

# ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	3
1.1. Сущность оплаты труда и принципы ее организации .....	3
1.2. Формы и системы оплаты труда.....	5
1.3 Особенности оплаты труда в бюджетной сфере.....	22
2.ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ.....	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	33

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Сущность оплаты труда и принципы ее организации

Оплата труда (зарботная плата) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных и стимулирующих выплаты) [19, с. 88].

В общем виде структура оплаты труда работника предприятия представлена на рисунок 1.1.

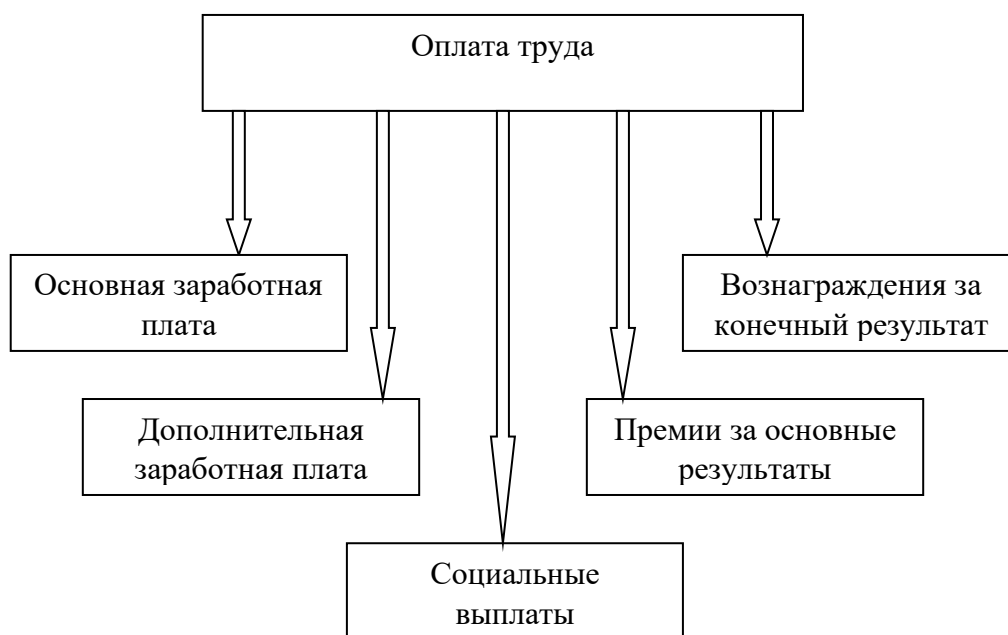


Рисунок 1.1 Структура оплаты труда работника предприятия [15, с. 82]

Основная заработная плата предполагает оплату труда по тарифным ставкам и окладам. Метод начисления основной заработной платы зависит от системы оплаты труда.

В развитых рыночных экономиках доля основного заработка в оплате труда составляет 80-90%. В этом заинтересованы как работник, так и

работодатели.

Это связано с тем, что прибыль чаще всего обеспечивается не за счет высокой рентабельности, а за счет увеличения объемов реализации продукции. Поэтому предприниматель заинтересован в высокой доле постоянной части заработной платы. Кроме того, регулирование переменной части требует проведения учета и контроля за многими показателями работы. Это сложный и трудоемкий процесс, ведущий к увеличению управленческих расходов. Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат и надбавок. Назначение доплат - возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях труда. К ним можно отнести: доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда; доплаты за работу в вечернюю и ночную смены; доплаты за уровень занятости в течение смены и др. [15, с. 78].

Надбавки вводятся для стимулирования высокого качества продукции и эффективности личного труда. К ним относят: персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию; надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей и др.

Доплаты и надбавки обычно устанавливаются в относительных размерах и корректируются при изменениях тарифных ставок и окладов с учетом инфляции. Размеры и условия их выплаты определяются в коллективных договорах.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается за достижение определенных результатов деятельности предприятия и отдельных подразделений. Этот вид вознаграждения направлен на стимулирование конечного результата. В качестве критериев успешной работы рассматриваются следующие результаты: рост производительности труда; повышение качества продукции; экономия ресурсов и другие виды достижений. Обычно результирующие показатели указываются в годовых и квартальных планах. В случае их перевыполнения появляется дополнительный фонд оплаты труда, который направляется на выплату вознаграждения.

