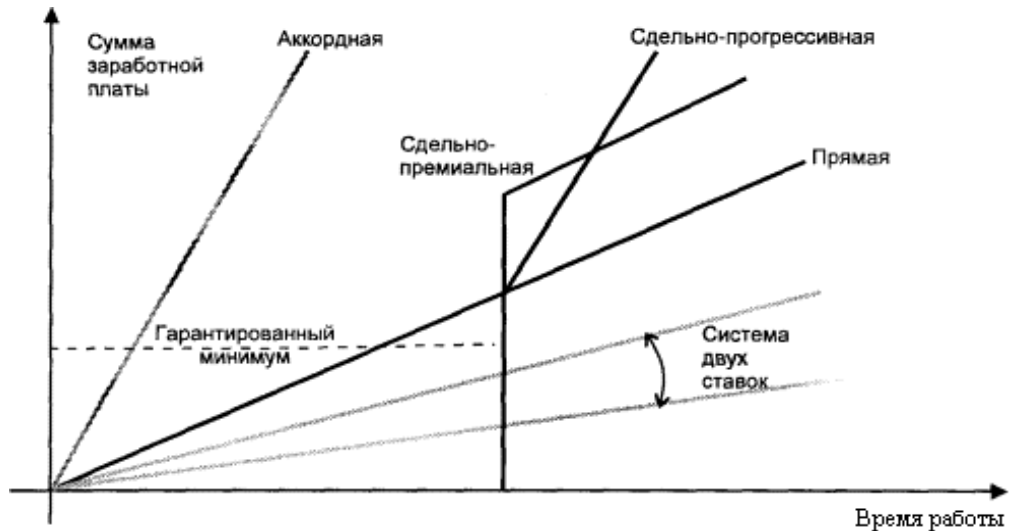


Рис. 1.4. Зависимость заработной платы от количества времени

Существует множество разновидностей комиссионной оплаты труда, увязывающих оплату труда работников с результативностью их деятельности. Выбор конкретного метода зависит от того, какие цели преследует организация, а также от особенностей реализуемого товара, специфики рынка и других факторов.

Если организация стремится к максимальному увеличению общего объема продаж, то, как правило, устанавливаются комиссионные в виде фиксированного процента от объема реализации. Если организация имеет несколько видов продукции и заинтересована в усиленном продвижении одного из них, то она может устанавливать более высокий комиссионный процент для этого вида изделий. Если организация стремится увеличить загрузку производственных мощностей, то необходимо ориентировать работников на реализацию максимального количества единиц продукции, для чего может быть установлена фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу продукции.

Для обеспечения стабильной работы всей организации оплата труда сотрудников отдела реализации может производиться в виде фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

Оплата труда контролируемой дневной выработки. В ее рамках часовая тарифная ставка пересматривается один раз в квартал или полугодие, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины, совмещения профессий. Каждый из этих факторов оценивается отдельно, а затем интегрируется в общую оценку, влияющую на тарифную ставку.

Оплата труда двух ставок. Выполняющие норму по базовой ставке, не выполняющие или перевыполняющие – соответственно по пониженной или повышенной, например, на 20%. Система оплаты в зависимости от роста квалификации. Основу составляет количество набранных условных «единиц квалификации», которых может быть до девяноста. При освоении новой специальности работник получает надбавку.

Коллективно-сдельная оплата труда. При ней заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка. Коллективная сдельная система позволяет производительно использовать рабочее время, широко внедрять совмещение профессий, улучшает использование оборудования, способствует развитию у работников чувства коллективизации, взаимопомощи, способствует укреплению трудовой дисциплины. Кроме того, создается коллективная ответственность за улучшение качества продукции. С переходом на эту систему оплаты труда практически ликвидируется деление работ на «выгодные» и «невыгодные» так как каждый рабочий материально заинтересован в выполнении всех работ, порученной бригаде.

Оплата труда рабочих при коллективной сдельной оплате труда может производиться либо с применением индивидуальных сдельных расценок, либо на основе расценок, установленных для бригады в целом, т.е. коллективных расценок.

Индивидуальную сдельную расценку целесообразно устанавливать в том случае, если труда рабочих, выполняющих общее задание, строго разделен. В этом случае заработная плата каждого рабочего определяется исходя из расценки на выполняемую им работу и количества выпущенной с конвейера годной продукции.

Однако сдельная оплата труда и ее системы достаточно сложны для управления, так как предполагают использование эффективных производственных стандартов, норм и нормативов, которые требуют периодического пересмотра. Отмечаются сложности психологического восприятия работниками сдельной формы оплаты труда и ее систем, а также случаи негативного отношения к ним профсоюзов. Дополнительно к сказанному, можно сказать, что сдельная форма оплаты труда не может быть применена ко всем видам работ.

При использовании коллективных сдельных расценок заработная плата рабочего зависит от выработки бригады, сложности работ, квалификации рабочих, количества отработанного каждым рабочим времени и принятого метода распределения коллективного заработка.

Основная задача распределения заработка заключается в том, чтобы правильно учесть вклад каждого работника в общие результаты работы.

Применяются два основных метода распределения коллективного заработка между членами бригады.

Первый метод заключается в том, что заработок распределяется между членами коллектива пропорционально тарифным ставкам и отработанному времени. Второй – с помощью «коэффициента трудового участия».

Каждому работнику присваивается коэффициент трудового участия. Коэффициент должен соответствовать вкладу работника в конечный результат деятельности организации.

Сумма заработной платы одного работника рассчитывается так:

$$З/п = \frac{\text{ФЗП}}{\sum \text{КТУ} * \text{КТУ}_{\text{раб.}}} \quad (9)$$

где

ФЗП – фонд заработной платы,

$КТУ_{\text{раб.}}$  – коэффициент трудового участия конкретного работника,

КТУ – коэффициент трудового участия.

Фонд заработной платы определяется ежемесячно по результатам работы всего трудового коллектива.

Широкое распространение получила подрядная оплата труда. Суть ее в заключении договора, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая сторона, т.е. заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих  $Z_{\text{бр}}$  определяется умножением бригадной сдельной расценки за единицу производимой продукции  $Z_{\text{бр}}^{\text{сд}}$  на фактически выполненный бригадой объем работ  $V_{\text{бр}}^{\text{факт}}$ :

$$Z_{\text{бр}} = Z_{\text{бр}}^{\text{сд}} * V_{\text{бр}}^{\text{факт}} \quad (10)$$

где

$Z_{\text{бр}}$  – Заработок бригады рабочих,

$Z_{\text{бр}}^{\text{сд}}$  – бригадной сдельной расценки за единицу производимой продукции,

$V_{\text{бр}}^{\text{факт}}$  – фактически выполненный бригадой объем работ

Если бригада производит разнообразные работы и они оцениваются по различным расценкам, общий заработок бригады определяется как сумма расценок, каждого вида работ.

Бестарифная система оплаты труда представляет собой такую систему, при которой заработная плата всех работников представляет собой долю каждого работающего в фонде оплаты труда.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система. Контрактная система предусматривает заключение трудового контракта. Контракт подписывается руководителем предприятия и работником и является основой для решения всех трудовых споров.

При контрактной оплате труда работников начисление заработной платы осуществляется в полном соответствии с условиями контракта, в котором



оговариваются: условия труда, права и обязанности, режим работы и уровень оплаты труда, конкретное задание, могут быть предусмотрены различные доплаты и надбавки за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, за знание иностранных языков, за отклонение от нормальных условий труда и др., последствия в случае досрочного расторжения договора.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективная система вознаграждения повышает производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло. Конечно же, надо понимать, что хотя материальное вознаграждение и играет основополагающую роль в мотивации сотрудников, но оно не является единственным способом стимулирования работников. Это также может быть предоставление отгулов, продвижение по службе, признание коллектива, комфортные условия труда и т.д.

Отставание темпов роста зарплаты от темпов роста цен ведет в первую очередь к сужению потребительского спроса и к дальнейшему снижению объемов производства, компенсация которого осуществляется за счет нового роста цен. Индексация заработной платы, по возможности максимально компенсирующая рост цен, позволяет сохранить стимулирующую роль заработной платы. В то же время, принимая все меры по сохранению стимулирующей функции заработной платы, необходимо делать все возможное, чтобы даже малейшее исключение работника из трудового процесса возмещалось не в форме заработной платы, а в форме гарантийных и компенсационных выплат, устанавливаемых, как правило, ниже тарифной оплаты.

## 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И ПУТИ ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ООО «БВС ЕВРАЗИЯ»

### 2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе, является система оплаты труда конкретного хозяйствующего субъекта – ООО «БВС Евразия».

ООО «БВС Евразия» в соответствии с Уставом создано в целях удовлетворения общественных потребностей и получения его участниками максимальной прибыли на вложенный капитал путём осуществления различных видов деятельности, не противоречащих законодательству Российской Федерации. Задачами ООО «БВС Евразия» являются:

- достижение наивысших результатов при рациональном использовании имеющихся ресурсов;
- обеспечение интересов участников общества;
- повышение конкурентоспособности услуг, имиджа организации.

