**Белорусский национальный технический университет**

Автотракторный факультет

Кафедра «Экономика и логистика»

**НАУЧНАЯ РАБОТА**

по дисциплине: «Экономика предприятия»

Тема: «Оплата труда работников автотранспортных предприятий Республики Беларусь и ее пути совершенствования»

Исполнитель: Яковлева Д.Д.

Студентка 2 курса группы 101031-18

Минск 2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 4](#_Toc41339199)

[1 ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ 6](#_Toc41339200)

[1.1 Теоретические аспекты заработной платы 6](#_Toc41339201)

[1.2 Состав и структура фонда оплаты труда 10](#_Toc41339202)

[1.3 Опыт оплаты труда работников автотранспортных предприятий в странах с развитой рыночной экономикой 12](#_Toc41339203)

[2 АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ИП СОБОЛЬ Н.Н. 18](#_Toc41339204)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика такси «Эконом» 18](#_Toc41339205)

[2.2. Анализ сложившейся системы оплаты труда такси «Эконом» 24](#_Toc41339206)

[3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА 31](#_Toc41339207)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 37](#_Toc41339208)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 40](#_Toc41339209)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А 42](#_Toc41339210)

[ПРИЛОЖЕНИЕ Б 43](#_Toc41339211)

[ПРИЛОЖЕНИЕ В 44](#_Toc41339212)

# **ВВЕДЕНИЕ**

В процессе перехода к рыночной экономике необходима оптимизация всех имеющихся ресурсов и в данной ситуации заработная плата должна выступать одним из важнейших факторов инновационного экономического роста.

В соответствии с Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2015–2020 гг., утвержденной Указом Президента Республики Беларусь от 30 ноября 2017 г. № 428, главная цель социально-экономического развития Республики Беларусь на 2015–2020 гг. – рост благосостояния и улучшение условий жизни населения на основе совершенствования социально-экономических отношений, инновационного развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики [1].

Заработная плата – является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, одним из инструментов воздействия на производительность труда работника, и всего персонала. Именно заработная плата дает стимул работнику трудиться, является той причиной, которая приводит человека на его рабочее место.

Заработная плата – это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала [2].

Так как заработная плата является основным источником доходов работников, необходимо постоянно совершенствовать систему оплаты труда так, чтобы она в полной мере обеспечивала воспроизводство рабочей силы, учитывая условия и результаты труда, стимулировала повышение квалификации, производительности, качества продукции, рациональное использование и экономию всех видов ресурсов.

Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируется налогами и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда работников всех организационно-правовых форм устанавливается законодательством.

Администрация предприятий самостоятельно выбирает и применяет различные системы оплаты труда работников. В этой сфере деятельности администрация опирается на своих специалистов отдела кадров или менеджеров по персоналу, профессиональные возможности которых часто ограничены и не отвечают современным требованиям.

Данная тема является актуальной, ведь оплата труда представляет собой один из основных факторов социально-экономической жизни страны, трудового коллектива и человека. Нередко используемые формы организации заработной платы малоэффективны, они слабо стимулируют работников, чтобы они трудились в полную силу своих возможностей, что может сказаться отрицательно на конкурентоспособности организации.

Целью данной курсовой работы является теоретическое и практическое исследование организации заработной платы, используемых форм и систем оплаты труда в ИП Соболь Н.Н., разработка основных путей и мероприятий по совершенствованию и оптимизации системы оплаты труда.

Объект исследования – ИП Соболь Н.Н., предмет исследования – оплата труда работников ИП Соболь Н.Н.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

1. изучить оплату труда работников автотранспортных предприятий в странах с развитой рыночной экономикой.
2. изучить оплату работников автотранспортных предприятий Республики Беларусь.
3. разработать пути совершенствования оплаты труда на предприятиях автомобильного транспорта.

# **1 ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

# **1.1 Теоретические аспекты заработной платы**

Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты [3].

Выплата заработной платы обычно производится в денежной форме в валюте Республики Беларусь (белорусских рублях). В соответствии с коллективным или трудовым договором, оплата труда может производиться в иных формах, не противоречащих белорусскому законодательству (доля заработной платы, выплачиваемой в не денежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы). Она работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Оплата труда каждого работника должна находиться в прямой зависимости от его личного трудового вклада и качества труда. Действующее законодательство предоставляет предприятиям и организациям право самостоятельно выбирать и устанавливать такие системы оплаты труда, которые являются наиболее целесообразными в конкретных условиях работы. Виды, формы и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, система премирования фиксируются в коллективном договоре и других актах, издаваемых в организации [4].

Различают основную и дополнительную оплату труда.

Под основной заработной платой принято понимать:

* выплаты за отработанное время, за количество и качество выполненных работ при повременной, сдельной и прогрессивной оплате;
* доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за сверхурочные работы, за работу в ночное время и в праздничные дни и др.;
* оплата простоев не по вине работника;
* премии, премиальные надбавки и др. [5]

Дополнительная заработная плата включает выплаты, за не проработанное время, предусмотренные законодательством о труде и коллективными договорами:

* оплата времени отпусков;
* оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей;
* оплата перерывов в работе кормящих матерей;
* оплата льготных часов подростков;
* оплата выходного пособия при увольнении и др.

Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимосвязанными и взаимозависимыми элементами:

* тарифной системой;
* нормированием труда;
* формами оплаты труда [6].

При повременной системе оплаты оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. Заработок определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных часов или дней. При повременной оплате работникам устанавливаются нормированные задания.

При простой повременной оплате труда заработок рабочего определяют, умножая часовую или дневную тарифную ставку его разряда на количество отработанных им часов или дней. При определении заработка других категорий работников необходимо соблюдать следующий порядок: если работник отработал все рабочие дни месяца, то оплату составит установленный для него оклад. Если в данном месяце отработано неполное число рабочих дней, то заработок определяется путем деления установленной ставки на календарное количество рабочих дней. Полученный результат умножается на количество оплачиваемых за счет предприятия рабочих дней [5].

При повременно-премиальной системе к сумме заработка по тарифу прибавляют премию в определенном проценте к тарифной ставке или к другому измерителю. Премии выплачиваются в соответствии с положениями о премировании, которые разрабатываются и утверждаются в организациях. В положениях предусматриваются конкретные показатели и условия премирования, при соблюдении которых у работника возникает право требовать соответствующую премии, у организации - обязанность уплатить эту премию. Именно такие премии являются составной частью повременно-премиальной и сдельно-премиальной системы оплаты труда. К условиям премирования относятся: выполнение производственных заданий, экономия сырья, материалов, энергии, рост производительности труда, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии и др.

Специалисты и другие работники, относящиеся к служащим, получают заработную плату по установленным месячным должностным окладам и в зависимости от отработанного количества дней в отчетном месяце. Премирование производится за производственные показатели работы предприятия согласно установленной системе премирования с включением их сумм в себестоимость продукции.

Сдельная форма заработной платы, при которой заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом их качества, сложности и условий труда. При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени). Расчет заработка при сдельной форме оплаты труда осуществляется по документам о выработке. Сдельные расценки не зависят от того, когда выполнялась работа: в дневное, ночное или сверхурочное время [5].

При прямой сдельной системе оплаты труда в основу расчета заработной платы берутся количество продукции (работ, услуг), которую изготовил работник и сдельные расценки, установленные за единицу этой продукции. Заработная плата рассчитывается путем перемножения сдельной расценки на количество продукции.

При сдельно-премиальной системе предусмотрены премии за перевыполнение норм выработки и за качество работы, помимо основного заработка, рассчитанного по прямой сдельной. Премии могут устанавливаться как в фиксированных суммах, так и в процентах от заработной платы по сдельным расценкам. Сумма премии прибавляется к заработной плате работника и выплачивается вместе с заработной платой. Как сдельная, так и премиальная оплата труда может осуществляться индивидуально и коллективно, когда в процессе работы необходимы совмещение профессий и взаимосвязь исполнителей.

Сдельно-прогрессивная система предусматривает повышение оплаты за выработку сверх нормы с каждым процентом этого перевыполнения. В этом случае сдельные расценки напрямую зависят от количества произведенной продукции за тот или иной период.