Премия за основные результаты выплачивается по итогам работы за год

за счет полученной предприятием прибыли и стимулирует достижение высоких конечных результатов деятельности. Из прибыли акционерам выплачиваются дивиденды, которые являются доходами работника от собственности. Распределение части прибыли в виде премии между работниками, не имеющими акций, как бы сближает их с акционерами.

Социальные выплаты - относительно небольшой, но самостоятельный элемент оплаты труда, который включает полную или частичную оплату расходов по следующим статьям:

- транспорт;
- медицинская помощь и лекарства;
- добровольное страхование жизни работников и членов их семей;
- материальная помощь отдельным работникам и др.

Социальные выплаты осуществляются из прибыли предприятия и имеют целью обеспечить социальные гарантии и блага для работников за счет предприятия [12, с. 45].

Организация заработной платы в системе управления персоналом призвана обеспечить мотивацию трудового поведения работников, заинтересовать их трудиться на данном предприятии, использовать весь свой потенциал для улучшения личных и коллективных показателей работы.

## 1.2. Формы и системы оплаты труда

Формы и системы заработной платы представляют собой способы установления зависимости величины зарплаты от количества и качества затраченного труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда. Основное назначение форм и систем оплаты труда состоит в обеспечении правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты, в повышении заинтересованности персонала в эффективном труде [19, с. 90].

Выбор форм оплаты труда предприятие осуществляет исходя из условий

производства, качества нормирования труда, возможностей роста объема производства и т. д.

В практической деятельности предприятия широкое распространение получили две формы оплаты труда: сдельная и повременная.

Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании установленных часовых ставок и норм времени (выработки). Она используется в тех случаях, когда необходимо стимулировать увеличение количества производимой продукции (услуг). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная.

При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Индивидуальная сдельная расценка за единицу продукции или работы определяется путем умножения часовой тарифной ставки, установленной в соответствии с разрядом выполняемой работы на норму времени на единицу продукции, или путем деления часовой тарифной ставки на норму выработки. Общий заработок рабочего определяется путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период времени.

При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы. Как правило, устанавливается не более двух-трех основных показателей и условий для премирования. Это могут быть показатели роста производительности труда, повышения объемов производства, снижения нормируемой трудоемкости, экономии сырья и др. [18, с. 89]

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм по повышенным расценкам. При этом система оплаты может быть одно-, двух- и более ступенчатая. Степень увеличения сдельных расценок в

зависимости от уровня перевыполнения определяется специальной прогрессивной шкалой. Эта система оплаты труда обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники, и вводится временно.

Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств, наладчики, ремонтники и др.). Размер их заработка ставится в прямую зависимость от результатов деятельности обслуживаемых основных рабочих - сдельщиков. Косвенная сдельная расценка рассчитывается с учетом норм выработки обслуживаемых рабочих и их количества.

Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ. Стоимость всей работы определяется исходя из действующих норм и расценок на отдельные элементы работы путем их суммирования. Данная система оплаты труда стимулирует, прежде всего, выполнение всего объема работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки [14, с. 43].

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда.

При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определенного разряда на количество отработанного времени в часах (днях).

При повременно-премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования. В качестве условий премирования может быть бездефектное изготовление продукции, экономия материалов, инструментов, смазочных материалов и др.

Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

В последнее время стала широко применяться повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему

или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определенный период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ). Это нормированное задание в зависимости от специфики производства и характера работ устанавливается, например, на смену или месяц. Понятие расценки на деталь ликвидируется.

Повременная оплата труда с нормированным заданием часто используется на работах, связанных с обслуживанием производства (ремонт и наладка оборудования и т. д.) [10, с. 52].

Для того, чтобы справедливо оптимизировать систему оплаты труда сотрудников разных служб и должностей на предприятии рекомендуется использовать систему грейдов.

Грейдинг – это группировка должностей по определенным основаниям (в зависимости от сложности выполняемых на конкретной должности работ, уровня полномочий, ответственности и влияния на общие результаты деятельности и пр.) с целью стандартизации труда в организации.

Наиболее распространенными критериями оценки должности являются следующие, представленные на рисунке 1.2.