ООО «БВС Евразия» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и отвечает по обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истом и ответчиком в суде. ООО «БВС Евразия» в соответствии с Уставом имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке, угловой штамп и бланк, эмблему, свой знак, зарегистрированный в установленном порядке, иную символику и средства индивидуализации.

Основной задачей ООО «БВС Евразия» является осуществляющая свою деятельность в области предоставления услуг по бурению вторых стволов, капитальному ремонту скважин, связанному с добычей нефти газа и газового конденсата.

Для достижения поставленных целей ООО «БВС Евразия» осуществляет следующие виды деятельности:

- бурение скважин;
- ремонт скважин;
- эксплуатация выведенных из бездействия скважин;
- подготовка до кондиционных норм добытой нефти;
- реализация нефти и нефтепродуктов;
- транспортно-фрактовые операции;

Профессиональный уровень специалистов ООО «БВС Евразия», техническая оснащенность, в том числе специальным оборудованием для предотвращения нефтегазовых фонтанов, выбросов, позволяет привлекать предприятие для обследования скважин, а также, для ремонта и ликвидации, сложных по техническому состоянию, скважин.

В ООО «БВС Евразия» сложилась линейно-функциональная организационная структура управления (рис. 2.1.).

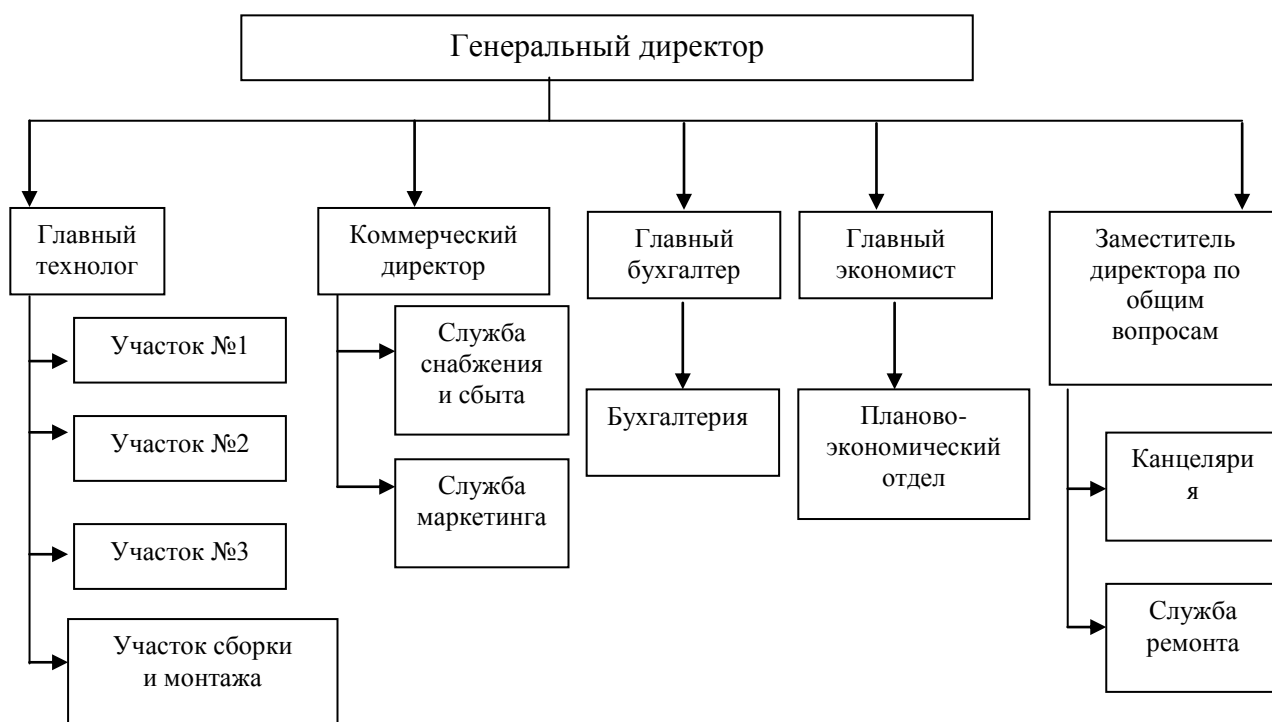


Рис. 2.1. Схема организационной структуры управления  
ООО «БВС Евразия»

Преимуществами данной структуры являются:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- ясно выраженная ответственность.

Помимо преимуществ данная организационная структура управления имеет ряд недостатков:

- высокие требования к руководителю с целью обеспечения эффективного руководства по всем функциям управления;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;
- затруднительные связи между инстанциями;
- концентрация власти в управляющей верхушке.

Высшим органом управления ООО «БВС Евразия» является Общее Собрание участников. Единоличным исполнительным органом ООО «БВС Евразия» является Генеральный директор. Общее Собрание участников определяет основные направления деятельности общества, изменение его Устава, образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий, распределение чистой прибыли, размещение обществом облигаций и иных эмиссионных бумаг, назначение аудиторской проверки. К компетенции Генерального директора относятся вопросы руководства текущей деятельностью общества. Генеральный директор избирается общим собранием участников общества.

Основной производственный процесс осуществляется под руководством главного технолога, в подчинении которого находятся технические специалисты.

Главный технолог непосредственно принимает решения в области организации, осуществления и контроля за производственным процессом, разрабатывает порядок осуществления технологического процесса и контролирует его соответствие техническим требованиям.

Участки основного производства ООО «БВС Евразия» специализированы по технологическому признаку с организацией предметно-замкнутых производств.

Процесс снабжения производства сырьем и материалами, реализации произведенной продукции и его маркетинговое обеспечение осуществляется на предприятии под руководством коммерческого директора, в подчинении у которого находятся работники службы снабжения и сбыта и службы маркетинга.

Решения, на которые полномочен коммерческий директор предприятия направлены на: обеспечение высокого уровня обслуживания потребителей производимой продукции; формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на свою продукцию в рамках выбранного сегмента рынка; обеспечение достаточной экономичности осуществления технологического процесса в организации; максимизацию суммы прибыли, остающейся в распоряжении фирмы и обеспечение ее эффективного использования.

Функциональные обязанности сотрудников службы снабжения и сбыта обеспечивают комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребности предприятия качественными средствами производства, а также необходимым сырьем; наиболее полное и экономичное использование на предприятии материальных ресурсов; заключение договоров на поставку произведенной продукции.

Действия сотрудников маркетинговой службы ООО «БВС Евразия» направлены на проведение маркетинговых исследований; исследование рентабельности отдельных ассортиментных позиций и определение оптимального ассортимента выпускаемой продукции; разработку и корректировку стратегии маркетинга, контроль за ее реализацией в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде организации; разработку ценовой политики совместно с руководством предприятия; определение основных и второстепенных конкурентов, их классификация,

выделение стратегических групп; анализ средств рекламы по принципу цена/эффективность воздействия, подготовка рекламных мероприятий и контроль за их осуществлением.

Под руководством главного бухгалтера осуществляется учет имущества предприятия и его финансовых обязательств. Главный бухгалтер в соответствии принимает решения в области организации и ведения бухгалтерского, управленческого и налогового учета. К полномочиям сотрудников бухгалтерии предприятия относится принятие решений по: организации учета фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия; составлению отчетности перед участниками общества, государством, по налогам и т.д.

Под руководством главного экономиста сотрудниками планово-экономического отдела осуществляется плановая, аналитическая и финансовая деятельность фирмы. Главный экономист имеет право принимать решения по текущему планированию производственной и финансовой деятельности фирмы

В обязанности заместителя директора по общим вопросам входит обеспечение общего функционирования предприятия. Работники канцелярии обеспечивают функционирование системы ДОУ предприятия. Силами сотрудников ремонтной службы осуществляются плановые и внеплановые ремонты оборудования, зданий, сооружений и т.д.

Следует отметить, что на текущий момент ООО «БВС Евразия» обладает проработанной технологией деятельности с высокой степенью стандартизации основных процессов и процедур. Это возможно вследствие однородности основной массы выполняемых сотрудниками операций, и позволяет получить следующие основные преимущества:

- снизить риски ошибок при обслуживании клиентов;
- обеспечить высокий уровень качества обслуживания для клиентов;
- обеспечить узнаваемость стиля обслуживания, что работает на рост приверженности постоянных клиентов;

- обеспечить плановый характер работы служб предприятия и их взаимодействия;
- повысить производительность труда.

Высокая степень стандартизации основных процессов и процедур обеспечивается внедренными в деятельность в ООО «БВС Евразия» следующими внутренними документами:

- Положение об оплате труда и стимулировании работников;
- Регламент ведения управленческого учета и анализа хозяйственной деятельности общества;
- Положение об учетной политике общества (пересматривается и утверждается ежегодно);
- Регламент организации складской деятельности и логистики общества;
- Регламент по делопроизводству.

В целом деятельность предприятия можно охарактеризовать как успешную, а менеджмент как результативный. Однако, учитывая рост масштабов бизнес, и, соответственно, изменение приоритетов развития, закономерностей процесса функционирования, для ООО «БВС Евразия» актуальное значение принимает необходимость оптимального использования трудовых ресурсов и средств, направляемых на оплату труда персонала.