Косвенно-сдельная система применяется, в основном, для оплаты труда работников обслуживающих и вспомогательных производств. Обслуживающие производства несут прямые расходы, связанные непосредственно с выпуском продукции (выполнения работ, оказания услуг). Поэтому сумма заработной платы работников обслуживающих производств зависит от заработка работников основного производства, получающих зарплату по сдельной системе. При такой системе оплаты труда заработная плата работников обслуживающих производств устанавливается в процентах от общей суммы заработка работников того производства, которое они обслуживают [7].

Аккордная система применяется при оплате труда бригады работников или при оплате за определенный комплекс работ. Заработная плата, выплаченная бригаде за выполнение каких - либо работ, делится между работниками бригады исходя из того, сколько времени отработал каждый член бригады.

Во многих крупных и средних организациях используется тарифная система оплаты труда - совокупность нормативов, с помощью которых регулируется уровень заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от: квалификации работников, сложности выполняемой работы, условий, характера и интенсивности труда, условий (в том числе природно-климатических) выполнения работ, вида производства.

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

Для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, как правило, применяются должностные оклады, которые устанавливаются администрацией организации в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для этих работников организациями могут устанавливаться и иные виды оплаты труда: в процентах от выручки, в долях от полученной прибыли и система плавающих окладов, которая в последнее время стала получать все более широкое применение [7].

Система плавающих окладов предусматривает, что в конце каждого месяца при окончании работы и оплате труда каждого работника формируются новые должностные оклады на следующий месяц. Размер оклада повышается (или понижается) за каждый процент роста (или снижения) производительности труда на обслуживаемом данным специалистом участке работы при условии выполнения задания по выпуску продукции. Такая система оплаты призвана стимулировать ежемесячное повышение производительности труда и хорошее его качество, так как при ухудшении этих показателей будет снижен оклад на следующий месяц.

При оплате труда на комиссионной основе размер заработной платы устанавливается в процентах от выручки, которую получает организация в результате деятельности работника. Эта система устанавливается работникам, занятым в процессе продажи продукции (товаров, работ, услуг). Процент от выручки, который выплачивается работнику, определяет руководитель организации в соответствии с Положением об оплате труда и утверждает своим приказом. Стоимость проданной продукции (товаров, работ, услуг) определяется без учета НДС.

Работнику может быть установлен фиксированный размер оплаты труда, который выплачивается в том случае, если размер заработной платы, рассчитанный в процентах от выручки, окажется ниже данной величины. Размер минимального заработка должен быть зафиксирован в трудовом договоре [4].

# **1.2 Состав и структура фонда оплаты труда**

Фонд оплаты труда (ФОТ) - все расходы на заработную плату персонала, в том числе премии, надбавки, компенсации из любого источника финансирования, то есть это общая сумма средств, выплачиваемых работникам предприятий, организаций, учреждений в соответствии с количеством, качеством и результатами их труда. В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятием суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а также выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер [8].

Всю начисленную на предприятии заработную плату можно подразделить на следующие виды:

• основная заработная плата;

• дополнительная заработная плата;

• премии, вознаграждения по итогам работы за год.

Основная заработная плата начисляется в зависимости от принятых на предприятии форм оплаты труда. Основная заработная плата согласно ТК РБ не должна выплачиваться работникам реже, чем два раза в месяц. Дополнительная заработная плата начисляется на основании документов, подтверждающее право работника на оплату за неотработанное время. Включению в фонд заработной платы подлежат:

1. Оплата за отработанное время (основная зарплата):

• заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время;

• заработная плата, начисленная за выполненную работу работникам по сдельным расценкам. В процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ и оказания услуг);

• премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер независимо от источников их выплаты;

• стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам;

• ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;

• компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда и прочее.

2. Оплата за неотработанное время (дополнительная зарплата):

• оплата ежегодных и дополнительных отпусков;

• оплата дополнительно предоставленных по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков работникам;

• оплата льготных часов подростков;

• оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;

• оплата простоев не по вине работника;

• оплата за время вынужденного прогула и прочее.

3. Единовременные поощрительные выплаты:

• единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты;

• годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы);

• денежная компенсация за неиспользованный отпуск;

• другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

4. Выплаты на питание, жилье, топливо [9].

Не включаются в фонд оплаты труда следующие выплаты работникам в денежной и натуральной формах:

1. Премии, выплачиваемые за счет средств специального назначения и целевых поступлений.

2. Вознаграждения по итогам работы за год.

3. Материальная помощь.

4. Оплата дополнительно предоставляемых по коллективному договору сверх предусмотренных законодательством отпусков работникам, в том числе женщинам, воспитывающим детей.

5. Единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда;

6. Оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом, за исключением сумм, подлежащих отнесению на себестоимость продукции, работ, услуг.

7. Другие выплаты, носящие характер социальных льгот, дополнительно предоставляемых по решению трудового коллектива сверх льгот, предусмотренных законодательством [10].

Не включается в ФОТ также важнейшая составляющая средств, направляемых на потребление, - дивиденды, проценты по акциям членов трудового коллектива и доходы по вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия.

# **1.3 Опыт оплаты труда работников автотранспортных предприятий в странах с развитой рыночной экономикой**

В условиях перехода к рыночным отношениям, когда экономика Республики Беларусь находится в нестабильном состоянии необходимо использование всех экономических инструментов, способствующих повышению эффективности производства на предприятиях страны. Стимулирование труда на производстве является одним их важнейших инструментов.

Изучение опыта стимулирования труда в странах с развитой экономикой позволяет выявить наилучшие системы оплаты труда, проверенные временем, а также возможные «подводные камни» в проблеме стимулирования труда в условиях рыночных отношений.

Поэтому данный раздел курсовой работы посвящен анализу опыта стимулирования труда и основных тенденций оплаты труда за рубежом. Рассмотрим системы оплаты труда, вопросы увязки размера заработной платы с количеством и качеством труда, а также другие аспекты стимулирования труда в странах с развитой рыночной экономикой (Великобритания, Франция, Германия, США и др.). Особое внимание уделим тарифной системе оплаты труда и установлению за рубежом минимального размера оплаты труда. Опыт стимулирования труда за рубежом, по-моему мнению, может быть и должен быть применен для трудовых отношений в Республике Беларусь.

Стимулирование труда на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой во многом отличается от стимулирования на предприятиях Республики Беларусь. У белорусских предприятий, как правило, нет средств на стимулирование труда и вследствие этого заработная плата работников находится на низком уровне. Поэтому целесообразно изучение мирового опыта применения различных форм и систем оплаты труда. За рубежом работодатели самостоятельно устанавливают методы вознаграждения работников, используя при этом любые формы и системы оплаты труда, премирования, установления доплат и надбавок. Условия оплаты труда прописываются в локальных нормативных актах. На зарубежных предприятиях применяются две формы оплаты труда: сдельная и повременная. Системы сдельной формы оплаты труда аналогичны отечественным: простая сдельная, сдельно-премиальная, косвенно-сдельная, сдельно-прогрессивная, аккордная (коллективно-подрядная), а повременной формы несколько шире: простая повременная, повременно-премиальная, почасовая, поденная, понедельная, помесячная.

Сдельная форма предусматривает выплаты в зависимости от количества и качества произведенной продукции. Величина сдельного заработка определяется на основе сдельной расценки за единицу продукции, работ, услуг и нормы выработки, которая предполагает выполнение определенных действий работника, выработку определенного количества продукции или объема работ за установленное время их выполнения. В расчетах могут применяться фиксированные, увеличивающиеся или уменьшающиеся размеры сдельных расценок. Так, еще в начале ХХ века Ф. Тейлором была предложена сдельная система оплаты труда с использованием шкалы сдельных расценок: при перевыполнении установленных технически обоснованных норм выработки величина сдельного заработка повышалась с учетом коэффициента перевыполнения (в 1–1,3 раза от уровня 100%-ого выполнения), при невыполнении норм – понижалась с коэффициентом 0,8. Такая система посредством материального стимулирования побуждала рабочих к повышению производительности их труда. Основные положения работ Ф. Тейлора при организации сдельной системы оплаты труда применяются и в настоящее время в организациях как США, так и стран Европы.