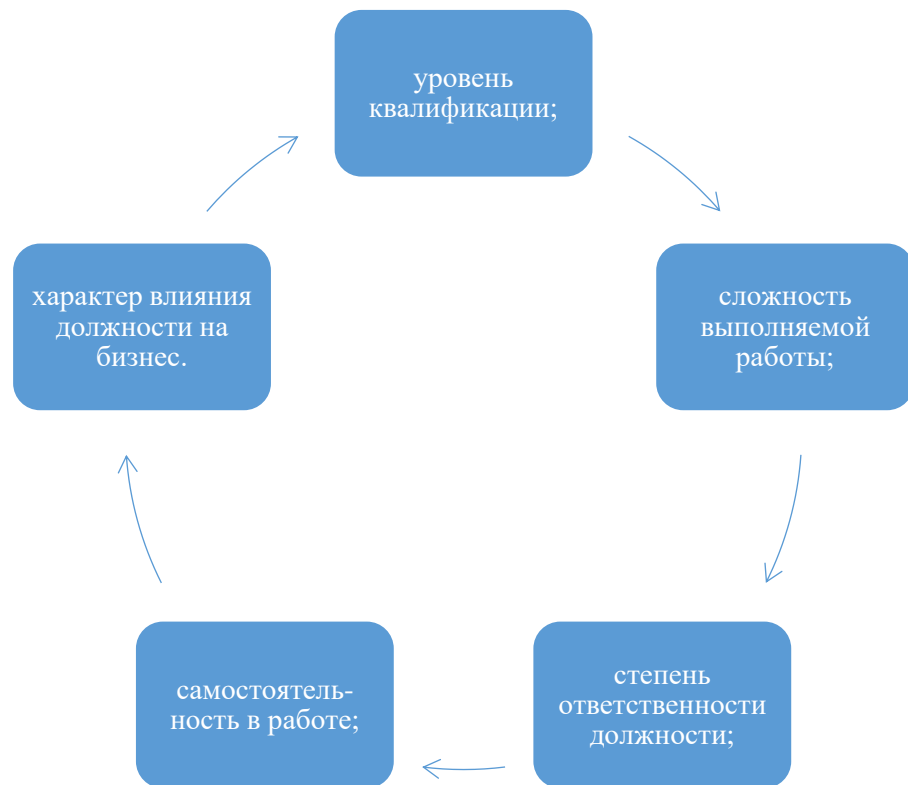


Рисунок 1.2 Наиболее распространенные критерии оценки должности

После определения критериев, необходимо провести оценку должностей предприятия. Оптимальным методом оценки персонала и деления его на грейды является аттестация работников.

Аттестация – это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем.

Аттестация сотрудников позволяет руководству предприятия:

- объективно оценить деятельность сотрудников предприятия;
- обеспечить дифференциацию уровня оплаты труда работников;
- определить необходимость переподготовки, повышения квалификации работников;
- осуществлять эффективное стимулирование профессионального роста кадрового состава.

По результатам аттестации все должности группируются на грейды. При этом, чем выше номер грейда, тем выше сложность и ответственность труда.



Таким образом, на первом этапе построения оптимальной системы мотивации персонала необходимо определить группы (грейды) сотрудников, что позволит в дальнейшем разработать оптимальную систему материальной мотивации для каждой из групп [7, с. 76].

На втором этапе разработки эффективной системы мотивации персонала предприятия очень важно разработать систему материальной мотивации.

Состав системы материальной мотивации складывается из системы оплаты труда и косвенного стимулирования (косвенная материальная мотивация).

Как правило, система оплаты труда строится из должностного оклада и премиальной части. Размер должностного оклада зависит от присвоенного грейда. Для каждого грейда предусматривается вилка тарифных ставок, где устанавливается минимальное и максимальное значение ставки.

При установлении размера ставки (оклада) для каждого грейда предприятия рекомендуется ориентироваться на рыночные значения заработных плат специалистов соответствующих профессиональных групп. Максимальное значение тарифной ставки устанавливается для ключевых должностей в грейде. Разница между значениями смежных тарифных ставок в грейде устанавливается, как правило, не менее 10 %. Расчет тарифных ставок устанавливается для каждого грейда индивидуально.

К системе тарифных ставок, построенных на основе оценки сложности труда и грейдирования, могут применяться различные виды доплат и премий. В связи с особенностями режима работы предприятия, доплаты и надбавки могут выражаться в доплате за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни и т.д.