## 2.2. Анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии

Правовым актом, регулирующим трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками ООО «БВС Евразия» является Коллективный договор, разработанный на основании Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ). При заключении трудовых договоров с работниками, принимаемыми в ООО «БВС Евразия», администрация обязана ознакомить их с коллективным договором под роспись.

Начисление заработной платы и премирование работников ООО «БВС Евразия» осуществляется на основании «Положения об оплате труда и стимулировании работников ООО «БВС Евразия», которое разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Положение введено с целью материальной заинтересованности работников в выполнении плановых заданий, своевременном и качественном выполнении транспортных услуг, снижения себестоимости выполняемых работ, повышения ответственности каждого работника за выполнение своих непосредственных обязанностей, обеспечения зависимости заработной платы от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. В связи с многообразием задач, в случае изменения условий производства или введением новых видов деятельности могут временно вводиться дополнения в «Положение об оплате труда и стимулировании работников ООО «БВС Евразия».

При организации оплаты труда и установлении порядка начисления заработной платы в ООО «БВС Евразия» используется повременно-премиальная система оплаты труда. Каждый работник ООО «БВС Евразия» имеет, в зависимости от квалификации, профессиональных критериев (образование, стаж работы, профессиональные навыки), условий труда и сложности выполняемых работ, свою конкретную тарифную ставку или должностной оклад. Оплата труда рабочих осуществляется по тарифным ставкам в соответствии с присвоенным разрядом и классностью. Оплата труда руководителей, специалистов производится по окладам, согласно штатному расписанию.

ООО «БВС Евразия» производит начисление и оплату районного коэффициента и северной надбавки в размерах не ниже установленных законами и иными нормативными актами, а именно:

а) надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда, в том числе начисления по районным коэффициентам и коэффициентам за



работу в тяжелых природно-климатических условиях в размере: в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях – 1,7;

б) надбавки к месячному заработку, предусмотренные законодательством Российской Федерации за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера – в размере 10% по истечении первых шести месяцев работы, с увеличением на 10% за каждые последующие шесть месяцев работы, а по достижении шестидесяти процентов надбавки – 10% за каждый последующий год работы до достижения 50%.

в) надбавки молодежи (лицам в возрасте до 30 лет), прожившим не менее одного года в районах Крайнего Севера, за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях в размере 10% заработка по истечении первых шести месяцев работы, с увеличением на 10% заработка за каждые последующие шесть месяцев работы до достижения 50% заработка, последние 20% – за один год работы. Общий размер выплачиваемых указанным работникам надбавок не может превышать пределов, предусмотренных действующим законодательством.

Также работникам ООО «БВС Евразия» выплачиваются следующие надбавки и доплаты:

– доплата за работу в ночное время производится рабочим, которые по характеру обслуживания связаны с работой в ночное время с 22 часов вечера до 6 часов утра, в размере 40% часовой тарифной ставки, оклада за каждый час работы в ночную смену.

$$H = T * 40\% * Ч, \quad (11)$$

где

H – оплата работы в ночное время;

T – тарифная ставка рабочего;

Ч – часы отработанные в ночное время.

При многосменном режиме работы смена, на которую выпадает более 50% ночного времени, считается ночной полностью, каждый час которой оплачивается в размере, указанном выше.

– доплата работникам, занятым на работах с вредными условиями труда производится рабочим в следующих размерах.

$$B = T * 9\% * Ч, \quad (12)$$

где

B – размер доплаты за вредность;

T – тарифная ставка рабочего;

Ч – часы, отработанные рабочим в текущем месяце.

– доплаты за совмещение профессии в ООО «БВС Евразия» производятся работнику, выполняющему наряду со своей основной работой дополнительную работу по другой профессии или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника в размере до 50% от тарифной ставки или оклада замещаемого работника и оформляется приказом по предприятию. Размер доплаты зависит от объема работы, выполняемой в период совмещения, продолжительности времени, затраченного на выполнение совмещаемой работы и в пределах ФЗП.

– надбавка за вахтовый метод работы (суточных) выплачивается при выполнении работ вахтовым методом за каждый день пребывания в местах производства работ в период вахты в размере 500 рублей.

– за дни в пути от места нахождения предприятия (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическим условиям и вине транспортных предприятий работнику выплачивается дневная тарифная ставка, оклад (без применения районных коэффициентов, коэффициентов за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях) из расчета за семичасовой рабочий день.

– доплата за внедрение новой техники и выполнение особо важных и непредвиденных задач производственной деятельности в ООО «БВС Евразия» устанавливается по согласованию с аппаратом управления предприятия. Работникам за выполнение наряду с основными обязанностями

дополнительных работ, связанных с внедрением новой техники, либо за выполнение работ в интересах предприятия, размер доплаты устанавливается до 50% часовой тарифной ставки или оклада работника.

– доплата за высокое профессиональное мастерство выплачивается рабочим в размере 10% тарифа в пределах ФЗП.

Премирование работников (как основных, так и совместителей) производится за выполнение подразделением показателей и условий премирования в отчетном месяце в пределах исчисленного фонда премирования. Размер премии устанавливается приказом по организации.

Выплата премии в ООО «БВС Евразия» производится при обязательном выполнении показателей премирования. Премия по результатам текущей деятельности начисляется на сумму заработной платы по тарифу (окладу) за фактически отработанное время с учетом доплат и надбавок.

Работнику полностью не начисляется премия в случае:

- грубого нарушения правил техники безопасности и противопожарной безопасности, повлекшего за собой случаи аварий, травматизма и пожаров на производстве;
- совершения прогула;
- умышленной порчи или хищения имущества;
- нахождения на рабочем месте в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения.

Премия выплачивается ежемесячно, на сумму премии начисляется районный коэффициент и северная надбавка. По итогам работы за год в ООО «БВС Евразия» допускается производить дополнительное премирование, в том числе в виде 13-той заработной платы.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества рабочих по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия работниками наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят своевременность выполнения работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие, объем выполненных услуг, их себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Проанализируем состав работников ООО «БВС Евразия» по категориям персонала в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Анализ состава работников ООО «БВС Евразия» по категориям персонала  
в 2012-2014 гг.

Категории работников	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Абс. прирост, (чел.)		Темп роста, (%)	
				2013 г./ 2012 г.	2014 г./ 2013 г.	2013 г./ 2012 г.	2014 г./ 2013 г.
Среднесписочная численность на предприятии, всего, в т.ч.	224	234	245	10	11	1,045	1,047
– руководители	7	9	10	2	1	1,286	1,111
– специалисты	58	65	70	7	5	1,121	1,077
– рабочие	159	160	165	1	5	1,006	1,031

Анализируя данные таблицы 2.1. можно сделать следующие выводы: численность руководителей ООО «БВС Евразия» за анализируемый период 2012-2014 гг. возросла в 1,43 раза. Численность специалистов также увеличилась за 2013 г. и 2014 г. на 12,1% и 7,7% соответственно. Общая численность работников ООО «БВС Евразия» за 2013 г. увеличилась на 4,5% и за 2014 г. на 4,7%. Абсолютный же прирост составил 21 чел.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучим изменения в составе рабочих по этим признакам (таблица 2.2.).

Рассмотрев данные таблицы, можем заметить, что в ООО «БВС Евразия» большая часть работающих – молодежь в возрасте до 40 лет, имеющая среднее специальное образование, с общим трудовым стажем до 10 лет. В то же время в 2014 г. наметилась тенденция к увеличению доли сотрудников с высшим

образованием. Это происходит по причине активной политики предприятия по обучению кадров. Так, в ООО «БВС Евразия» оплачивается учебный отпуск и проезд к месту учебы сотрудникам. Это, конечно, увеличивает расходы на оплату труда, но в дальнейшем предприятие получит новых высококвалифицированных специалистов, способных увеличить производительность труда, сократить себестоимость продукции и получать стабильную прибыль.

Таблица 2.2.

Качественный состав трудовых ресурсов в ООО «БВС Евразия»  
в 2013-2014 гг.

Показатель	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
Группы рабочих:				
По возрасту, лет:				
от 18 до 30	33	34	14,10	13,88
от 31 до 40	119	126	50,85	51,43
от 41 до 50	77	80	32,91	32,65
старше 50	5	5	2,14	2,04
Итого	234	245	100	100
По образованию				
среднее	63	63	26,92	25,71
среднее специальное	152	160	64,96	65,31
высшее	19	22	8,12	8,98
Итого	234	245	100	100
Группы рабочих:				
По трудовому стажу, лет:				
до 1 года	5	4	2,14	1,63
от 1 до 3 лет	11	12	4,70	4,90
от 3 до 5 лет	23	25	9,83	10,20
от 5 до 10 лет	52	54	22,22	22,04
от 10 до 15 лет	66	69	28,21	28,16
свыше 15	77	81	32,91	33,06
Итого	234	245	100	100

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (таблица 2.3.).

