

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ»)

студента 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Гаврилина Александра Александровича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Абриталина А.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и новизна темы. Выбор и установление системы оплаты труда является одним из важнейших направлений работы современных организаций. Система оплаты труда работников – основной и наиболее мощный мотив для повышения трудовой активности персонала организации, соответственно, от правильного ее выбора зависит напрямую прибыльность и эффективность деятельности всей компании. Действующее законодательство регламентирует только установление тарифной системы оплаты труда, а также базовый набор государственных гарантий, предоставляемых работникам. Выбор и порядок установления иных систем оплаты труда отдаются на откуп работодателям.

Это привело к тому, что в коммерческих организациях применяется огромное количество разновидностей систем оплаты труда, зачастую не отвечающих интересам отдельных работников и трудовых коллективов в целом. Отсюда – снижение заинтересованности работников в труде и в развитии организации, ущемление их прав в части предоставления государственных гарантий по оплате труда, постоянная ротация кадров, что усугубляется еще и кризисными явлениями в российской экономике. Аналогичные проблемы характерны и для рассматриваемой нами в работе организации – ООО «Электросвязь».

В большинстве организаций системы оплаты труда не отличаются гибкостью и не учитывают интересы работников, а вариантом выбора чаще всего являются тарифная и сдельно-премиальная системы оплаты труда. Все это вызывает необходимость выработки более совершенной и эффективной системы оплаты труда работников в рамках отдельно взятой организации, чем и будет посвящена представленная работа.

Степень разработанности научной проблемы. Проблематика понимания сущности и порядка установления системы оплаты труда работников в организациях достаточно детально разработана в отечественной науке.

Целью выпускной бакалаврской работы является анализ особенностей и выработка направлений совершенствования системы оплаты труда работников в ООО «Электросвязь». Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих исследовательских *задач*:

- раскрыть понятие, экономико-управленческую сущность и функции системы оплаты труда работников в организациях;
- выявить особенности нормативно-правового регулирования порядка установления системы оплаты труда в организациях;
- выделить и охарактеризовать основные разновидности систем оплаты труда работников, применяемые в коммерческих организациях;
- дать общую характеристику ООО «Электросвязь» и провести анализ финансово-экономических показателей, характеризующих его деятельности;
- охарактеризовать существующую систему оплаты труда работников в ООО «Электросвязь»;
- выработать направления совершенствования системы оплаты труда в ООО «Электросвязь» с последующим их закреплением в Положении о системе оплаты труда в организации;
- оценить эффективность мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда работников в ООО «Электросвязь».

Объектом исследования в представленной выпускной бакалаврской работе является система оплаты труда в организациях. *Предметом* исследования являются особенности, виды и направления совершенствования системы оплаты труда в организации (на примере ООО «Электросвязь»).

Научная и практическая значимость работы. Автором на основе современных теоретико-методологических исследований проведен анализ существующих систем оплаты труда в организациях, выявлены особенности нормативно-правового регулирования порядка их установления и применения. На основе полученных данных разработаны рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности существующей в организации системы оплаты труда работников. Разработанные автором рекомендации предполагается внедрить в практику деятельности ООО

«Электросвязь» с последующей оценкой их эффективности и отдачи по ряду финансово-экономических показателей.

Краткая характеристика материалов исследования. В процессе подготовки выпускной работы использовались: а) научные, учебные, методические и справочные работы ведущих специалистов в области управления персоналом б) учредительные документы, бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Электросвязь»; в) действующие законодательные и иные нормативно-правовые акты в области трудового права; г) статистические отраслевые показатели по предприятиям данной сферы

Структура выпускной квалификационной работы. В бакалаврской работе выделены три главы, каждая из которых включает три параграфа, введение, заключение, список использованных источников, приложение. Первая глава работы – «Теоретические основы исследования системы оплаты труда в организации», вторая глава – «Выявление и анализ особенностей системы оплаты труда в ООО «Электросвязь»», третья глава – «Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Электросвязь»».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Глава 1. Теоретические основы исследования системы оплаты труда в организации содержит три параграфа.

1.1 Понятие, сущность и функции системы оплаты труда работников

Система оплаты труда – это совокупность правил, методов и принципов определения и установления заработной платы в организации, которая включает способ установления соотношения между мерой труда мерой вознаграждения, на основании чего строится порядок исчисления заработной платы работника, так и конкретные размеры тарифных ставок и должностных окладов. Генеральной целью разработки и принятия системы оплаты труда является повышение эффективности и прибыльности организации через материальное мотивирование работников к трудовой деятельности. Система

оплаты труда выполняет воспроизводственную, социальную, стимулирующую, статусную, регулирующую и производственно-долевою функции.