Повременная форма оплаты труда предусматривает выплаты в зависимости от отработанного времени и тарифной ставки. Нормы времени на выполнение определенной работы устанавливаются путем нормирования. С целью их эффективности они должны периодически пересматриваться. При повременной форме заработок может определяться на основе отработанных: часов, дней и т. д., а выплата зарплаты может осуществляться еженедельно, ежемесячно либо ежеквартально [11].

Выбор формы оплаты труда зависит от специфики работ в конкретной организации. Сдельная применяется на производствах с использованием ручного и машинно-ручного труда, а повременная – машинного и автоматизированного. Большему распространению повременной формы способствует все более высокий уровень механизации и автоматизации производства, когда затраты труда в большей степени зависят от производительности средств труда, а не от индивидуальных усилий рабочих. Обе формы имеют свои достоинства и недостатки, которые приведены в табл. 1 [12].

Таблица 1.1 - Преимущества и недостатки форм оплаты труда

|  |  |
| --- | --- |
| Форма оплаты труда | |
| Страны с развитой рыночной экономикой | Республика Беларусь |
| Повременная | |
| * простота при регулировании эффективности и производительности; * доступность для понимания сотрудниками; * предсказуемая и стабильная модель получения заработка; * незначительные индустриальные разногласия | * ограниченные возможности для поощрения улучшений результатов работы |
| Сдельная | |
| * высокое стимулирование прилагаемых усилий; * низкие производственные издержки на единицу, распределенные накладные расходы; – более высокий заработок для производственного персонала; * низкая потребность в контроле. | * проблемы с оплатой труда непроизводственного персонала; * проблемы с определением фиксированной ставки; * потеря качества; * сопротивление улучшенным методам труда |

Зачастую повременная и сдельная формы оплаты труда комбинируются. Так, при выполнении напряженной нормы выработки до 100% предусматривается повременная оплата по тарифным ставкам, сниженным на 10–15%, а при выполнении особо ответственных, точных работ ставки повышают до 40%. Положительным в этой системе является то, что гарантируется повременный заработок при невыполнении норм, хотя и устанавливается ее нижняя граница, стимулируются перевыполнение норм и выполнение ответственных и точных работ [13].

Для определения величины заработной платы исходной базой практически во всех развитых странах служит тарифный заработок, формируемый на основе тарифных разрядов, тарифной сетки и тарифных ставок. На основе тарифной заработной платы формируется месячный заработок. Месячный заработок дополняют различные надбавки, премии и другие выплаты, начисляемые работнику в течение года. При этом премии могут увязываться как с учетом индивидуальных результатов труда, так и с размером дохода или прибыли предприятия.

В целом наниматели других стран при организации оплаты труда исходят из женевской схемы, применяемой для установления тарифной системы оплаты труда. Эта схема при установлении тарифных разрядов предусматривает учет следующих факторов [14]: специальные знания и умения (квалификационные требования) – это профессиональное образование, опыт работы, требования к умственным способностям; нагрузка, то есть степень влияния работы на организм человека, на его работоспособность и здоровье; ответственность – материальная, за персонал в процессе производства, за сохранность коммерческой тайны и другая; условия труда, представляющие собой воздействие окружающей среды в процессе производства, в том числе безопасность рабочего места.

При формировании оплаты труда руководителей в зарубежных организациях подход практически одинаков: принимаются во внимание личные качества, профессионально-квалификационный уровень, умение быстро решать производственно-технические вопросы, инициативность и настойчивость в принятии решений. В целом, в развитых странах четко прослеживается сочетание двух тенденций в формировании заработной платы: с одной стороны, сходные методы и показатели установления заработной платы на базе широкой самостоятельности работодателей, а, с другой стороны, – национальные особенности, что представлено в табл. 2 [14].

Используемые системы оплаты труда посредством оцениваемых критериев работы косвенно влияют на экономику страны. Выбирая ту или иную систему организации могут оказать влияние на: развитие предпринимательских качеств персонала (как в США), повышение качества продукции (Германия), повышение профессиональной подготовки и квалификации персонала (Япония). В целом, западноевропейские организации посредством систем оплаты труда предпочитают отбирать наиболее способных сотрудников через конкуренцию, в то время как в странах Востока предпочитают менее агрессивные модели, направленные на установление гармонии между работником и работодателем. Таким образом, развитие системы заработной платы в конкретной стране связано с ее культурными и социальными особенностями. В то же время формирующиеся системы достаточно сильно влияют на развитие фирм внутри страны и, как следствие, на ее ВВП [15].

Таблица 1.2 - Особенности национальных систем оплаты труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страна | Цель системы | Особенности систем оплаты труда |
| 1 | 2 | 3 |

Продолжение таблицы 1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Германия | Качество продукции | – заводские тарифные системы на основе отраслевых;  – единые тарифные сетки на базе должностных месячных окладов;  – интегральная оценка трудового вклада работников |
| Франция | Качество работы, мобилизация, инициатива | – индивидуализация оплаты труда;  – балльная оценка труда работника по многим показателям;  – высокая роль дополнительного вознаграждения |
| Англия | Доход компании | – распространенность участия в прибылях;  – высокая гибкость |
| США | Стимулирование предпринимательской активности | – сочетание сдельной и повременной формы;  – система двойных ставок;  – распространение грейдинговых систем |
| Япония | Результативность, мастерство, стаж | – системы против текучести кадров |

В настоящее время в зарубежных организациях наряду с традиционными формами и системами оплаты труда распространены системы индивидуализации заработной платы, которые в целом получили название «плата за исполнение». Такие системы ставят в зависимость размер заработной платы конкретного работника от оценки его заслуг.

В литературе встречается описание множества таких систем: например, система оплаты с учетом повышения квалификации; система Хэлси; система Тейлора; система Мерика; система Роурена и другие [16]. Политика индивидуализации заработной платы позволяет полнее учесть, как индивидуальные результаты труда, так и личные деловые качества, включая квалификацию, ответственность, творческую инициативу, скорость, точность и качество работы.

Гибкие системы оплаты труда могут применятся как ко всем работникам организации, так и к их отдельным категориям либо подразделениям. Они могут затрагивать либо основную часть заработка (по тарифным ставкам и сдельным расценкам), либо дополнительную заработную плату: системы премирования, программы распределения прибыли, программы опционов на покупку акций.

Таким образом, мировой опыт показывает, что существует огромное множество применяемых форм и систем оплаты труда, идет постоянное их развитие, поиск новых. Применение различных форм и систем оплаты труда способствует формированию у персонала заинтересованности в повышении своего квалификационного и профессионального уровня, в улучшении результатов как своего труда, так и деятельности всего коллектива в целом, что способствует экономическому развитию организаций. Опыт развитых стран можно использовать и на отечественных предприятиях, учитывая при этом национальные особенности и опыт. Это будет способствовать появлению новых форм и систем оплаты труда.

В нашей стране, как было сказано выше, на текущий момент предприятия и организации нашей страны не ограничены в применении различных форм и систем оплаты труда. Однако на протяжении долгого времени в результате жесткого государственного регулирования организации оплаты труда посредством применения Единой тарифной системы было упущено время для поиска новых эффективных систем оценки работы персонала, не наработан опыт построения собственных систем оплаты труда, не осуществлялась должная подготовка специалистов в данной области. Поэтому, несмотря на предоставленные возможности, в отечественных организациях по-прежнему используется Единая тарифная сетка, новые условия оплаты труда рискуют применять единичные наниматели.

# **2 АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ИП СОБОЛЬ Н.Н.**

# **2.1 Организационно-экономическая характеристика такси «Эконом»**

Индивидуальный предприниматель Соболь Н.Н. – физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Основанием ведения деятельности является свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя, номер государственной регистрации 314312317800055 от 27 июня 2017 г.

ИП Соболь Н.Н. является автотранспортным предприятием «Эконом», оказывающим услуги пассажирских перевозок в г. Ганцевичи, а также на пригородных и междугородних маршрутах.

По роду деятельности расположение фирмы не имеет значения для потребителей, поставщиков и конкурентов. Полное фирменное наименование предприятия: индивидуальный предприниматель «Соболь Николай Николаевич». Сокращенное фирменное наименование – ИП Соболь Н.Н .