Анализ использования рабочего времени в ООО «БВС Евразия»  
в 2012-2014 гг.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Абсолютный прирост	
				2013 г./ 2012 г.	2014 г./ 2013 г.
Число дней отработанных одним рабочим за год, в днях	248	249	250	1	1
Число отработанных человеко-дней	55552	58266	62250	2714	3984
Число неявок, чел.-дни	8505	8803	10000	298	1197
Из них:					
очередные отпуска, человеко-дни	5492	5608	6188	116	580
отпуска по учебе, человеко-дни	21	30	14	9	-16
отпуска с разрешения администрации, человеко-дни	685	399	442	-286	43
отпуска по беременности и родам, чел-дни	560	280	840	-280	560
по болезни, человеко-дни	1701	2443	2456	742	13
другие неявки разрешенные законом, человеко-дни	42	25	52	-17	27
прогулы, человеко-дни	4	18	8	14	-10
Продолжительность рабочей смены, часов	8	8	8	0	0

Анализируя таблицу 2.3. можно сделать следующие выводы:

- 1) число неявок растет, но также растет и среднесписочная численность;
- 2) прогулы по неуважительной причине сократились и за 2008 год составили 8 человеко-дней;
- 3) в большей степени увеличились отпуска по беременности и родам, на это влияет и чисто экономическая ситуация сложившиеся в России;
- 4) также в организации осуществляется обучение персонала и возможность получения высшего образования.

Как видно из приведенных данных, ООО «БВС Евразия» использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. Потери рабочего времени, как следует из таблицы, вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами: дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности; простоями из-за отсутствия электроэнергии, топлива. Но в 2014 г. наметилась тенденция к

снижению потерь рабочего времени по причине временной нетрудоспособности, а также снизилось количество административных отпусков. На нашем предприятии большая часть потерь вызвана субъективными факторами – дополнительными отпусками с разрешения администрации, что можно считать неиспользованными резервами рабочего времени. Недопущение таких потерь равнозначно высвобождению части работников, а, следовательно, экономии фонда оплаты труда.

Таким образом, на основании проведенного анализа состава и структуры трудового коллектива ООО «БВС Евразия» можно сделать вывод о том, что персонал предприятия высококвалифицированный, с высоким уровнем образования, опытом работы, достаточно молодой. Такие работники обычно легче обучаемы, более инициативны. В то же время при работе с данной категорией персонала существуют определенные трудности, так как у молодых людей может еще не сформироваться представление о желаемом месте работы и профессии. Их взгляды могут меняться, часто в это время меняется и образ жизни, и место работы.

Данные, характеризующие динамику трудового коллектива в ООО «БВС Евразия» отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Динамика показателей движения персонала в ООО «БВС Евразия»  
в 2012-2014 гг.

Показатель	2012	2013	2014	Темп прироста, %	
				2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Среднесписочная численность, чел.	224	234	245	4,46	4,70
Численность персонала – всего, на начало года, чел	220	228	240	3,64	5,26
Принято работников в текущем году, чел	26	29	24	11,54	-17,24
Коэффициент приема кадров, %	11,61	12,39	9,80	6,77	-20,96
Выбыло работников в текущем году, чел	18	17	14	-5,56	-17,65
В том числе по собственному желанию	17	16	6	-5,88	-62,50
Коэффициент выбытия кадров, %	8,04	7,26	5,71	-9,59	-21,34
Коэффициент постоянства кадров, %	92,41	93,16	97,55	0,81	4,71

Продолжение таблицы 2.4.

Показатель	2012	2013	2014	Темп прироста, %	
				2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Коэффициент текучести кадров, %	7,59	6,84	2,45	-9,90	-64,18
Численность персонала на конец года – всего, чел	228	240	250	5,26	4,17

На основании данных таблицы 2.4. можно сделать вывод об ухудшении показателей динамики трудового коллектива предприятия. За анализируемый период 2012-2014 гг. на предприятии отмечается сокращение числа принятых работников на 2 чел. и уволенных сотрудников на 4 чел., причем сокращение численности сотрудников уволившись по собственному желанию в 2014 г. в сравнении с 2012 г. составило 11 чел. – т.е. сокращение происходит по большей части по причинам, не зависящим от работников – вследствие оптимизации численности персонала ООО «БВС Евразия» под влиянием кризисных явлений в экономике.

При этом необходимо отметить, что число выбывших работников по собственному желанию в организации достаточно велико. Следовательно, ООО «БВС Евразия» необходимо повышать заинтересованность сотрудников в сохранении своих рабочих мест, что будет способствовать повышению стабильности трудового коллектива.

Основным показателем, характеризующим использование труда на предприятии, является производительность труда.

Производительность труда – это способность человеческого труда создавать в единицу времени определенное количество продукции. Уровень производительности труда определяется соотношением продукции и затрат труда. Уровень производительности труда в ООО «БВС Евразия» рассмотрим на основании данных таблицы 2.5.



Динамика производительности труда в ООО «БВС Евразия»  
за 2012-2014 гг.

Показатель	2012	2013	2014	Темп прироста, %	
				2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	468948	493631	435577	5,26	-11,76
Численность – всего, чел	220	228	240	3,64	5,26
В том числе рабочих, чел	159	160	165	0,63	3,13
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	2131,6	2165,0	1814,9	1,57	-16,17
Производительность труда 1 рабочего, тыс. руб.	2949,4	3085,2	2639,9	4,61	-14,43

Анализируя данные таблицы 2.5. можно сделать следующие выводы. Общий объем выручки от реализации продукции в 2014 г. по сравнению с 2012 г. сократился на 33371 тыс. руб. (7,12%). Общая численность сотрудников предприятия за исследуемый период выросла на 20 чел. (9,09%). Численность рабочих увеличилась за исследуемый период на 6 чел. (3,77%).

Следовательно, в ООО «БВС Евразия» за исследуемый период, рост численности персонала (в том числе рабочих) превышает рост выручки от реализации, что свидетельствует о снижении эффективности работы персонала организации.

Снижение производительности труда 1 работника в 2014 г. по сравнению с 2012 г. составило 316,7 тыс. руб./чел. Снижение производительности труда 1 рабочего в 2014 г. по сравнению с 2012 г. составило 309,5 тыс. руб./чел. Указанные факты свидетельствуют о необходимости разработки мер по совершенствованию механизма стимулирования труда в организации.

С изменением условий труда и производства видоизменяются и все факторы, влияющие на материальное стимулирование работников ООО «БВС Евразия». Следовательно, система заработной платы организации должна непрерывно совершенствоваться.

### 2.3. Разработка путей совершенствования системы оплаты и стимулирования труда

Как указано в предыдущем параграфе снижение производительности труда 1 работника и текучесть персонала ООО «БВС Евразия» свидетельствуют о необходимости разработки мер по совершенствованию механизма стимулирования труда в организации.

Действующая система оплаты труда в ООО «БВС Евразия» обладает рядом недостатков: рост оплаты труда не связан с ростом эффективности; действующая система не ориентирована на сотрудничество; система оплаты не является достаточно гибкой.

В ООО «БВС Евразия» необходимо так организовать рабочий процесс, а также его последующую оплату, чтобы каждый сотрудник понимал, за что он получает заработную плату, стремился улучшать свое качество и производительность труда, зная, чем лучше показатели, тем больше вознаграждение. Необходимо заставить чувствовать каждого работника не индивидуумом, а частью коллектива, ведь производительность труда отдела возрастает в несколько раз, при увеличении производительности не конкретного работника, а коллектива в целом. В данной ситуации необходимо учитывать человеческий фактор, а одним из решений сплочения коллектива может служить улучшение условий работы труда. Также не стоит забывать и о материальном поощрении коллектива за сверхсрочное выполнение поставленной задачи, т.к. денежная компенсация за проделанную коллективную работу очень хорошо сказывается на улучшении производительности труда в дальнейшем.

Проблемой ООО «БВС Евразия» также является высокая текучесть персонала – выше отмечено, что число выбывших работников по собственному желанию в организации достаточно велико.

Уровень текучести персонала в любой компании сильно влияет на ее эффективность и результативность работы. Потери от увольнения сотрудников

– это траты на подбор и обучение нового специалиста, а также недополученные доходы за тот период, пока происходит замена старого сотрудника на нового.

Основная причина текучести кадров – недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда не способствуют привлечению новых специалистов и вынуждают сотрудников искать более выгодные предложения. Также если оказывается, что большинство уволившихся имеют стаж работы до 6 месяцев, это указывает на ошибки в подборе персонала и его адаптации. В таком случае следует пересмотреть критерии отбора специалистов, проанализировать вместе с потенциальными руководителями подобранных людей, как улучшить процесс адаптации, возможно можно ввести кураторство опытного сотрудника, провести тренинг и т. д.

Исходя из проблем, выявленных в системе оплаты труда в ООО «БВС Евразия» в целях роста производительности труда и снижения текучести персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. Проблема: Действующая система оплаты труда не ориентирована на сотрудничество; система оплаты не является достаточно гибкой.

Решение: Внедрение в систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» программы премирования «Премия за идею».

2. Проблема: текучесть персонала, наличие неэффективных расходов на оплату труда, связанных с периодом обучения и адаптации сотрудников.