Разрабатывая систему оплаты труда в организации, руководители должны ориентироваться на следующие критерии: заработная плата должна мотивировать работников к высокопроизводительной деятельности; выплаты следует осуществлять в денежной форме, но допустимо и премирование в натуральном выражении; размер заработной платы должен зависеть от того, какую пользу работник приносит организации, и насколько эффективна его трудовая деятельность в каждый оплачиваемый период времени.

При создании системы оплаты труда руководитель обязан учитывать следующие важные факторы: размер минимального оклада, который может устанавливаться за трудовую деятельность квалифицированных работников; количество уровней вознаграждения работников; трудовой стаж сотрудников организации; различия в оплате деятельности между отдельными работниками; повышение квалификации работников и их ценности для организации после прохождения обучающих курсов и аттестаций; условия труда, особенно если они отклоняются от нормальных; возможность регулирования уровня минимального и максимального денежного вознаграждения; адаптированность системы к условиям современной жизни, которые не связаны с качеством выполнения работы, трудовым стажем или должностными обязанностями специалистов.

1.2 Нормативно-правовое регулирование порядка установления системы оплаты труда в организациях

Применяемые в коммерческих организациях разновидности систем оплаты труда, а также порядок их установления регламентируются действующим трудовым законодательством (в первую очередь, Трудовым кодексом РФ), а также ведомственными и локальными нормативно-правовыми актами. Трудовой кодекс РФ (далее – ТК РФ) предоставляет работодателям значительную степень свободы в плане установления и последующего

применения тех или иных систем оплаты труда работников. Данный аспект регламентирован только ст. 135 и 143 ТК РФ, в остальных статьях регулируются только вопросы установления систем оплаты труда для узких категорий работников (например, в ст. 144 ТК РФ рассмотрены системы оплаты труда государственных служащих).

В правовом обиходе используются иерархически различные понятия «форма оплаты труда» и «система оплаты труда». Действующее трудовое законодательство называет нам всего две формы оплаты труда – повременную и сдельную, выбор и последующее применение которых позволяет построить ту или иную систему оплаты труда работников в отдельно взятой организации. Базовыми системами оплаты труда являются тарифная система и различные системы премирования. Тарифные системы (ст. 143 ТК РФ) есть системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий и включающие тарифные ставки, должностные оклады, тарифную сетку и тарифные коэффициенты. Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов. Тарифный разряд – величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника. Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника. Тарификация работ – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Следует отметить, что государственные гарантии по оплате труда предусмотрены и предоставляются Трудовым кодексом РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, законодательными и иными актами субъектов РФ и органов местного самоуправления, ведомственными и локальными нормативно-правовыми актами, коллективными соглашениями, трудовыми договорами, корпоративными кодексами и уставами организаций.

Наряду с базовой системой оплаты труда законодателем называются восемь традиционных систем: простая повременная система оплаты труда, повременно-премиальная система оплаты труда, прямая сдельная система оплаты труда, сдельно-премиальная система оплаты труда, сдельно-прогрессивная система оплаты труда, сдельно-регрессивная система оплаты труда, косвенная сдельная система оплаты труда, аккордная (сдельно-аккордная) система оплаты труда.

Законодатель выделяет также четыре разновидности нетрадиционных систем оплаты труда, зачастую применяемых в коммерческих организациях в качестве основных. К ним относятся следующие системы оплаты труда: бестарифная система оплаты труда, паевая система оплаты труда, система оплаты комиссионного вознаграждения, рейтинговая система оплаты труда.

1.3 Основные виды систем оплаты труда в организациях

Все системы оплаты труда увязываются в рамках повременной и сдельной форм оплаты труда. В качестве разновидностей повременной формы оплаты труда выделяются простая повременная, повременная премиальная и смешанная системы оплаты труда, в основе которых лежит тарифная система. Сдельная форма оплаты труда включает следующие виды систем оплаты труда – прямую (простую), сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную, аккордную, бонусную и компенсационную. В последние годы увеличивается роль инновационных систем оплаты труда, к которым относятся система «плавающих» окладов, грейдинг, бонусно-стимулирующая система. В основе выделения отдельных видов систем оплаты труда лежат фонд оплаты труда и соответствующие статьи расходов на отдельные средства стимулирования работников. Преимуществом данной точки зрения является то, что авторы выделили три вида выплат – постоянные, нерегулярные и переменные. Однако авторы не совсем обоснованно отнесли к переменной части бонусы и участие в распределении прибылей, которые могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. Кроме того, авторы не учли также и то, что процентная система оплаты труда в определенных случаях (сдельная