Свою деятельность такси «Эконом» осуществляет с 2017 года. Предпочтение данной организационной форме отдано ввиду того, что открытие индивидуального предпринимательства не требует наличия уставного капитала и крупных активов.

Индивидуальное предпринимательство имеет ряд преимуществ перед другими организационно-правовыми формами хозяйствования, главными из которых является возможность вести предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, ограниченный предпринимательский риск, а также простота процедуры регистрации.

Такси «Эконом» является коммерческой организацией, основными целями работы которой является:

− получение дохода от своей деятельности;

− оказание услуг населению в автотранспортной сфере;

− образование рабочих мест.

Такси «Эконом» осуществляет свою деятельность по следующим направлениям:

‒ поездки по городу, району, области, межобластные маршруты;

‒ персональный автомобиль с водителем на весь день;

‒ обслуживание разовых деловых поездок;

‒ обслуживание корпоративных мероприятий;

‒ обслуживание свадебных картежей;

‒ поездки в аэропорт и железнодорожный вокзал, для встреч гостей;

‒ организации такси для сотрудников, оканчивающих работу в позднее время;

‒ услуга «Два водителя»;

- услуга «Трезвый водитель»;

‒ курьерские услуги.

Спрос на услуги подобных предприятий не имеет сезонного характера, потребности в автотранспортных услугах не имеют большого спада в любое время года, что позволяет успешно развиваться в данной отрасли. Деятельность такси «Эконом» ориентирована на жителей города Ганцевичи, в частности на жителей со средним достатком, объясняется это тем, что организация предоставляет качественные и недорогие услуги.

Специфика деятельности предприятия и объективная необходимость эффективной организации его работы обусловила построение системы управления по линейно-функциональному типу (Приложение А).

Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

В организации используется демократический стиль управления. Директор предприятия Соболь Н.Н. считает его наиболее эффективным, так как:

‒ благодаря этому стилю в коллективе складываются доверительные отношения между сотрудниками, а также между сотрудниками и начальством;

‒ возникшие проблемы выносятся на всеобщее обсуждение, что делает деятельность предприятия более эффективной;

‒ этот стиль руководства позволяет раскрыть творческий потенциал работников.

Большое значение на предприятиях сферы сервиса отдается клиентоориентированной стратегии. Высокая квалификация работников позволяет не только влиять на процесс продажи услуг, но и на результат деятельности предприятия в целом, что в свою очередь оказывает большое влияние на конкурентоспособность организации. Главным фактором, позволяющим организации повышать уровень конкурентоспособности, является квалификация персонала с его знаниями, компетентностью, корпоративной культурой и коммуникабельностью, умением создать у клиента благоприятное впечатление. Такси «Эконом» относится к числу малых предприятий, так как численность персонала не превышает 31 человек.

Для анализа кадрового состава предприятия необходимо рассмотреть штатную численность персонала такси «Эконом» и его квалификацию. В 2019 году численность работников такси «Эконом» составила 29 человек.

Таблица 2.1 – Штат автотранспортного предприятия такси «Эконом» и его квалификация

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество сотрудников | | | Образование |
| 2017г. | 2018г. | 2019г. |
| Директор | 1 | 1 | 1 | Высшее профессиональное |
| бухгалтер | 1 | 1 | 1 | Высшее профессиональное |
| Начальник таксопарка | 1 | 1 | 1 | Высшее профессиональное |
| Автослесарь | 1 | 2 | 2 | Начальное профессиональное образование |
| Диспетчер | 1 | 1 | 1 | Высшее профессиональное |
| 1 | 3 | 3 | Среднее специальное, постоянное повышение квалификации |
| Водитель | 2 | 2 | 3 | Высшее профессиональное |
| 6 | 10 | 13 | Среднее специальное |
| Охранник | - | 2 | 2 | Курсы профессиональной подготовки |
| Уборщица | 1 | 2 | 2 | - |
| Всего | 15 | 27 | 29 |  |

Проведённый анализ показал, что на предприятии работают сотрудники с высокой квалификацией, так как 28% из них имеют высшее и 72% специальное образование. Численность персонала в анализируемом периоде возрастает, что говорит об устойчивом положении такси «Эконом» на рынке автотранспортных услуг и эффективности его функционирования.

Для более полного анализа кадрового состава предприятия необходимо произвести анализ персонала по опыту работы в автотранспортной сфере. Диаграмма «Анализ сотрудников по опыту работы в автотранспортной сфере за 2017-2019 гг.» представлена в Приложении Б.

Исходя из анализа сотрудников по стажу работы, можно увидеть, что наибольшее количество сотрудников работает в автотранспортной сфере более 5 лет, что говорит о высокой квалификации работников такси «Эконом». С другой стороны, это свидетельствует о хорошей репутации организации, выгодных условиях, предоставляемых ею работникам.

Так как автотранспорт является потенциально опасной отраслью, важную роль в любой автотранспортной организации играют водители. Традиционно устоявшееся мнение, что первопричиной дорожно-транспортного происшествия является нарушение водителем правил дорожного движения ошибочно. Истинной причиной является отсутствие навыков распознавания опасностей, их первичных признаков, а также непринятие своевременных предупреждающих действий. Систематическое управление автотранспортным средством позволяет развивать необходимые навыки водителей авто. Именно от квалификационного уровня и опыта управления автотранспортным средством водителя напрямую зависит качество, безопасность и комфортные условия поездки. Проанализируем квалификацию водителей предприятия, взяв за контрольный показатель водительский стаж. Диаграмма «Анализ квалификации водителей по стажу управления автотранспортным средством» представлена в Приложении В.

Проведенный анализ показывает, что подавляющее большинство водителей имеет большой стаж управления автотранспортным средством. Это обеспечивает предоставление качественных и безопасных услуг. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что внутренняя организация компании способна обеспечить её эффективнее функционирование. Руководство любой современной организации, должно обладать способностью определять, какие внутренние слабости могут осложнить решение текущих и будущих проблем, связанных с опасностями внешней среды, и обладает ли организация достаточными внутренними силами, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями. Этим целям служит анализ сильных и слабых сторон организации. Однако важным аспектом эффективного функционирования предприятия является не только ее внутренняя организация, но и ее положение на рынке. Для анализа этих аспектов необходимо проведение SWOT –анализа (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ автотранспортного предприятия такси «Эконом»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 |
| - наличие квалифицированных работников;  - широкий спектр предоставляемых услуг;  - наличие надежных партнеров; - быстрое и качественное обслуживание;  - рост числа постоянных клиентов; - круглосуточное обслуживание | - слабая рекламная кампания;  - небольшое количество автомобилей;  - дорогое обслуживание автомобилей;  - консервативный взгляд руководства. |
| Возможности | Угрозы |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| - увеличение численности автомобильного  ряда.  - увеличение ассортимента предлагаемых  дополнительных услуг, модификация старых;  - закупка более элитных авто;  - повышение эффективности рекламной кампании. | - увеличение конкуренции, связанное с открытием новых автотранспортных предприятий или улучшением состояния существующих конкурентов;  - изменение налоговой политики не в пользу индивидуальных предпринимателей;  - рост цен на расходные материалы и  топливо;  - снижение платежеспособности клиентов, связанное с ухудшением экономической и политической ситуации в стране. |

Приведенный SWOT – анализ показывает, что внутренний потенциал такси «Эконом» достаточно высок, свою стратегию организация строит на особенно сильных сторонах: наличии постоянных партеров, круглосуточном обслуживании, привлечении новых клиентов и др. Однако следует отметить, что в положении компании на рынке есть и слабые стороны, а также возможность появления различных угроз. Исходя из анализа слабых сторон, предприятию необходимо: больше внимания уделять рекламной кампании организации, проводить необходимые маркетинговые и социологические исследования, а также расширить автомобильный ряд.