Решение: Оптимизация механизма адаптации сотрудников ООО «БВС Евразия».

3. Проблема: отсутствие системы квалификации персонала, отсутствие зависимости заработной платы от квалификации и производительности труда.

Решение: внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия», найм менеджера по персоналу.

Рассмотрим механизм реализации указанных мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия» подробнее.

Мероприятие 1. Внедрение в систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» программы премирования «Премия за идею».

Основной работы Программы «Премия за идею» должны являться рационализаторские идеи сотрудников ООО «БВС Евразия», касающиеся их непосредственных функциональных обязанностей или деятельности предприятия в целом, эффект от внедрения которых может принести организации дополнительную прибыль, снизить издержки, оптимизировать тот или иной бизнес-процесс или принести любую ощутимую и измеримую пользу для деятельности ООО «БВС Евразия», т.е. в целом повысить конкурентоспособность компании по отношению к конкурентам (рис. 2.2).

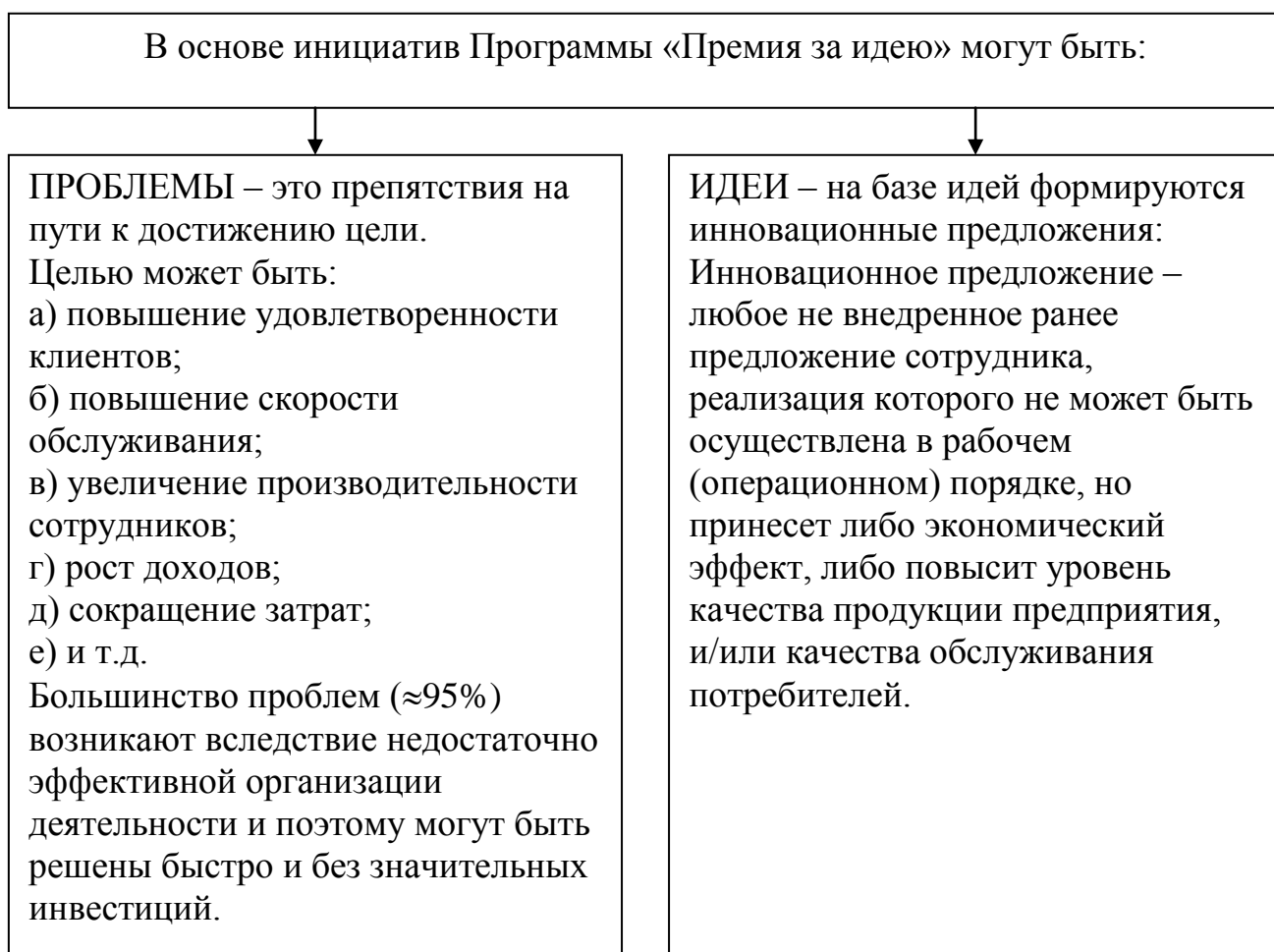


Рис. 2.2. Направления деятельности сотрудников ООО «БВС Евразия» в рамках предлагаемой Программы «Премия за идею»

Одним из основных вопросов, который должен быть решен в рамках предлагаемых действий – это конкретный способ привлечения сотрудников ООО «БВС Евразия» к реализации Программы «Премия за идею». Такое привлечение сотрудников может быть достигнуто путем:

- регулярного информирования по всем существующим каналам коммуникации о существовании Программы «Премия за идею», ее целях и задачах;
- проведения регулярных поощрений сотрудников по итогам рейтингования реализованных инициатив и прочих внутренних конкурсов Программы «Премия за идею»;
- регулярного информирования о результатах функционирования Программы «Премия за идею», достигнутых успехах, реализованных инициативах, о произведенных поощрениях сотрудников.

Следующий вопрос внедрения Программы «Премия за идею» – это реализация возможности сотрудников ООО «БВС Евразия» представить свои идеи руководству. Для обеспечения равных возможностей доступа каждого сотрудника к реализации своих возможностей в рамках Программы «Премия за идею» следует организовать такой порядок приема идей сотрудников, который бы исключил возможность руководителей того или иного сотрудника влиять на процесс предоставления инициатив непосредственно автором.

Для этого процесс приема идей и инициатив сотрудников можно сделать обезличенным, но в то же время, доступным любому сотруднику организации. Например, во всех структурных подразделениях ООО «БВС Евразия» могут быть установлены специальные боксы для приема инициатив и идей сотрудников. Правом вскрытия таких боксов должен обладать менеджер по персоналу. Еще одна возможность обезличенного, но, в то же время, равного для всех приема рационализаторских идей и инициатив сотрудников ООО «БВС Евразия» – это организация выделенного e-mail адреса, на который могли бы поступать данные предложения.

Идеи, принятые к рассмотрению, целесообразно разделять по предполагаемому экономическому эффекту на качественные и количественные:

- качественная инновационная идея – это идея, экономический эффект от внедрения которой не рассчитан (не может быть определен) или составляет менее какой-либо суммы (например, 5000 руб.);
- количественная инновационная идея – это идея, экономический эффект от внедрения которой превышает какую-либо установленную сумму, например, 500000 руб.

Параллельно с этим необходимо определить порядок поощрения по сотрудникам за наиболее удачные идеи в рамках Программы «Премия за идею». Так, если идея сотрудника принята к рассмотрению и признана количественной, то она направляется на рассмотрение руководства ООО «БВС Евразия». После решения о внедрении инициатор должен получить соответствующую меру поощрения в зависимости от ожидаемого экономического эффекта.

Для того, чтобы корректно оценить качественные инновационные идеи, необходимо организовать процедуру рейтингования. Победители рейтингования по итогам того или иного периода также должны материально стимулироваться, например получать ценные призы и подарки, специально разработанные для участников Программы «Премия за идею».

Рейтингованию должны подлежать только те качественные инициативы, которые не могут при последующем тиражировании и применении в других подразделениях ООО «БВС Евразия» перейти в разряд количественных инициатив. При проведении рейтингования лица, принимающие решения (генеральный директор ООО «БВС Евразия»), в рамках Программы «Премия за идею» должен иметь возможность привлекать функциональные подразделения любого уровня управления в качестве экспертов в зависимости от области воздействия инициативы для определения степени ее важности, новизны, а также для определения и подтверждения экономического эффекта от внедрения инициативы.

Процесс рейтингования также должен быть строго регламентирован, чтобы исключить возможность неравного или субъективного отношения экспертов-оценщиков к номинанту. Для рейтингования качественных инновационных идей следует разработать единые шаблоны оценки, а процедуру рейтингования и определения общей взвешенной оценки по каждой инициативе автоматизировать.

Очевидно, в рамках реализации Программы «Премия за идею» необходимо предусмотреть возможность и разработать процедуру материального стимулирования наиболее вовлеченных в процесс непрерывного совершенствования деятельности ООО «БВС Евразия» сотрудников.

Стимулирование таких работников должно происходить в рамках принятой на предприятии системы материального поощрения, а величина поощрений и характер его предоставления не должны отличаться от иных стимулирующих материальных выплат, чтобы у работников, не принимающих участия в программе «Премия за идею», не снижалась уже существующая мотивация. При этом количественные инициативы, которые можно достоверно измерить и оценить, следует поощрять пропорционально приносимому ими эффекту. Так, количественные инициативы в ООО «БВС Евразия» могут поощряться следующим образом (таблица 2.6.).