форма) может относиться к постоянной части. А. А. Рогоженко и М. А. Талалай выделили четыре вида гибкой системы оплаты труда:

1. Остаточная система, которая используется в крупных организациях и предполагает формирование специального фонда, состоящего из средств, оставшихся после всех расходов компании. Далее, эти средства фонда распределяются между сотрудниками организации – то есть срабатывает принцип «чем лучше работала организация – тем больший доход получают ее работники».

2. Контрактная система, которая применяется к работникам, устраивающимся в организацию на короткий срок. Смысл этой системы состоит в том, что в трудовом договоре прописывается базовая часть заработной платы, премии, надбавки, поощрения и иные вознаграждения. Все переменные выплаты начисляются работнику в заработную плату в короткий период времени.

3. Тарифно-аттестационная система, основанная на формировании и последующем использовании тарифной сетки. Распределение работников по этой сетке производится при помощи проведения их аттестации по различным критериям. В итоге работнику присваивается определенный разряд, соответствующий той или иной должности по тарифной сетке.

4. Система платы за знания и компетентность применяется в той ситуации, когда вклад работника в результаты деятельности организации трудно оценить, а переменная часть тогда исчисляется с учетом знаний и компетентности работника. Следовательно, основными элементами гибкой системы оплаты труда являются: доплаты компенсационного характера; надбавки за профессиональное развитие; премии за коллективные результаты деятельности; дифференцированные ставки оплаты труда.

Глава 2. Выявление и анализ особенностей системы оплаты труда в ООО «Электросвязь»

2.1 Общая характеристика ООО «Электросвязь»

ООО «Электросвязь» создано 6 декабря 2002 года в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью с целью оказания

услуг по производству электромонтажных работ гражданам и юридическим лицам. Организация является юридическим лицом (коммерческой корпоративной организацией), зарегистрировано на неопределенный срок, имеет полное и сокращенное фирменное наименование на русском языке. Полное фирменное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Электросвязь». Сокращенное фирменное наименование организации: ООО «Электросвязь». Место нахождения организации: 410022, г. Саратов, ул. Чернышевского, д. 88. Генеральный директор – Матвеев Алексей Борисович.

Миссией организации является выполнение работ и оказание услуг надлежащего качества гражданам и юридическим лицам г. Саратова и Саратовской области. Стратегическими целями ООО «Электросвязь» являются:

- а) своевременное выполнение электромонтажных работ надлежащего качества;
- б) достижение высокого уровня производительности труда, прибыльности и эффективности деятельности организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;
- в) осуществление деятельности в инженерно-технической, строительномонтажной, мониторинговой, санитарно-гигиенической сферах, в области охраны окружающей среды;
- г) предоставление консалтинговых услуг гражданам и юридическим лицам по вопросам строительного контроля.

Организация специализируется на выполнении работ по электромонтажу, включая монтаж и обслуживание систем кондиционирования. Кроме того, сотрудники организации занимаются предоставлением консалтинговых услуг, составлением оценочных и экспертных заключений в области строительного контроля и проектирования, авторского надзора, инженерно-технического проектирования и инженерных изысканий. Руководство организации в ближайшей перспективе планирует развивать экспертную и оценочную деятельность для чего потребуются вступление в соответствующую саморегулируемую организацию оценщиков и экспертов.

К очевидным недостаткам ООО «Электросвязь» можно отнести:

1. Значительную зависимость организации от влияния факторов внешней среды, изменения потребительских предпочтений граждан и юридических лиц.
2. Привлечение основной части персонала для выполнения работ и оказания услуг на условиях договоров аутсорсинга и аутстаффинга.
3. Практически полное отсутствие системы мотивации персонала, что порождает значительную ротацию и текучку кадров.
4. Исключительно сдельная система оплаты труда, несмотря на то, что все 11 работников организации включены в штатное расписание и официально трудоустроены в компании.
5. Отсутствие гибкости в части системы оплаты услуг и работ, предоставляемых организацией (предполагается только безналичная форма оплаты).