Для анализа применяемых на предприятии условий оплаты труда рассмотрим динамику фонда заработной платы автотранспортного предприятия «Эконом» за 2017, 2018, 2019 г. Показатели динамики фонда оплаты труда отображены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика показателей оплаты труда «Эконом» за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2017г. | 2018г. | 2019г. |
| Объём транспортных услуг, тыс. руб. | 269,62 | 361,44 | 435,22 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 137,08 | 206,04 | 252,44 |
| Численность работников, чел. | 19 | 29 | 31 |
| Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб. | 0,601 | 0,592 | 0,68 |
| Зарплатоёмкость услуг, % | 0,51 | 0,57 | 0,58 |

Большое значение для анализа использования фонда оплаты предприятия имеет изучение среднего заработка работников предприятия, его изменения, а также факторов, определяющих его уровень. Фонд оплаты труда автотранспортного предприятия «Эконом» в 2018 году возрос на 68,96 тыс. руб. по сравнению с 2017г., что составляет 50,3 %, а в 2019 по сравнению с 2018 также возрос на 46,4 тыс. руб., что составляет 22,5%. Среднесписочная численность рабочих в 2018 году увеличилась на 52,63% по сравнению с 2017 годом, а в 2019 году увеличилась на 6,9 % по сравнению с 2018 годом. Средняя заработная плата в 2019 году по сравнению с 2018 увеличилась на 14,86%. Это произошло в результате:

‒ увеличения тарифа на пассажирские перевозки;

‒ увеличения объемов перевозки.

Данные показатели говорят о положительной динамике развития автотранспортного предприятия в целом. Зарплатоемкость в 2017 году возросла на 11,76%, а в 2019 году по сравнению с 2018 на 1,75%. Существующая система оплаты труда не обеспечивает в полной мере реализацию принципа оплаты труда в соответствии с его результатами. И соответственно не обеспечивает в полной мере стимулирующую функцию.

Важнейшим наглядным фактором развития предприятия является увеличения размера чистой прибыли. Чистая прибыль представляет собой важнейший показатель финансового анализа и представляет итоговую норму прибыли, которая остается после вычета всех затрат, включая и налоги. Показатели деятельности, необходимые для анализа, и размер чистой прибыли за три отчетных периода приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные экономические показатели деятельности автотранспортного предприятия «Эконом»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель деятельности | 2017г. | 2018г. | 2019г. | Абсолютное отклонение (+/-) | | Относительное отклонение | |
| 2018/2017 | 2019/2018 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Объём транспортных услуг, тыс. руб. | 269,62 | 361,44 | 435,22 | 91,82 | 73,78 | 34,05 | 20,41 |
| Себестоимость транспортных услуг, в т.ч.: | 187,38 | 279,03 | 336,43 | 91,64 | 57,40 | 48,91 | 20,57 |

Продолжение таблицы 2.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| - оплата труда, тыс. руб. | 137,08 | 206,04 | 252,44 | 68,97 | 46,40 | 36,22 | 6,93 |
| - горюче-смазочные материалы | 46,48 | 61,30 | 71,94 | 14,83 | 10,63 | 31,98 | 17,43 |
| -амортизация | 3,83 | 11,66 | 12,05 | 7,83 | 0,39 | 204,54 | 3,33 |
| Чистая прибыль | 82,23 | 82,41 | 98,78 | 0,18 | 16,38 | 0,21 | 19,86 |

В целом следует охарактеризовать деятельность исследуемого предприятия как рентабельную и экономически эффективную. Автотранспортное предприятие «Эконом» является устойчивым, надежным, а также прослеживается тенденция к росту прибыли. Прослеживающаяся тенденция к развитию говорит о том, что предприятие достаточно хорошо зарекомендовало себя на рынке транспортных услуг, завоевав свой сегмент рынка. Для более подробного изучения предприятия относительно исследуемой темы, перейдем к рассмотрению сложившейся системы оплаты труда.

# **2.2. Анализ сложившейся системы оплаты труда такси «Эконом»**

В такси «Эконом» для работников применяется повременная форма оплаты труда, которая образует две системы оплаты труда:

1) простая повременная оплата труда, определяемая установленными тарифами повременной оплаты труда отдельным категориям работников такси «Эконом» с указанием норм оплаты дневных и ночных часов работы;

2) повременно-премиальная оплата труда, которая предусматривает право работника на премию за перевыполнение показателей производственной деятельности.

В случае повременно-премиальной оплаты, заработная плата работника состоит из двух частей: первая часть ‒ оклад либо произведение часовой тарифной ставки на отработанное время; вторая часть состоит из премии за определенные достижения в работе.

Системы оплаты труда регламентируют порядок определения заработной платы определенной категории работников в зависимости от количества и качества затраченного труда. В автотранспортном предприятии «Эконом» нет утвержденных положений об оплате труда и премировании работников, все данные получены в ходе личной беседы с директором автотранспортного предприятия.

Оплата труда работников «Эконом» начисляется следующим образом, исходя из видов оплаты труда:

1) повременная ‒ 9 человек;

2) повременно - премиальная – 22 человека.

Штат работников состоит из водителей, работников, занятых техническим обслуживанием автомобильного парка, а также управленческого аппарата предприятия и служащих. Соответствие системы оплаты труда занимаемой должности представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Соответствие системы оплаты труда работников «Арт-такси» занимаемой должности

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Система оплаты |
| Директор | Простая повременная |
| Бухгалтер | Повременная |
| Начальник таксопарка | Повременная |
| Автослесарь | Повременно-премиальная |
| Диспетчер | Повременно-премиальная |
| Водитель | Повременно-премиальная |
| Охранник | Повременная |
| Уборщик | Повременная |

Чтобы рассчитать зарплату каждого работника, нужно умножить отработанное им время в днях или часах на соответствующую ставку. При простой повременной системе заработная плата работника за определенный отрезок времени определяется следующим образом:

(2.1)

где Сч – часовая тарифная ставка рабочего в рублях;

Т – фактически отработанное время в днях или часах.

При повременно-премиальной системе оплаты труда применяют следующую формулу:

(2.2)

где Сч – часовая тарифная ставка рабочего в рублях;

Т ‒ фактически отработанное время в днях или часах;

Н – показатель надбавки за выполнение установленных показателей условий премирования.

Расчёты проводятся с учётом следующих данных:

‒ в 2019 году 365 дней, из них рабочих - 248;

‒ оплачиваемый отпуск, который составил 28 дней;

‒ водители, автослесари, операторы, охранники и уборщики работают ежедневно, с учётом отпуска - 337 дней в году;

‒ для всех сотрудников установлен 12-часовой рабочий день, кроме:

1) директор - 8 ч. в день;

2) бухгалтер - 8 ч. в день;

3) автослесари - 4 ч. в день;

4) уборщики - 4 ч. в день;

‒ оплата за работу в ночное время для охранников производится по удвоенной тарифной ставке (с учётом того, что в ночную смену заступает один охранник).

Таблица 2.6 - Размер тарифной ставки работников автотранспортного предприятия «Эконом»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество сотрудников | Тарифная сетка | |
| Дневная тарифная ставка, руб. | Часовая тарифная ставка, руб. |
| Директор | 1 | 66,6 |  |
| Бухгалтер | 1 | 40 |  |
| Начальник таксопарка | 1 | 50 |  |
| Автослесарь | 2 | 50 |  |
| Диспетчер | 4 |  | 2,83 |
| Водитель | 16 |  | 3,66 |
| Охранник | 2 | 25 |  |
| Уборщик | 2 | 16,65 |  |

Из таблицы 2.6 видно, что директор предприятия, при пятидневной рабочей неделе получает заработную плату около 1331 руб. в месяц. Начальник таксопарка, при четырехдневной рабочей неделе, получает заработную плату около 799 руб. в месяц. Диспетчеры с двенадцатичасовым рабочим днем, получают заработную плату не менее 499 руб. в месяц без учета премирования и надбавок.

Таким образом, компания использует простую повременную и повременно-премиальную системы оплаты труда. Недостатком повременной формы оплаты труда является то, что тарифная ставка не в состоянии учесть различия в объемах работ, выполненных работниками одной профессии и квалификации. Такие различия обусловлены разным уровнем производительности труда.