Система премирования на предприятиях является важной составной частью материальной мотивации и предполагает, как коллективное, так и индивидуальное вознаграждение. Коллективное вознаграждение выплачивается по результатам работы МАДОУ или подразделения; индивидуальные бонусы зависят от степени выполнения определенных

показателей, а также по результатам оценки персонала [19, с. 109].

Работники предприятия должны понимать механизм начисления премий, а также четко осознавать, что вознаграждение зависит от их личных усилий и успешности коллектива в целом.

Эффективная система стимулов представляет собой комплекс мер, направленных на повышение работоспособности сотрудников и в итоге возрастание эффективности и качества их трудовой деятельности. Чтобы работник стремился качественно выполнить свои трудовые обязанности, необходимо сформировать побуждающие мотивы.

Методы стимулирования персонала предприятия могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности мер системы стимулирования, общей системы кадрового менеджмента и особенностей бизнеса компании [9, с. 109].

Материальное или экономическое стимулирование – это поощрение сотрудников денежными выплатами по итогам трудовой деятельности.

Материально-денежные стимулы регулируют поведение персонала с помощью денежных выплат и санкций (штрафов, лишения премии). Основным фактором подобного стимулирования является заработная плата сотрудника. Она составляет главную часть его дохода, но обычно включает в себя несколько частей: постоянную ставку, оклад и различные доплаты, и премии. При наличии устойчивой прямой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда денежное вознаграждение является хорошим стимулом для персонала. Однако эффективность системы материального стимулирования в значительной степени зависит от того, насколько справедливой она воспринимается сотрудниками.

Помимо денежных выплат, экономическое стимулирование включает в себя следующие виды материальных поощрений:

- строительство или выделение в пользование сотрудникам квартир, гаражей, дач на бесплатной основе или с частичной оплатой;

- покупка для персонала по льготам продукции широкого спроса (машин, бытовой техники);
- оплата транспортных расходов;
- выдача на льготных условиях займов;
- дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение;
- представление отсрочки платежей за товары и услуги самого предприятия.

Однако активность персонала при материальном стимулировании должна быть поддержана с помощью других стимулов. Иначе, как показывает практика, мотивация неуклонно снижается.

Последние исследования экспертов обнаружили значительное влияние на производительность труда психологических факторов.

Психологические и социальные стимулы основываются на потребности работника в общественном признании и на других специфических духовных ценностях человека. Один из эффективных методов стимулирования персонала связан с потребностями работника в признании, уважении. Данная потребность может удовлетворяться в следующих формах:

- личная похвала или благодарность от руководства за хорошо выполненную работу, выраженная устно или оформленная в письменном виде;
- публичное признание руководством высокой эффективности труда и заслуг работника в производстве;
- неформальное общение с коллективом;
- учет мнения сотрудников и привлечение их к принятию решений;
- награда медалями, грамотами и проч. [15, с. 111]

Еще одним методом стимулирования является повышение информированности персонала, то есть прозрачность внутриорганизационной деятельности для всех сотрудников. Форма такой информированности может быть любой. Например, внутрифирменные публикации (газеты, журналы), в

которых представлены различные материалы о социальной и профессиональной жизни предприятия. Не менее полезны регулярные встречи с персоналом представителей руководства, на которых обсуждаются вопросы функционирования организации.

В ряде современных компаний наиболее эффективными признаются психологические стимулирующие методы, например, основанные на действии сильной корпоративной культуры. Корпоративная культура определяет систему ценностей, традиций, норм поведения, внешних символов, которая поддерживается подавляющим большинством работников и отличает предприятие от остальных организаций [14, с. 67].

Сильная работающая корпоративная культура содействует объединению коллектива, формированию у сотрудников чувства принадлежности. Благодаря этому сотрудник осознает свое значение и место в организации, свою уникальную роль в достижении целей предприятия.

Рассмотрим популярные способы мотивации персонала.

1. Первый способ установление должностных окладов, превышающих среднеотраслевой размер

Одним из главных критериев при выборе работодателя является уровень предлагаемой работникам заработной платы. Поэтому, если вы хотите привлечь высококвалифицированных специалистов, рекомендуем вам установить в вашей организации должностные оклады выше применяемых в похожих структурах в данной местности. В противном случае придется довольствоваться работниками, которые не подошли другим работодателям. Работников можно привлечь в организацию при помощи высоких окладов. Однако недостатком окладной системы оплаты труда является то, что размер вознаграждения за труд зависит лишь от отработанного времени и не учитывает достигнутых результатов

Согласно статье 57 ТК РФ условия оплаты труда (размер оклада или тарифной ставки, наличие доплат, надбавок, премий, их размеры и т. д.) должны в обязательном порядке фиксироваться в трудовом договоре.