Таблица 2.6.

Матрица премирования авторов количественных инициатив в ООО «БВС Евразия» в рамках Программы «Премия за идею» (предлагается автором)

Категория инициативы в зависимости от величины ожидаемого эффекта	Величина ожидаемого экономического эффекта от внедрения инициативы, руб.	Размер премии с учетом НДФЛ, руб.
Некатегорийная	До 5000	Благодарность
1	От 5000 до 50000	1000
2	От 50000 до 100000	5000
3	От 100000 до 500000	20000
4	Свыше 500000	50000

Премии должны выплачиваться незамедлительно, одновременно с ближайшей выплатой заработной платы. После премирования целесообразно организовать публикацию результатов работы Программы «Премия за идею».

Поощрение качественных инициатив предлагается поводить следующим образом. Ежеквартально предлагается составлять рейтинг качественных инициатив. Рейтингование рекомендуется проводить отдельно по каждому из подразделений ООО «БВС Евразия». Далее в соответствии с рейтингом выбираются 3 инициатора, предложившие лучшие инициативы и выносятся предложение по награждению инициаторов. Для сотрудников, победивших в рейтинговании, также могут быть разработаны уникальные подарки, которые можно будет получить только по результатам участия в Программе «Премия за идею», чем будет осуществлено дополнительное стимулирование сотрудников к участию в Программе.

Таким образом, реализация указанной программы премирования будет служить генератором инноваций эффект от внедрения которых может принести организации дополнительную прибыль, снизить издержки, оптимизировать тот или иной бизнес-процесс или принести любую ощутимую и измеримую пользу для деятельности ООО «БВС Евразия».

Мероприятие 2. Оптимизация механизма адаптации сотрудников ООО «БВС Евразия».

Одним из мероприятий, сокращающих неэффективные расходы на оплату труда, в ООО «БВС Евразия» может являться адаптация новых сотрудников. В понятии «адаптация» выделяют три аспекта: профессиональный, социально-психологический и социально-организационный. Успешному приспособлению способствует тесное взаимодействие сотрудника с дирекцией по персоналу и его непосредственным руководителем, причем первая в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию, а второй – за профессиональную и социально-психологическую.

Под социально-организационной адаптацией понимают привыкание сотрудника к новым условиям – административно-правовым, социально-экономическим, управленческим. Он вникает в организационную структуру компании, осознает свою роль в ней.



Адаптационную беседу предлагается проводить специалисту по персоналу ООО «БВС Евразия»: новичка знакомят с руководителями подразделений, с регламентирующей документацией («Навигатор нового сотрудника», локальные нормативные акты, презентация компании, «Программа сопровождения сотрудника на период испытательного срока», телефонный справочник сотрудника и т.д.). На этом этапе оснащается рабочее место, оформляются пропуск и банковская карта.

Профессиональная адаптация – это активное освоение работником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда. Происходит приспособление к требованиям профессии с помощью имеющихся специальных знаний и умений.

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника должны быть значительно меньше, чем суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Тогда в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации ООО «БВС Евразия» должно получить следующие результаты:

1. снижение издержек по поиску нового персонала;
2. снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
3. формирование кадрового резерва компании;
4. сокращение времени достижения точки рентабельности для новых сотрудников компании.
5. повышение конкурентоспособности организации за счет более эффективного использования трудовых ресурсов компании.

ООО «БВС Евразия» предлагается утвердить Положение об адаптации, в котором содержатся как общие сведения о системе, так и детальное описание процесса и процедур с указанием ответственных лиц. План должен быть

сформирован предварительно, до выхода сотрудника, в этом случае можно свести возникновение непредвиденных ситуаций/рисков к минимуму.

В ООО «БВС Евразия» предлагается следующая схема – непосредственный руководитель обучает сотрудника новым навыкам, определяет способы контроля за его деятельностью на протяжении испытательного срока (рис. 2.3), разрабатывает тестовые задания для проверки полученных в этот период знаний.

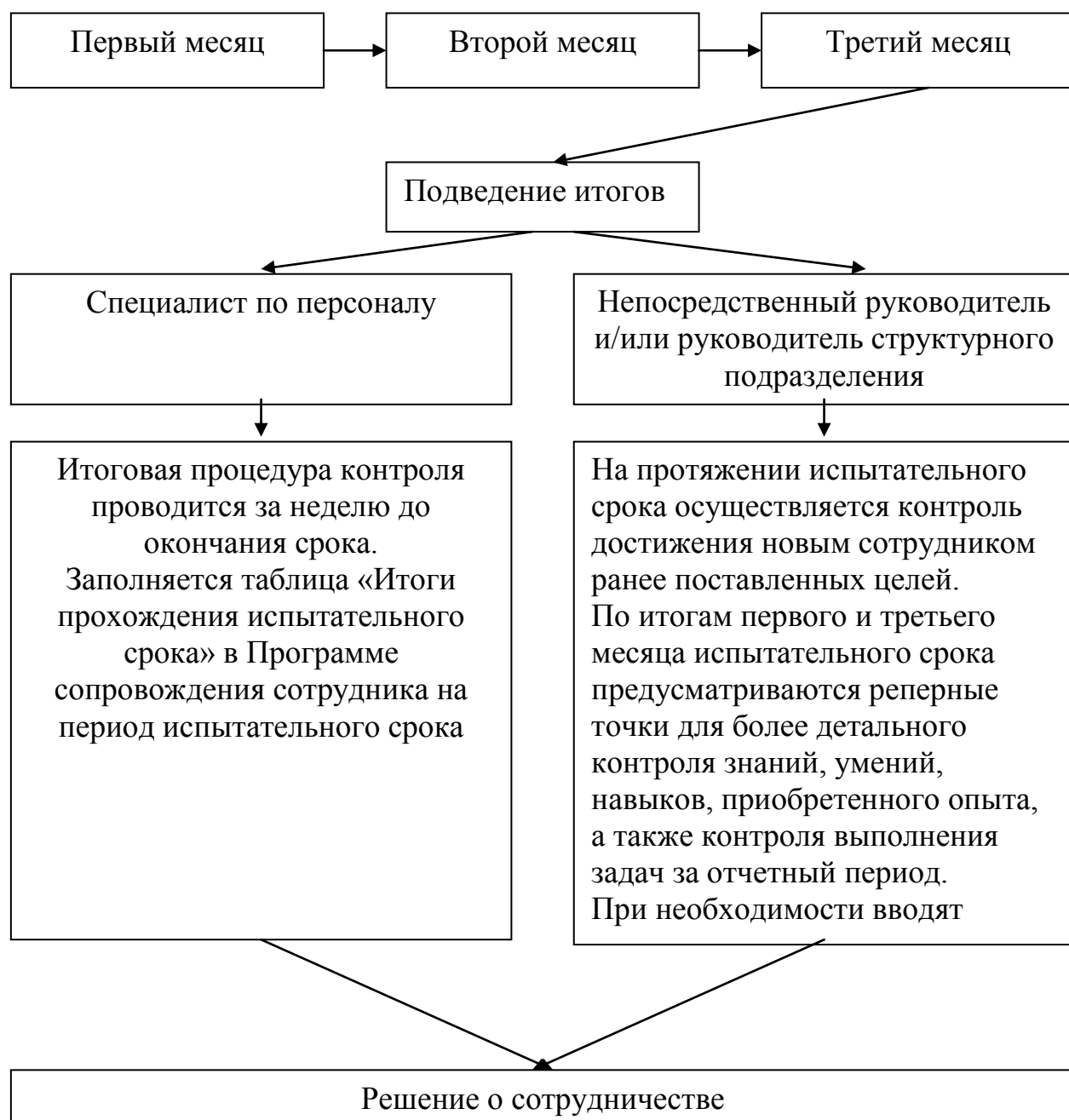


Рис. 2.3. Предлагаемые процедуры контроля за прохождением испытательного срока в ООО «БВС Евразия»

Кроме того, он выявляет и устраняет проблемы и оказывает необходимую помощь, т.е. выступает коучем нового сотрудника.

В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе. Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем они обычно проявляют. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо ООО «БВС Евразия» и повышения его конкурентоспособности.

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи – для эффективной адаптации персонала. Но гораздо лучше, если коучинг будет принят в ООО «БВС Евразия» как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд и за счет этого растет конкурентоспособность ООО «БВС Евразия» при более эффективном использовании трудовых ресурсов компании.

Мероприятие 3. Внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия», найм менеджера по персоналу.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы в компании. В ООО «БВС Евразия» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях организации. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При

организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
- информация дается не менее чем за 5-6 недель до набора извне;
- правила избрания открыты и обязательны для всех;
- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
- каждый имеет возможность попробовать свои силы.