На предприятии используются методы стимулирования сотрудников, одним из которых является материальное поощрение. В 2018 году, руководство «Эконом», основываясь на том, что предприятие набирает обороты, прибыль растёт, а нераспределённых средств становится всё больше, приняло решение о введении доплат за условия труда среди работников основного персонала, чтобы повысить заинтересованность в работе и уверенность в завтрашнем дне и в своём предприятии. Расчёт производится с учётом следующих данных:

‒ размер доплат для основного персонала составляет от 5 до 20% от тарифной ставки;

‒ работникам высшего звена доплаты не начисляются.

Рабочие могут премироваться:

‒ за выполнение установленных показателей премирования;

‒ за перевыполнение установленных показателей премирования.

К показателям премирования автослесарей относят: отсутствие нарушение трудовых обязанностей, процент технической готовности автопарка, норма простоя автомобилей в ремонте, увеличение ресурса или срока эксплуатации автомобиля.

К показателям премирования операторов автотранспортного предприятия относят: отсутствие нарушение трудовых обязанностей и жалоб пассажиров на качество обслуживания.

К показателям премирования водителей относят: выполнение плана по выручке, отсутствие нарушение трудовых обязанностей, а также жалоб пассажиров на качество обслуживания.

Премия для водителей автомобиля за отчетный месяц начисляется в 46 процентах от тарифной ставки, начисленной за отработанное за месяц время, по формуле:

(2.3)

где Тч – часовая тарифная ставка водителя, руб.;

Чот – количество отработанных за месяц часов, ч.

Частичное или полное лишение премии в организациях автотранспорта устанавливаются исходя из специфики их деятельности. Водители автотранспортного средства лишаются премий частично или полностью за:

‒ дорожно-транспортные происшествия и аварии по вине водителя, их сокрытие, скрытие с места происшествия;

‒ использование автомобиля в личных целях;

‒ работу с техническими неисправностями, угрожающими безопасности пассажиров;

‒ опоздание с выездом, преждевременное прекращение работы;

Полное лишение водителей премии происходит за следующие нарушения:

‒ прогул без уважительной причины;

‒ появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения, а также распитие спиртных напитков, употребление наркотических или токсических средств на рабочем месте.

Полное или частичное лишение премии производится за период, в котором было совершено упущение в работе, и оформляется приказом директора с обязательным указанием причин. Условием премирования является обеспечение высокой культуры обслуживания пассажиров. Размер премии составляет от 5% тарифной ставки за отработанное время, однако в целом по организации обеспечивается соблюдение предельного размера премий ‒ 20% тарифной ставки. Размеры премий в процентах от тарифной ставки представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Материальное поощрение сотрудников автотранспортного предприятия «Эконом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность сотрудников | Размер премии (% от оклада) за выполнение плана | Размер премии (% от оклада) за перевыполнение плана |
| Автослесарь | 12 | 20 |
| Водитель | 10 | 15 |
| Оператор | 5 | 12 |
| Охранник | 5 | 8 |

Водителям автомобилей, как имеющим единую тарифную ставку, доплата за работу в сверхурочное время сверх основной оплаты по тарифной ставке производится в размере 37,5% установленной им тарифной ставки за первые два часа сверхурочной работы и в размере 75% этой тарифной ставки за последующие часы. За время простоя не по вине рабочих заработная плата им выплачивается в размере ‒ 37,5% установленной им тарифной ставки.

Премирование может производиться за индивидуальные и коллективные результаты работы по следующим показателям. Для водителей автомобилей:

‒ выполнение и перевыполнение сменного плана по выручке, выполнение плана по количеству часов работы;

‒ снижение расходов на содержание таксопарка.

Для ремонтных рабочих:

‒ обеспечение досрочного и качественного выполнения плана или нормируемых заданий по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортного средства;

‒ снижение эксплуатационных расходов и стоимости ремонта автотранспортного средства при соблюдении показателей качества ремонта;

‒ сокращение времени простоя транспортных средств.

Фонд оплаты труда – это основной показатель по оплате труда, который широко используется в хозяйственной практике организации. Изменение фонда заработной платы автотранспортного предприятия «Эконом» в период с 2017 – 2019 год отражены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Годовой фонд заработной платы «Эконом» за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2017г. | | 2018г. | | 2019г. | |
| Численность работников | Фонд з/п, тыс. руб. | Численность работников | Фонд з/п, тыс. руб. | Численность работников | Фонд з/п, тыс. руб. |
| Руководители | 2 | 24,97 | 2 | 26,02 | 2 | 26,85 |
| Специалисты | 1 | 8,53 | 1 | 10,31 | 1 | 11,92 |
| Рабочие | 15 | 100,37 | 22 | 153,57 | 24 | 197,22 |
| Младший обслуживающий персонал | 1 | 3,2 | 4 | 16,13 | 4 | 16,46 |
| Итого | 19 | 137,07 | 29 | 206,04 | 31 | 252,44 |

В течение рассматриваемого периода фонд заработной платы повышался из года в год. Так, по данным 2019 г. она составил 252,44 тыс. руб. в целом по организации, что на 115,37 тыс. руб. больше аналогичного показателя в 2017 году.

К 2019 году средняя заработная плата рабочих и специалистов выросла более чем на 14,2 %, а руководителей ‒ на 3 %. Это объясняется и стремлением руководства повысить жизненный уровень персонала, и общим удорожанием жизни: ростом цен на продукты питания, на товары народного потребления, ростом коммунальных платежей. В таких условиях необходимо повышать заработную плату.

В результате анализа используемой на предприятии системы оплаты труда были выявлены некоторые недостатки. Для работников автотранспортного предприятия применяют повременную форму оплаты труда. Данная форма оплаты труда вызывает так называемый «эффект привыкания» для некоторых категорий работников. Это негативно сказывается на мотивации и стимулировании персонала, вследствие чего снижается качество обслуживания. Для предотвращения негативных последствий необходимо пересмотреть систему оплаты труда для водителей автотранспортных средств, при которой основная часть заработной платы будет напрямую зависеть от принесенной им выручки.

Автотранспортная организация «Эконом» имеет положительную динамику развития, предлагает выгодные и благоприятные условия труда для своих работников, но также в своей деятельности имеет незначительные проблемы, устранение которых повысит эффективность деятельности. Одной из существенных проблем организации является отсутствие утвержденного положения о премировании работников. Наличие в организации утвержденного положения о премировании позволяет упорядочить процесс назначения и выплаты премий. Систематизация вопросов, связанных с премированием, повышает у работников стимулы к более производительному и качественному труду, а также укрепляет трудовую дисциплину. Существующая система оплаты труда основного персонала не обеспечивает в полной мере реализацию принципа оплаты труда в соответствии с его результатами. Что в свою очередь негативно сказывается на стимулирующей функции оплаты труда.

# **3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА**

Выбор системы оплаты труда – важный шаг для каждой организации. Формы и системы заработной платы устанавливают связь между величиной заработка и количеством, и качеством труда, а та же обуславливают определенный порядок её начисления в зависимости от условий деятельности и результатов труда.

В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда, которые выбирают в зависимости от потребностей и особенностей деятельности организации.

Систему оплаты труда обычно выбирают, пока еще не началась официальная деятельность организации, но если фирма уже официально работает, а система оплаты труда, которая была установлена ранее, неэффективна, то ее можно изменить. Первоочередная задача организации состоит в том, чтобы повысить реальную зарплату до стоимости рабочей силы. Заработная плата является не только экономической категорией, но и социальной, потому что она гарантирует человеку получение определенного социального статуса. Затраты на возмещение цены рабочей силы не могут не предусматривать социальные нужды работника, кроме затрат, возмещающих расходы на питание, одежду, содержание жилища, образование, медицинское обслуживание.

Для того чтобы преодолеть кризис трудовой мотивации, нужно постепенно устранять высокую дифференциацию в области труда по всем категориям работников, а также восстанавливать важную функцию ‒ стимулирование рабочей силы. Дифференциация в оплате труда усиливается и поэтому нужно изыскивать пути установления и поддержания рациональных пропорций соответственно оплаты сложного и простого труда. Благодаря полученным данным из анализа сложившейся системы оплаты труда на автотранспортном предприятии «Эконом» видно, что организация функционирует достаточно успешно и не требует радикальных изменений. Для более рационального использования фонда оплаты труда руководству следует пересмотреть организацию заработной платы для некоторых работников. Это позволит не только сократить расходы, но и повысить заинтересованность персонала в качественном и быстром обслуживании.