Следовательно, размер оклада необходимо указать прежде всего в трудовых договорах с каждым работником. Кроме того, величину должностного оклада отражают в общих документах положении об оплате труда и штатном расписании.

Налоговый учет, НДФЛ и страховые взносы. Состав расходов на оплату труда при УСН и ЕСХН определяется в соответствии со статьей 255 НК РФ (п. 2 ст. 346.16 и п. 3 ст. 346.5 НК РФ)

Налог на прибыль. Суммы, начисленные по должностным окладам, относятся к расходам на оплату труда (п. 1 ст. 255 НК РФ). Следовательно, эти расходы уменьшат налоговую базу по налогу на прибыль при общем режиме. Также их можно учесть в составе расходов на оплату труда при УСН с объектом доходы минус расходы (подп. 6 п. 1 ст. 346.16 НК РФ) и при уплате ЕСХН (подп. 6 п. 2 ст. 346.5 НК РФ).

НДФЛ. Заработная плата в полном объеме (оклады, премии и т. п.) является объектом обложения НДФЛ. Поэтому при выплате заработной платы необходимо удержать НДФЛ и перечислить его в бюджет (п. 1 ст. 210 и подп. 6 п. 1 ст. 208 НК РФ).

Страховые взносы. Также на заработную плату работникам нужно начислить страховые взносы во внебюджетные фонды. Для начисления страховых взносов установлена предельная база. И если сумма выплат в пользу работника, рассчитанная нарастающим итогом с начала года, предельную базу превысила, взносы с суммы превышения в 2017—2015 годах начисляются только в ПФР по ставке 10% (п. 1 ст. 58.2 Закона № 212-ФЗ). Если же уплачиваются страховые взносы по льготным ставкам в соответствии со статьей 58 или 58.1 Закона № 212-ФЗ, страховые взносы с выплат, превышающих предельную базу, не начисляются вовсе. Напомним, что в 2018 году предельная величина выплат, с которых не начисляются страховые взносы, составляет 568 000 руб. (постановление Правительства РФ от 10.12.2017 № 1276). А при высоких окладах вполне вероятно, что сумма выплат в пользу работника превысит предельную величину. И в конце года

страховые взносы можно будет начислить по пониженным ставкам или совсем не начислять, если вы пользуетесь льготами. Что касается страховых взносов в ФСС на случай травматизма, то их начислять и уплачивать придется независимо от суммы оклада и величины выплат с начала года (п. 1 ст. 20.1 Федерального закона от 24.07.98 № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний», далее Закон № 125-ФЗ).

## 2. Второй способ премии за производственные результаты

Этот способ мотивации является одним из самых действенных. При этом имейте в виду, что система премирования действительно станет эффективным способом стимулирования труда, если для каждой категории работников будут определены показатели, достижение (выполнение) которых непосредственно зависит от данного работника. Например, продавца можно премировать за увеличение объема продаж, шахтера за увеличение нормы выработки, работника на конвейере за ритмичность работы и т. д. Но здесь есть один минус. К сожалению, не для каждого работника можно подобрать показатель премирования.

Как правило, вопросы установления премий регулируются самостоятельно разрабатываемым в каждой организации положением о премировании (ч. 2 ст. 135 ТК РФ). В документе должно быть указано, какие премии, за какие показатели могут выплачиваться, а также раскрыт порядок их начисления. Подробнее о составлении положения о премировании работников читайте в статье «Составляем положение о премировании» (электронный журнал «Зарплата», 2007, № 6).

Пример Работодатель разрабатывает положение о премировании менеджеров по продажам. Цель стимулировать рост продаж, поэтому премию можно установить в процентах от полученной выручки: 10% если выручка от продаж за месяц превышает 60 000 руб.; 5% если выручка составит 60 000 руб. или меньше, но не ниже 45 000 руб.; 0% при выручке меньше 45 000 руб. Соответственно размер премии продавца будет зависеть от выручки и

составит: 6200 руб. (62 000 руб. × 10%), если выручка равна 62 000 руб.; 2250 руб. (45 000 руб. × 5%), если выручка равна 45 000 руб. Менеджер по продажам премию не получит, если выручка равна 25 000 руб.