2.2. Анализ основных финансово-экономических показателей ООО «Электросвязь»

Первый блок показателей характеризует имущественное состояние организации. Общий объем имущества организации на конец 2016 г. составлял 17312900 руб., приращение стоимости имущества за первый квартал 2017 г. составило 78240 руб. Увеличение стоимости имущества организации осуществлялось за счет роста величины оборотных активов на 307160 руб. Структура стоимости имущества на конец 2016 г.: внеоборотные активы – 52,3%, оборотные активы – 47,7%. Основными активами организации являются производственный инвентарь и сооружения.

Темпы роста источников формирования капитала организации за 2015-2016 гг. составили 4%. Заемный капитал в общей структуре занимает 34%, а собственный капитал – 66%, доля собственного капитала увеличилась на 5% по сравнению с четвертым кварталом 2016 г. Увеличение объема собственного капитала связано с ростом прибыльности организации, а также увеличением целевых финансовых поступлений и государственных и муниципальных тендеров. В данном случае структура капитала, вложенного в имущество организации, говорит о кредитоспособности компании.

Основным фактором, влияющим на величину собственных оборотных средств организации, является уменьшение дебиторской задолженности на 123820 руб. Сумма активов организации на конец 2016 г. составила 14563212 руб. К концу первого квартала 2017 г. она составила 15482527 руб. Достигнутое увеличение на 0,9% - положительный для организации фактор, свидетельствующий о росте средств, необходимых для его развития и дальнейшего инвестирования. Сумма пассивов на конец 2016 г. составила 4897410 руб. Рост выручки от производственной деятельности за рассматриваемый период обусловлен незначительным ростом запасов товаров на складе, сокращением времени обслуживания клиента и быстрым выполнением электромонтажных работ. Одновременно вырос и объем товара, закупаемого у поставщиков организации.

2.3. Характеристика существующей системы оплаты труда работников в ООО «Электросвязь»

В рассматриваемой организации ООО «Электросвязь» применяется только сдельная форма оплаты труда, которая реализуется в трех вариантах – прямой сдельной, сдельно-премиальной и сдельной прогрессивной системы оплаты труда. Как показало проведенное исследование, у работников наибольшее предпочтение вызывает сдельно-прогрессивная и премиальная системы оплаты труда, что связано, в первую очередь, с высокими нормами выработки работников организации. Тем не менее, выбранная система не отвечает всем требованиям организации, не способствует повышению эффективности ее деятельности, в связи с чем нами был разработан алгоритм формирования новой системы оплаты труда, рассмотренной в следующей главе работы. Стадия формирования модели организационной системы оплаты труда после учета ряда факторов внутренней и внешней среды заканчивается внедрением выбранной системы оплаты труда в организации и тестовым периодом ее применения. Далее следует в течение ряда первых месяцев (в период до полугода) проводить мониторинг эффективности и восприятия новой системы оплаты труда. В случае если снижается эффективность деятельности организации, а также производственные показатели и трудовая активность работников, то наличествует проблема, требующая своего разрешения путем

возврата на стадию модели системы оплаты труда для ее последующей корректировки.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Электросвязь»

3.1. Выработка направлений совершенствования системы оплаты труда в ООО «Электросвязь»

Применяемая в ООО «Электросвязь» система оплаты труда нуждается в дальнейшем совершенствовании в следующих направлениях: а) установление различных корректирующих коэффициентов и коэффициентов доплат, к которым отнесены коэффициент сезонности, коэффициент качества труда, коэффициент премирования, коэффициент доплаты за сопряженные виды работ или условия труда, отклоняющиеся от нормальных; б) возможность применения в организации системы плавающих окладов; в) расчет начисляемой каждому работнику оплаты труда, состоящей из трех частей – базисной, корректируемой при помощи коэффициентов выработки; премиальной или комиссионной; индивидуальной, определяемой на основе коэффициента качества труда.

3.2 Рекомендации по разработке Положения об оплате труда в ООО «Электросвязь»

В рассматриваемом нами ООО «Электросвязь» нет локальных нормативных актов, регламентирующих выбор системы оплаты труда и порядок ее установления и применения в организации. В связи с этим, в представленном параграфе выпускной работы будет приведена авторская разработка раздела «Система оплаты труда», входящего в Положение об оплате труда работников. Разработанный нами раздел учитывает, в первую очередь, ограниченность фонда оплаты труда в ООО «Электросвязь», а также то, что компания имеет небольшой штат работников и относится к микропредприятиям.