Для повышения эффективности использования персонала и развития системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия» предлагается принять на работу в ООО «БВС Евразия» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению «Управление персоналом» – для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Введение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество предоставляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

Предполагается, что менеджер по персоналу будет находиться в непосредственном подчинении у генерального директора ООО «БВС Евразия». Предлагаемая организационная структура ООО «БВС Евразия» будет выглядеть следующим образом (рис. 2.4).

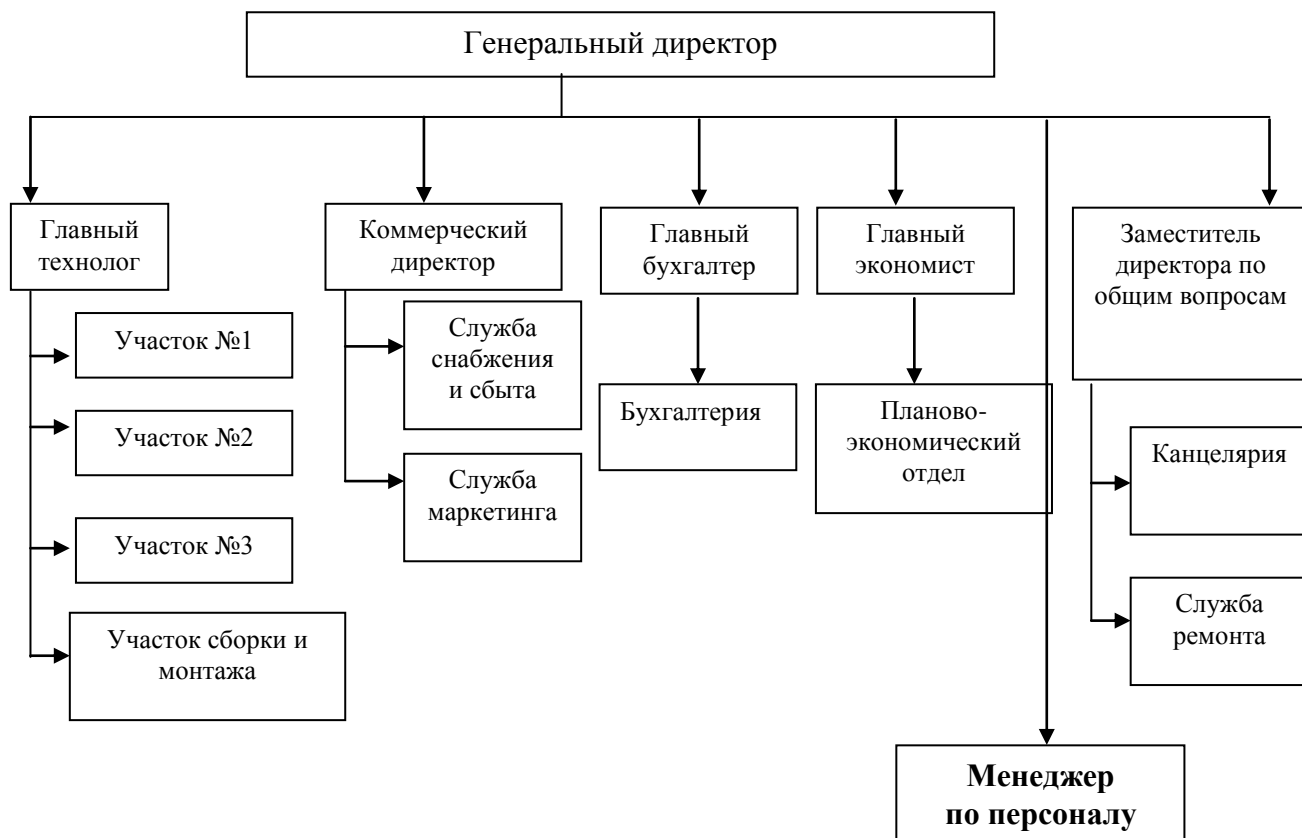


Рис. 2.4. Новая организационная структура ООО «БВС Евразия»  
(предлагается автором)

На менеджера по персоналу, находящегося в непосредственном подчинении генерального директора предлагается возложить функции:

- 1) организация работы по формированию, использованию и развитию персонала, повышение эффективности системы оплаты труда;
- 2) участие в формировании кадровой политики организации, планировании социального развития;
- 3) организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников;
- 4) контроль за соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом;
- 5) оказание методической помощи и консультационных услуг руководителям подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом;
- 6) ведение кадровой документации.

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу исполняет обязанности:

1) организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

2) обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

3) определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

4) организует подбор кадров, проводит собеседование с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений с целью комплектования штата работников;

5) организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

6) обеспечивает доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников;

7) организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;

8) совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

9) разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного уровня;

10) консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;

11) принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешения трудовых споров и конфликтов;

12) организует составление и оформление трудовых договоров (контрактов), ведение личных дел работников и другой кадровой документации.

Таким образом, внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия» может помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри ООО «БВС Евразия» и сочетать потребности и цели работника с целями организации, что, в конечном итоге, будет служить катализатором роста зависимости заработной платы от квалификации и производительности труда в организации.

Рассмотрим экономические выгоды от внедрения мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия»:

Мероприятие 1. Внедрение в систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» программы премирования «Премия за идею».

В 2014 г. сотрудниками ООО «БВС Евразия» были предложены ряд инновационных идей по совершенствованию работы компании, при этом величина экономического эффекта от реализации данных инновационных мероприятий составила:

- 7 мероприятий со средним экономическим эффектом 30000 руб.;
- 3 мероприятия со средним экономическим эффектом 85000 руб.;
- 2 мероприятия со средним экономическим эффектом 125000 руб.;
- 1 мероприятие с экономическим эффектом 730000 руб.

При внедрении Программы «Премия за идею» по результатам проведения регулярных поощрений сотрудников по итогам рейтингования реализованных инициатив и прочих внутренних конкурсов можно ожидать как минимум двукратного увеличения количества инновационных идей работников и экономического эффекта от внедрения разработанных инноваций.

Следовательно, размер экономических выгод от внедрения Программы «Премия за идею» в ООО «БВС Евразия» может составить  $= 2 * (7 * 30000 + 3 * 85000 + 2 * 125000 + 1 * 750000) = 2930000$  руб. = 2930,0 тыс. руб.

Мероприятие 2. Оптимизация механизма адаптации сотрудников ООО «БВС Евразия».

Согласно оценкам экспертов снижение текучести персонала ООО «БВС Евразия» за счет внедрения механизма адаптации приведет к сокращению затрат выплат при увольнении на 15%.

Выплаты при увольнении сотрудников ООО «БВС Евразия» в 2014 г. составили 230 тыс. руб.

Соответственно, экономические выгоды от внедрения механизма адаптации персонала ООО «БВС Евразия» =  $230 * 15\% = 230 * 0,15 = 34,5$  руб.

Мероприятие 3. Внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия», найм менеджера по персоналу.

Согласно оценкам экспертов повышение производительности труда работников за счет внедрения комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников приведет к 10% росту чистой прибыли компании за счет роста производительности труда при неизменных операционных затратах.

Чистая прибыль ООО «БВС Евразия» в 2014 г. составила 9284 тыс. руб.

Соответственно, экономические выгоды от внедрения комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия» =  $9284 * 5\% = 928,4$  тыс. руб.

Итого совокупная оценка экономических результатов мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия» составляет =  $2930,0 + 34,5 + 928,4 = 3946,9$  тыс. руб.

Рассмотрим затраты по внедрению мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия».

Мероприятие 1. Внедрение в систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» программы премирования «Премия за идею».

Поощрительные выплаты сотрудникам ООО «БВС Евразия» предложившим инновационные мероприятия в рамках Программы «Премия за идею» (согласно таблице 2.5.) составят =  $2 * (7 * 1000 + 3 * 5000 + 2 * 20000 + 50000) = 224000$  руб. = 224,0 тыс. руб.



Мероприятие 2. Оптимизация механизма адаптации сотрудников ООО «БВС Евразия».

Мероприятие 3. Внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия», найм менеджера по персоналу.

В процессе подготовки и реализации данных проектных мероприятий ООО «БВС Евразия» понесет затраты, которые состоят из затрат на разработку методики, а также других документов по проекту, внедрение проекта и использование его результатов.

В данном случае необходимо привлечь 1 сотрудника, ответственного за организацию, разработку и реализацию представленных мероприятий по управлению персоналом ООО «БВС Евразия».

Затраты на содержание менеджера по персоналу ООО «БВС Евразия» определяем по формуле (1):

$$K_{y1} = \sum_{i=1}^n (Z_i * M_i) + Z_p \quad (5)$$

где

$Z_i$  – месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой и внедрением проектных мероприятий, руб.;

$M_i$  – количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой и внедрением проектных мероприятий;

$n$  – количество работников, занятых разработкой и внедрением проектных мероприятий;

$Z_p$  – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением проектных мероприятий (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию компьютеров и оргтехники при разработке проектных мероприятий, расходы на повышение квалификации разработчиков проектных мероприятий и т.п.).