Трудовой договор. Указание на возможность выплаты премий должно содержаться в трудовых договорах с работниками. При этом условия премирования могут быть прописаны подробно или со ссылкой на соответствующий локальный нормативный акт (положение об оплате труда, положение о премировании). Например, можно сделать такую запись: «Сотруднику выплачиваются премии, предусмотренные Положением о премировании, утвержденным приказом от \_\_\_\_ № \_\_\_\_». Приказ. Начисление премий производится в соответствии с приказом руководителя.

Традиционно многие работодатели применяют форму № Т-11 или Т-11а (формы утверждены постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1). Однако с 1 января 2018 года применять унифицированные формы не обязательно (п. 4 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2016 № 402-ФЗ). Поэтому приказ (распоряжение) о начислении премий может составляться в произвольной форме.

Премии за производственные результаты относятся к расходам на оплату труда на основании пункта 2 статьи 255 НК РФ. Значит, на них можно уменьшить налоговую базу по налогу на прибыль при общем режиме. При этом имейте в виду, что расходы учитываются, если премии предусмотрены трудовыми или коллективными договорами или положением о премировании, на которое есть ссылка в трудовом или коллективном договоре (абз. 1 ст. 255 НК РФ). Кроме того, выплаченные премии работникам входят в состав расходов на оплату труда при УСН с объектом доходы минус расходы и ЕСХН (подп. 6 п. 1 ст. 346.16 и подп. 6 п. 2 ст. 346.5 НК РФ).

Премии выплачивают в рамках трудовых отношений, поэтому на их сумму нужно начислить страховые взносы во внебюджетные фонды и в ФСС на случай травматизма (ч. 1 ст. 7 и ст. 9 Закона № 212-ФЗ и п. 1 ст. 20.1 Закона № 125-ФЗ). НДФЛ. Соответственно при выплате премий следует удержать и

перечислить в бюджет НДФЛ (п. 1 ст. 210 и подп. 6 п. 1 ст. 208 НК РФ). Сумму премии необходимо включить в налоговую базу по НДФЛ того месяца, в котором она была выплачена работнику (подп. 1 п. 1 ст. 223 НК РФ).

3. Третий способ поощрение за высокую дисциплину труда и прочие достижения

Удержать налог надо при фактической выплате вознаграждения (п. 4 ст. 226 НК РФ). Некоторые работодатели, кроме премий за производственные результаты, вводят дополнительные премии за дисциплинарные показатели, такие как отсутствие опозданий, отказ от курения во время рабочего дня и т. п. Такая возможность предусмотрена законодательством (ст. 191 ТК РФ). Данные вознаграждения поощряют работников, неукоснительно соблюдающих установленные правила внутреннего трудового распорядка, и, следовательно, мотивируют к этому остальных.

При установлении поощрительных выплат следует помнить, что не всегда соблюдение трудовой дисциплины можно приравнять к эффективной работе.

Оформление премии за трудовую дисциплину будет таким же, как и в случае премий за производственные результаты:

- порядок выплаты следует указать в специальном положении о премировании;
- возможность выплаты в трудовом договоре;
- факт начислений премий сопроводить приказом или распоряжением руководителя.

Премии за трудовую дисциплину относятся к расходам на оплату труда (п. 25 ст. 255 НК РФ). Соответственно их можно учесть при общем режиме, УСН с объектом доходы минус расходы и ЕСХН. Страховые взносы, взносы на травматизм, НДФЛ. Премии за трудовую дисциплину, выплачиваемые за результаты, относящиеся к производственной деятельности компании, облагаются страховыми взносами, взносами на травматизм и НДФЛ (ч. 1 ст. 7 Закона № 212-ФЗ, п. 1 ст. 20.1 Закона № 125-ФЗ, п. 1 ст. 210 и подп. 6 п. 1 ст.



208 НК РФ). Стимулирующий характер премий нужно подтвердить положением о премировании. То есть в документе должно быть указано, что премии выплачиваются за результаты, относящиеся к производственной деятельности компании.