В организации «Эконом» для водителей автотранспортных средств и диспетчеров применяют повременно-премиальную систему оплаты труда. Данная система оплаты не в полной мере оказывает материальное стимулирования на сотрудников, т.к. возникает «эффект привыкания». Для более рационального использования фонда оплаты труда и дополнительного материального стимулирования водителей такси возможно применение комиссионной системы оплаты труда с установлением минимального оклада. При такой системе заработная плата состоит из двух частей, одной из которых является минимальный оклад, а вторая часть – определенный процент от доходов, который работник приносит организации. Это повысит заинтересованность работника в более качественном обслуживании, ведь заработная плата напрямую зависит от трудового вклада работника.

Минусом данной системы является то, что работники относятся к ней с недоверием, у них появляется чувство нестабильности и неуверенности в завтрашнем дне. Чтобы избежать такой ситуации устанавливается минимальный оклад, который сотрудник получит независимо от результатов выполненной работы. Применение минимальных окладов дает чувство стабильности сотрудников в своей работе. Для водителей такси предлагается установить оклад в размере 399 рублей в месяц, что обеспечит необходимую уверенность работников. Процент от выручки устанавливается на «плавающей» основе в зависимости от выполнения или перевыполнения плана. При выборе планируемого показателя нужно учитывать специфику деятельности организации. При установлении нормированного количества перевозок, водители чаще всего отказываются выполнять мелкие заказы, что влияет на имидж организации и качество обслуживания. В данном случае основным планируемым показателем является выручка, принесенная организации работником.

Переход к комиссионной системе оплаты труда позволит увеличить уровень оплаты труда работников, но только в случае надлежащего выполнения ими всех своих должностных обязанностей. Такая система позволит работнику самостоятельно регулировать свой доход, а организации зарекомендовать себя как надежного работодателя с достойным уровнем оплаты труда. Для успешной деятельности, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста оплаты труда. Опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы говорит о соблюдении рациональных экономических пропорций. При несоблюдении данного принципа происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости предоставляемых услуг и уменьшение суммы прибыли.

Организации так же следует пересмотреть действующую систему оплаты труда для работников диспетчерской службы. Диспетчер – это визитная карточка любого такси. Именно контакт с ним обычно является началом отношений между будущим пассажиром и службой такси. Поэтому так важно уделять внимание системе оплаты труда диспетчеров. обязательным атрибутом работы диспетчера является система его материальной мотивации. Чтобы быть эффективной, мотивация должна балансировать между поощрениями за отличный результат и наказаниями за нарушения. В первую очередь, она включает в себя эффективную систему оплаты труда: оклад и премии. Премии должны быть непосредственно связаны с качеством работы диспетчера: правильное принятие заявок и занесение их в базу, отсутствие конфликтов с клиентами; а также с количеством принятых и выполненных заказов. Для эффективной мотивации и рационального использования фонда оплаты труда, возможно применение косвенно-сдельной системы заработной платы диспетчеров «Эконом».

Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты труда работников обслуживающих производств. Чем лучше работают обслуживающие производства, тем больше будет выработка у основного производства, но заработная плата при этом возрастает у обоих производств. Единого расчета заработной платы по косвенно-сдельной системе нет, поскольку точно определить количественный вклад работников в данном случае затруднительно, то их заработок определяется с помощью косвенно-сдельных расценок. При этом заработная плата вспомогательного рабочего определяется как произведение заработной платы основного рабочего на коэффициент, характеризующий отношение тарифных ставок рабочих. Применение данной системы позволит повысить заинтересованность работников в улучшении качества обслуживания, поскольку размер заработной платы рабочего находится в зависимости от результата его труда. При косвенно-сдельной системе оплаты, заработная плата диспетчеров такси рассчитывается пропорционально сумме заработной платы водителей такси. Размер заработной платы диспетчеров напрямую зависит от размера заработной платы водителей такси. Она определяется следующим образом:

(2.4)

где ЗПср.(в) – средняя заработная плата водителей такси;

Кзп – расчетный коэффициент заработной платы.

Применение такой системы оплаты труда позволит дополнительно стимулировать сотрудников, повысить культуру обслуживания клиентов, сократить число конфликтов с клиентами, увеличить рациональность использования фонда оплаты труда.

Одной из существенных проблем организации является отсутствие утвержденного положения о премировании работников. В большинстве случаев индивидуальные предприниматели не придают значения составлению кадровых документов. Данный подход является неверным. Чем лучше документированы показатели и условия премирования и их выполнение работником, тем легче работодателю аргументировать решения о назначении и выплате премии в отношении каждого работника, а также обосновать включение тех или иных выплат в налоговые расходы. Исходя из того, что данный нормативный акт отсутствует, целесообразно рассмотреть предложение о его разработке положения о премировании для автослесарей «Эконом». Автослесарь – сотрудник, ремонтирующий автомобили, без качественной и своевременной работы автослесарей, невозможна качественная работа водителей такси. Для привлечения квалифицированных специалистов организации применяют самые разнообразные способы, их часто переманивают у других организаций, пытаются обучить и воспитать своих молодых специалистов. Премирование автослесарей позволит организации удержать квалифицированных работников, а также привлекать новых. Использование положений так же позволит повысить качество и своевременность выполняемой работы.

Утверждение положения о премировании, составленного с учетом требований законодательства, позволяет не расписывать отдельно порядок материального стимулирования в трудовом договоре с работником. Данный документ должен учитывать специфику системы материального поощрения сотрудников, обусловленную организационными особенностями работы.

Законодательство не предусматривает унифицированной формы о премировании, поэтому его возможно разработать самостоятельно, оформив в виде локального нормативного акта, что позволит избежать дополнительных затрат. При формировании положения необходимо учитывать общие элементы необходимые для формирования данного документа:

1) общие положения;

2) показатели премирования.

3) порядок расчета и утверждения размера премии.

4) заключительные положения.

*Общие положения.* Здесь стоит указать цели введения премирования, например, повышение производительности труда, качества предоставляемых услуг, сокращения времени обслуживания. Данное положение вводится с целью повысить заинтересованность работника в производительности и качестве своего труда. Проявить профессиональную инициативу, укрепить трудовую дисциплину в коллективе.

*Показатели премирования.* В данном разделе уместно указать, за что назначается премия и определить критерии ее выплаты. Не рекомендуется использование слишком расплывчатых формулировок, необходимо четко сформулировать показатели премирования.

*Порядок расчета и утверждение размера премий.* В данном разделе определяют круг премируемых, указывая наименования подразделений, профессий, должностей работников или видов работ. Размер премий может быть выражен как фиксированной суммой, так и в процентном отношении к некоторой величине.

*Заключительные положения.* В данном разделе прописывается порядок вступления в силу и срок действия принимаемого нормативного акта.

Разработка данного положения должна производиться с учетом специфики деятельности предприятия. Премия должна быть назначена по приказу на основании наряда, докладной, экономических расчетов. Премирование осуществляется на основе следующих показателей:

‒ повышение производительности труда и увеличение объема оказанных услуг, в частности выполнение и перевыполнение заданий и личных планов, технически обоснованных норм выработки, снижение нормируемой трудоемкости;

‒ повышение качества предоставляемых услуг и улучшение качественных показателей работы;

‒ экономия расходных материалов, инструмента и других материальных ценностей.

Система премирования и размер премии определяются задачами улучшения деятельности предприятия, значением и ролью данного производственного участка, характером норм, объемом и сложностью плановых заданий. Премирование рабочих производится по результатам работы за месяц. Работник может быть лишен права на получение стимулирующей выплаты в случаях:

‒ ненадлежащего исполнения обязанностей;

‒ прогулов, опозданий и иных форм нарушения трудовой дисциплины;

‒ нарушений установленных положений об охране труда;

‒ иных обстоятельств, установленных положением о премировании.