Нами представлено примерное содержание пунктов Положения об оплате труда, касающихся порядка установления и регулирования системы оплаты труда и ее отдельных разновидностей. При разработке Положения об оплате

труда обязательно следует учитывать и то, что в действующем законодательстве установлены минимальные гарантии по оплате труда и выплате дополнительных стимулирующих и компенсационных выплат, которые руководитель организации должен обязательно обеспечивать любому работнику. В таком Положении также фиксируются особенности и основания назначения, порядок произведения как базовых, так и стимулирующих, компенсационных и индивидуальных выплат работникам.

3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Электросвязь»

Внедрение и оценка систем оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности обеспечивает достижение долгосрочных ориентиров организации, позволяет проводить мониторинг соответствия фактических показателей плановым, своевременно реализовывать корректирующие действия, является сильным стимулом для работников в выполнении производственных норм. В то же время, прежде чем связывать переменную часть заработной платы с достижением определенных уровней результативности, следует оценить возможные риски и будущие доходы, учесть мнение сотрудников и возможности самой организации. Как показал проведенный анализ, внесенные в работе предложения позволяют в ряде случаев достичь существенного увеличения плановых показателей относительно нормативных.

Заключение

В представленной выпускной бакалаврской работе была поставлена цель – проанализировать особенности системы оплаты труда работников в ООО «Электросвязь» и выработать направления ее совершенствования. Для достижения поставленной цели были разрешены исследовательские задачи и сделаны следующие важные выводы.

1. Система оплаты труда – это совокупность правил, методов и принципов определения заработной платы в организации, которая включает способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения. Генеральной целью разработки и принятия системы оплаты труда является повышение эффективности и прибыльности организации через материальное мотивирование работников к трудовой деятельности. Система оплаты труда выполняет воспроизводственную, социальную, стимулирующую, статусную, регулируемую и производственно-долевою функции.

2. Порядок установления систем оплаты труда лишь частично закреплен в действующем трудовом законодательстве. Так, нормы Трудового кодекса РФ регламентируют лишь вопросы применения тарифной и премиальной систем оплаты труда, систем оплаты труда для отдельных и особых категорий работников. Остальные аспекты правового регулирования систем оплаты труда регулируются локальными нормативными актами, коллективным и трудовым договорами. Зачастую в коммерческих организациях регламентация порядка применения систем оплаты труда осуществляется при помощи Положения об оплате труда или Положения о заработной плате, коллективных договоров.

3. Все системы оплаты труда увязываются в рамках повременной и сдельной форм оплаты труда. В качестве разновидностей повременной формы оплаты труда выделяются простая повременная, повременная премиальная и смешанная системы оплаты труда, в основе которых лежит тарифная система. Сдельная форма оплаты труда включает следующие виды систем оплаты труда – прямую (простую), сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную, аккордную, бонусную и компенсационную. В последние годы

увеличивается роль инновационных систем оплаты труда, к которым относятся система «плавающих» окладов, грейдинг, бонусно-стимулирующая система.

4. Анализ особенностей и финансово-экономических показателей ООО «Электросвязь» позволил сделать следующие выводы: а) в организации, являющейся микропредприятием, выделяются три уровня управления – директорат, коммерческое управление и производственный сектор; б) организация является платежеспособной и кредитоспособной, имеется излишек собственных оборотных средств; в) отмечается увеличение доли заемных средств и снижение общей ликвидности капитала; г) необходимо провести мероприятия по снижению себестоимости на отпускаемые товары и выполняемые работы, также по снижению операционных и внереализационных расходов.

5. В ООО «Электросвязь» применяется только сдельная форма оплаты труда, которая реализуется в вариантах прямой сдельной, сдельно-премиальной и сдельной прогрессивной системы оплаты труда. У работников наибольшее предпочтение вызывает сдельно-прогрессивная и премиальная системы оплаты труда, что связано с высокими нормами выработки работников. Тем не менее, выбранная система не отвечает всем требованиям и не способствует повышению эффективности деятельности, в связи с чем был разработан алгоритм формирования новой системы оплаты труда.

6. Внедрение и оценка систем оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности обеспечивает достижение долгосрочных ориентиров организации, позволяет проводить мониторинг соответствия фактических показателей плановым, своевременно реализовывать корректирующие действия, является сильным стимулом для работников в выполнении производственных норм. Но прежде чем связывать переменную часть зарплаты с достижением определенных уровней результативности, надо оценить возможные риски и будущие доходы, учесть мнение сотрудников и возможности организации. Внесенные в работе предложения позволяют в ряде случаев достичь существенного увеличения плановых показателей относительно нормативных.