Следовательно, затраты на содержание менеджера по персоналу ООО «БВС Евразия» = 1 \* 35000 \* 12 \* 1,3 (заработная плата с отчислениями во

внебюджетные фонды) + 50000 \* 1 (другие расходы, связанные с разработкой и внедрением проектных мероприятий) = 596000 руб. = 596,0 тыс. руб.

Итого совокупная оценка затрат по мероприятиям по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия» составляет = 224,0 + 596,0 = 820,0 руб.

Представим оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия» в таблице 2.7.

Таблица 2.7.

Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий  
по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия»

Мероприятие	Затраты	Результат	Эффект от реализации
1. Внедрение в систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» программы премирования «Премия за идею»	224,0	2930,0	2706,0
2. Оптимизация механизма адаптации сотрудников ООО «БВС Евразия»	596,0	34,5	420,9
3. Внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия», найм менеджера по персоналу		982,4	
Итого	820,0	3946,9	3126,9

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий составит 3126,9 тыс. руб.

Итак, по результатам расчетов можно говорить об эффективности внедрения мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия», но в данном случае значительные позитивные последствия компания получает и с точки зрения социальной эффективности в более долгосрочной перспективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основное значение системы оплаты труда заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации.

Система оплаты – это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

Формы и системы заработной платы являются необходимым элементом организации оплаты труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Формы и системы оплаты труда создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или фирме.

При оплате труда рабочих могут применяться тарифные ставки, оклады, а также бестарифная система. Предприятия самостоятельно определяют и фиксируют в коллективных договорах и других локальных нормативных актах вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий и поощрений, а также соотношение в их размерах между отдельными категориями работников.

В работе проанализирована эффективность системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия».

На основании проведенного анализа сделан вывод о том, что персонал ООО «БВС Евразия» высококвалифицированный, с высоким уровнем образования, опытом работы, достаточно молодой. Такие работники обычно легче обучаемы, более инициативны. В то же время при работе с данной категорией персонала существуют определенные трудности, так как у молодых людей может еще не сформироваться представление о желаемом месте работы и профессии. Их взгляды могут меняться, часто в это время меняется и образ жизни, и место работы.

Необходимо отметить, что в ООО «БВС Евразия» существует проблема текучести персонала – число выбывших работников по собственному желанию в организации достаточно велико. Следовательно, ООО «БВС Евразия» необходимо повышать заинтересованность сотрудников в сохранении своих рабочих мест, что будет способствовать повышению стабильности трудового коллектива.

Также необходимо отметить, что в ООО «БВС Евразия» за исследуемый период, рост численности персонала (в том числе рабочих) превышает рост выручки от реализации, что свидетельствует о снижении эффективности работы персонала организации. Снижение производительности труда 1 работника ООО «БВС Евразия» в 2014 г. по сравнению с 2012 г. составило 316,7 тыс. руб./чел. Снижение производительности труда 1 рабочего в 2014 г. по сравнению с 2012 г. составило 309,5 тыс. руб./чел. Указанные факты свидетельствуют о необходимости разработки мер по совершенствованию механизма стимулирования труда в организации.

В современных жестких конкурентных условиях ООО «БВС Евразия» должно проявлять инициативу, предприимчивость и бережливость с тем, чтобы повышать эффективность хозяйствования, искать новые направления организации оплаты труда.

Исходя из проблем, выявленных в системе оплаты труда в ООО «БВС Евразия» в целях роста производительности труда и снижения текучести персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. Внедрение в систему оплаты труда в ООО «БВС Евразия» программы премирования «Премия за идею»
2. Оптимизация механизма адаптации сотрудников ООО «БВС Евразия»
3. Внедрение комплексной системы управления карьерным ростом сотрудников ООО «БВС Евразия», найм менеджера по персоналу.

Годовой экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий составит 3126,9 тыс. руб.

По результатам расчетов можно говорить об эффективности внедрения мероприятий по развитию системы оплаты труда в ООО «БВС Евразия», но в данном случае значительные позитивные последствия компания получает и с точки зрения социальной эффективности в более долгосрочной перспективе.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. (Принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009, №4, ст. 445
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. №197-ФЗ // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, №1 (ч. 1), ст. 3.
3. Абдувалиев С.К. Современные подходы к управлению персоналом // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С. 7-10.
4. Абрютина М.С., Грачёв А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. – М.: Дело и сервис, 2012. – 456 с.
5. Аллавердян В. Оценка кадрового потенциала предприятия // Управление персоналом. – 2013. – №12. – С. 5-8.
6. Аскарлова В.В. Кадровая политика: содержание, формы, принципы // Отдел кадров коммерческой организации. – 2014 – №4. – С. 4-7.
7. Афонина А. Управление человеческим капиталом в организациях // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №6. – С. 7-11.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. – 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 824 с.
9. Бурчакова М.А. Управление человеческими ресурсами в бизнесе // Управление персоналом. – 2014. – №7. – С.6-11.
10. Быков В. Формирование кадровой политики предприятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №3. – С.7-11.
11. Быков В.М. Дифференцированный подход в оплате труда как фактор экономического и социального благополучия предприятия // Управление персоналом. – 2013. – №12. – С.5-9.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2012. – 596 с.

13. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 613 с.
14. Дмитриева Н.К. Трудовое право России. – М.: Юристъ, 2013. – 523 с.
15. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕС, 2012. – 619 с.
16. Дудченко О.Н. Зарплата: расчет и учет: Учебно-практическое пособие. / О.Н. Дудченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2013. – 692 с.
17. Дятлов Е.В. Современные методы управления персоналом: Учебник для вузов / Е.В. Дятлов. – М.: «ОЛБИС», 2012. – 889 с.
18. Елин А.Н. Персонал-технологии в системе управления // Служба кадров. – 2012. – №9. – С. 9-14.
19. Иванов Ю. Инновации в оплате труда // Управление персоналом. – 2013. – №10. – С. 59-66.
20. Калинова И.П. Анализ структуры затрат на рабочую силу. // Экономист. – 2013. – №2. – С. 51-59.
21. Кибанов А. Стратегии управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №10. – С. 11-15.
22. Климова Р.Н., Сорокина, М.В., Шакланова, Р.И. Организация и оплата труда работников. – СПб.: Питер, 2012. – 846 с.
23. Кляйнманн М. Современные технологии управления персоналом. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 338 с.
24. Ковязина Н.З. Заработная плата на предприятии. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 760 с.
25. Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2012. – 796 с.
26. Кочеткова А.И. Основы современного управления персоналом. – М.: Зерцало, 2013. – 315 с.
27. Кравченко К.А. Как повысить эффективность службы управления персоналом в организации // Управления персоналом. – 2014. – №3. – С. 17-25.

28. Кузнецова С. Человеческий капитал компании // Управление персоналом. – 2014. – №1. – С.4-8.
29. Логинов А.А., Шухман П.У. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом / А.А. Логинов и др. // Управление развитием персонала. – 2013. – №2. – С. 112-121.
30. Луговой А.В. Расчеты по оплате труда. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Бухгалтерский учет, 2013. – 783 с.
31. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2011. – 757 с.
32. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 744 с.
33. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 682 с.
34. Модянова Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №2. – С.4-9.
35. Моргунов Е.Б. Управление персоналом / Е.Б. Моргунов. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2013. – 754 с.
36. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2012. – 656 с.
37. Погодина Г. Кадровая политика, или Делаем ставку на «человеческий фактор» в компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 4. – С. 5-11.
38. Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. (9-е изд.) – С-Пб.: Издательский дом Герда, 2013 – 736 с.
39. Романова А.А. Кадровая политика как фактор успешной реализации стратегических целей // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №1. – С.7-10.



40. Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* – 2014. – №5. – С. 96-104.
41. Травин В.А., Дятлов В.В. *Менеджмент персонала предприятия.* – М.: Дело, 2013. – 496 с.
42. Труба А.С. Оптимизация методов управления и кадровой политики на предприятиях // *Управление персоналом.* – 2014. – №3. – С.7-11.
43. Устинов В.А. *Экономика управления предприятием. Учебное пособие.* – М.: Финпресс, 2011. – 559 с.
44. Федорова М. С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии / М. С. Федорова // *Молодой ученый.* — 2011. — № 7. Т.1. — С. 119-121.
45. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., *Управление персоналом организации: Учебное пособие* – М.: Экзамен, 2013. – 571 с.
46. Черкасова И.О. *Анализ хозяйственной деятельности.* / И.О. Черкасова. – СПб.: Нева, 2012. – 692 с.
47. Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом // *Управление персоналом.* – 2014. – №8. – С.5-10.
48. Шекшня С.В. *Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие.* – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 668 с.
49. Шишкеева Н.Н. *Учет расчетов с персоналом: расчеты по оплате труда.* – М.: ООО «Вершина», 2013. – 568 с.
50. Щадилов С.Н. *Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности.* – М.: Дело и Сервис, 3-е изд., дополн. и пере-раб., 2012. – 510 с.
51. *Экономика предприятия. Учебник.* под ред. О.И. Волкова – М.: Норма, Инфра-М, 2012. – 462 с.
52. *Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А. Сафронова.* – М.: Юристъ, 2012. – 608 с.