Внутренними документами предприятия – определяется механизм назначения и выплаты премиальных сумм, которыми устанавливаются:

‒ лица, оценивающие исполнение показателей премирования;

‒ механизм документооборота, приказа;

‒ сроки составления нарядов, докладных и иных форм, на основании которых производятся выплаты;

‒ документы, служащие основанием для начисления выплат.

Возможность лишения стимулирующих выплат улучшает дисциплинированность и ответственность сотрудников, сокращает количество дисциплинарных проступков. При принятии решения о лишении работника премии должны быть соблюдены принципы соразмерности, справедливости, лояльности. В положениях о премировании должны прописываться все нюансы лишения стимулирующих выплат, которые происходят в полной или частичной мере. Определяется период невыплаты, необходимо указать, что у работника в данном периоде нет дисциплинарного взыскания, когда производится начисление премии. Вопрос правомерности наказания работника и лишения стимулирующих выплат решается в каждом определенном случае в соответствии с разработанными локальными актами на предприятии.

Таким образом, действующие на предприятии методы оплаты труда в совокупности с предложенными мерами по совершенствованию системы оплаты труда и премированию, дадут хорошие условия для повышения материального благосостояния сотрудников. Это позволит повысить удовлетворённость условиями труда, послужат препятствием для быстрой смены кадров, создадут у сотрудников стимулы для личного карьерного роста и, в целом, будут способствовать укреплению позиций предприятия на рынке пассажирских перевозок.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам предприятия в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда. Предприятия самостоятельно разрабатывают и утверждают формы и системы оплаты труда ‒ тарифные ставки и оклады. При этом государственные тарифные ставки и оклады могут быть использованы руководством в качестве ориентиров для учета оплаты труда в зависимости от профессий, квалификации работников, сложности условий выполняемых работ [17].

Основным элементом сложившейся системы стимулирования труда работников в Республике Беларусь является заработная плата. Универсального механизма регулирования оплаты труда не существует, несмотря на большое количество как зарубежных, так и отечественных моделей. Главной целью изменения системы оплаты труда является повышение реального размера заработной платы и приведение ее в соответствии с результатами труда.

В результате решения задач, поставленных для достижения цели, были сделаны следующие выводы:

1) на сегодняшний день существует в науке и применяется на практике большое количество различных систем оплаты труда работников. Как правило, выбор той или иной системы зависит от специфики деятельности предприятия;

2) автотранспортное предприятие «Эконом» является стабильным и динамично развивающимся игроком на рынке автотранспортных услуг г. Ганцевичи, о чем свидетельствуют данные приведенного в работе анализа экономической деятельности предприятия;

3) на сегодняшний день на предприятии сформировалась и функционирует повременная система оплаты труда. Проведенный анализ показал, что использование данной системы оплаты труда не позволяет формировать эффективную заработную плату персонала, что негативно влияет на имидж организации и экономические результаты её деятельности. Преобразование системы оплаты труда должно повлечь за собой изменение восприятия заработной платы работниками, более ответственное отношение персонала к исполнению служебных обязанностей. Кроме того, обновленная система оплаты труда должна учитывать особенности работы различных категорий работников и главное, обеспечивать их заинтересованность в повышении результатов труда.

4) анализируя результаты исследований, произвели разработку рекомендаций и мероприятий по предотвращению кризисной ситуации в оплате труда, по увеличению удовлетворенности работников заработной платой, а также совершенствованию действующей системы оплаты труда.

Проведенный анализ показал, что в кардинальных изменениях действующая система не нуждается, но для увеличения конкурентоспособности руководству следует больше уделять внимания премированию работников и производить периодический пересмотр действующих тарифных ставок. На автотранспортном предприятии «Эконом» применяется повременная и повременно-премиальная формы оплаты труда. «Эконом» ‒ социально-ориентированное предприятие. За фактически отработанное время работник основного персонала, помимо основной заработной платы, получает доплату.

Она связана со спецификой работы (сидячий образ жизни, продолжительный рабочий день). Средняя заработная плата работников предприятия «Эконом» находится на одном уровне среди аналогичных предприятий в Брестской области. Динамика средней заработной платы работников за 2017 - 2019 гг. показала, что она выросла на 17,43 %. Это произошло за счет внедрения премиальной системы оплаты труда. Так же в 2018 году наблюдается рост персонала, что связанно с расширением предприятия и укреплением его позиций на рынке автотранспортных услуг.

Основными рекомендациями по повышению эффективности организации оплаты труда на предприятии «Эконом» являются:

‒ высшее звено руководства в лице директора и бухгалтера должно обеспечивать точный расчет оплаты труда каждого работника в соответствии с количеством и качеством затраченного труда;

‒ пересмотреть существующую систему оплаты труда для некоторых категорий работников с целью обеспечения стимулирующей функции заработной платы в полной мере;

‒ для обеспечения принципа оплаты труда по затратам и результатам, необходимо изменить систему оплаты труда для водителей такси;

‒ в целях социальной защиты работников, а также для обеспечения стимулирующей функции заработной платы, организация должна разработать и принять положения о премировании для автослесарей.

Данные мероприятия позволят рационально использовать фонд оплаты труда, сократить размеры затрат на материальное стимулирование, повысят интерес каждого работника в качественном и своевременном выполнении своих должностных обязанностей. В результате внедрения этих мероприятий предприятие получит эффективную систему оплаты труда, удовлетворяющую потребности работников и обеспечивающую возможность дальнейшего развития организации.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2015–2020 гг.: утв. Указом Президента Респ. Беларусь от 30 ноября 2017 г. № 428 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P31600466>.
2. Мильченко Г.А. Совершенствование оплаты труда работников сельскохозяйственных предприятий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/12828/Мильченко%2c%20Г.%20А.%20Совершен....pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Трудовой Кодекс Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. N 296-З (с изм. и доп. 2006 г.) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 1999,- N 2/70;
4. Теория экономического анализа. Учебник / М.И. Баканов, А.Д.Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 416 с.
5. Бухгалтерский финансовый учет. Учебник / под редакцией Ф.И. Васькин, А.Ф. Дятлова. – М.: Колосс, 2010. – 558 с
6. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник / В.Э.Керимов. – М.: Дашко и К, 2011. – 684 с.
7. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник для вузов / под редакцией Ю.А. Бабаева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 587 с.
8. Экономический анализ финансово – хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Мельник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 456 с.
9. Экономика предприятия: Конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТРТУ, 2012. – 440 с
10. Комплексный экономический анализ финансово - хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / Т.А. Молибог, Ю.И. Молибог. – М.:ВЛАДОС, 2009- 383 с.
11. Wage system in industry [Электронный ресурс]. URL: http://www.theodora.com/encyclopedia/w/ wage\_system\_in\_industry.html
12. Кесслер Я. Системы оплаты труда [Электронный ресурс]. URL: http://dps.smrtlc.ru/Disc/Payment.htm.
13. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. 185 с.
14. Жулина Е., Иванова Н. Европейские системы оплаты труда. М.: Управление персоналом, 2007. 216 с.
15. Макашева Н. П., Шильников А. С. Анализ мирового опыта развития систем оплаты труда // Проблемы учета и финансов. 2013. № 3(11). С. 26–29.
16. Крушельницкая А. В., Мельничук Д. П. Управление персоналом. К.: Кондор, 2006. 292 с.
17. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учеб.-метод. пособие / В. П. Пашуто. 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 320 с.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ А**

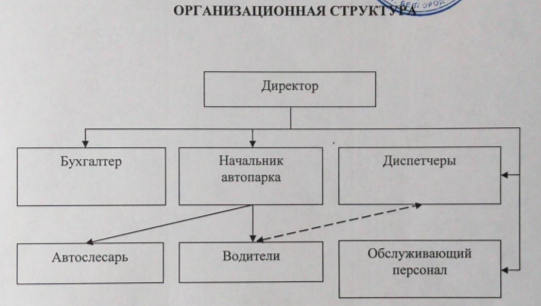
****

Рисунок А1 – Организационная структура управления автотранспортного предприятия «Эконом»

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Рисунок Б1 - Анализ сотрудников по опыту работы в автотранспортной сфере за 2017-2019 гг.

# **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

Рисунок В1 - Анализ квалификации водителей по стажу управления автотранспортным средством