#### 4. Четвертый способ введение социального пакета

Выбирая работодателей, при прочих равных условиях соискатель наверняка отдаст предпочтение организации с социальным пакетом. Недостатком этого способа мотивации можно назвать дополнительные траты компании, но они, вероятнее всего, окупятся. Некоторые работодатели, заботящиеся о своих работниках и желающие повысить свой статус на рынке труда, вводят для них так называемый социальный пакет. Как правило, в социальный пакет включают бесплатное питание и медицинскую страховку.

Организовать бесплатное питание можно разными способами. Некоторые работодатели открывают свою столовую, другие заказывают обеды в офис и т.д. Трудовой и коллективный договоры. Расходы на бесплатное или льготное питание работников не учитываются в целях налогообложения прибыли, за исключением случаев, когда оплата питания предусмотрена трудовыми или коллективными договорами (п. 25 ст. 270 НК РФ). Поэтому, если вы хотите учесть стоимость питания в расходах, уменьшающих налоговую базу, внесите соответствующие условия в трудовые или коллективный договоры

Даже если для организации учет расходов не важен (например, у вас УСН с объектом доходы), необходимо организовать персонифицированный учет питания. То есть ежемесячно вычислять и подтверждать документами стоимость питания, предоставленного каждому работнику. Это важно, так как стоимость питания включается в доход работника, облагаемый НДФЛ и страховыми взносами. Для этого можно:

– оформлять специальные ведомости. В них работники будут расписываться, подтверждая факт получения питания (см. образец 2). Этот вариант удобен, если работники обедают в столовой, принадлежащей

работодателю, либо если комплексные обеды доставляются сторонней организацией;

– ввести талоны на питание. Например, каждому работнику выдается столько талонов, сколько рабочих дней в соответствующем месяце. Каждый талон эквивалентен средней стоимости обеда, например, 200 руб.

В конце месяца в доход работника включается сумма, исчисленная путем умножения 200 руб. на количество использованных талонов (если работник отсутствовал на работе несколько дней или не ходил обедать, он имеет право вернуть лишние талоны).

Могут выдаваться талоны и на определенную сумму, например, на 150 руб., которую работодатель в дальнейшем заплатит компании, предоставляющей питание. Если выбранные работником блюда превысят по стоимости указанную сумму, то разницу работник доплачивает сам.

Работодатель налоговый агент обязан ежемесячно удерживать из доходов работников, полученных как в денежной, так и в натуральной форме, соответствующую сумму НДФЛ (п. 1 ст. 210 НК РФ)

Как уже было сказано, стоимость предоставленного работникам питания можно отнести к расходам на оплату труда, если питание предусмотрено трудовыми или коллективными договорами. Страховые взносы, взносы на травматизм. На стоимость питания нужно начислить страховые взносы во внебюджетные фонды и в ФСС РФ на страхование на случай травматизма (ч. 1 ст. 7 Закона № 212-ФЗ и п. 1 ст. 20.1 Закона № 125-ФЗ). НДФЛ. Стоимость бесплатного питания доход в натуральной форме для работников. НДФЛ с доходов, выданных в натуральной форме, удерживают из любых денежных вознаграждений, выплачиваемых сотруднику. При этом удерживаемая сумма налога не может превышать 50% от суммы вознаграждения (п. 4 ст. 226 НК РФ).

Перечислить НДФЛ в бюджет организация должна не позднее дня, следующего за датой фактического удержания налога (п. 6 ст. 226 НК РФ).

Для оформления медицинской страховки понадобится подписать договор со страховой организацией, имеющей соответствующую лицензию. Рекомендуем заключить договор на срок не менее одного года. В этом случае вы сможете учесть расходы при налогообложении прибыли. Трудовые договоры с работниками. Также условие о предоставлении работникам медицинской страховки советуем добавить в трудовые договоры. Для учета расходов данное требование не является обязательным. Однако дополнительное условие в трудовом договоре может быть важно для работников. Условие о медстраховке подтвердит серьезность намерений работодателя. То есть вы как работодатель не сможете просто так передумать и отказать работникам в получении дополнительного бонуса. Для этого придется вносить изменения в трудовые договоры.

Платежи работодателей по договорам добровольного медицинского страхования, заключенным в пользу работников, относятся к расходам на оплату труда (п. 16 ст. 255 НК РФ). При этом должны быть выполнены следующие условия:

- страховая организация имеет лицензию на ведение страховой деятельности в РФ, выданную в соответствии с законодательством РФ;
  - договор страхования заключен на срок не менее одного года.
- Расходы на ДМС являются нормируемыми.

Их можно учесть в размере, не превышающем 6% от величины прочих расходов на оплату труда (абз. 9 п. 16 ст. 255 НК РФ). Базу для исчисления предельной суммы таких расходов определяют нарастающим итогом с начала налогового периода с даты вступления в силу договора страхования (п. 3 ст. 318 НК РФ).

Страховые взносы во внебюджетные фонды и на случай травматизма на сумму платежей по договорам добровольного медицинского страхования начислять не нужно, если такой договор заключен на срок не менее одного года (подп. 5 п. 1 ст. 9 Закона № 212-ФЗ и подп. 5 п. 1 ст. 20.2 Закона № 125-

ФЗ). О других способах мотивации работников читайте в ближайших номерах журнала «Зарплата» НДФЛ.

Согласно пункту 3 статьи 213 НК РФ удерживать НДФЛ из доходов работников, в чью пользу приобретены медицинские страховки, не нужно. При этом нет никаких ограничений ни по размеру таких взносов, ни по месту оказания медицинской помощи в России или за рубежом. Если договор ДМС заключен на срок менее года, суммы платежей (взносов) по нему будут облагаться страховыми взносами, включая взносы на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а НДФЛ нет.

Сумма взносов не будет учитываться в целях налогообложения прибыли. Если компания не может удержать НДФЛ с доходов в натуральной форме, например, если сотрудник уволился или сумма НДФЛ слишком велика для того, чтобы удержать ее до конца года, компания до 1 февраля следующего года обязана сообщить об этом в ИФНС и самому налогоплательщику (п. 5 ст. 226 НК РФ).

Сообщение о невозможности удержать налог и неудержанной сумме НДФЛ представляется по форме 2-НДФЛ, утвержденной приказом ФНС России от 17.11.2010 № ММВ-7-3/611, а Порядок представления в налоговые органы указанного сообщения утвержден приказом ФНС России от 16.09.2016 № ММВ-7-3/576.

Организация оплачивает обеды своим сотрудникам и удерживает НДФЛ с дохода, полученного ими в натуральной форме.

Стоимость питания работников, оплаченная работодателем, — это доход работника, полученный в натуральной форме (подп. 1 п. 2 ст. 211 НК РФ). НДФЛ с доходов, выданных в натуральной форме, удерживают из любых денежных вознаграждений, выплачиваемых сотруднику. При этом удерживаемая сумма налога не может превышать 50% от суммы вознаграждения (п. 4 ст. 226 НК РФ).

Перечислить НДФЛ в бюджет организация должна не позднее дня, следующего за датой фактического удержания налога (п. 6 ст. 226 НК РФ).

### 1.3 Особенности оплаты труда в бюджетной сфере

Регулирование оплаты труда работников бюджетных организаций в настоящее время является сферой прямого и непосредственного воздействия государства, которое осуществляется на всех уровнях от муниципального до федерального. Работниками бюджетного сектора вносится значительный вклад в обеспечение необходимого уровня конкурентоспособности страны, поскольку они оказывают населению социально значимые услуги в области образования, здравоохранения и др.

Поэтому они в решающей степени формируют его образовательный и трудовой потенциал. Поэтому задачей, которая решается в первую очередь, является обеспечение каждому работнику условий, которые позволят ему своим трудом поддерживать достойный уровень жизни, обеспечить реализацию всех функций оплаты труда.

В настоящее время, поскольку происходят изменения в экономическом и социальном развитии страны, подвергается существенным изменениям и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников бюджетной сферы. Частично отдельные функции государства по реализации этой политики возложены на бюджетные учреждения, в части самостоятельного установления оплаты труда, материального стимулирования. Понятие заработная плата наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков. В связи с этим, задачей каждого бюджетного учреждения является создание экономически обоснованной и достоверной информации о труде и его оплате. Современные требования диктуют необходимость в обязательном порядке производить полную и своевременную оплату труда работников, а также осуществлять эффективное планирование расходов, связанных с начислением и выплатой причитающейся

заработной платы, эффективностью используемых форм и систем организации и стимулирования труда.

В бюджетных учреждениях (федеральных, региональных, муниципальных) складывается из трех составляющих, которыми являются базовая часть, компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты. Для дифференциации оплаты труда утверждены четыре профессиональные квалификационные группы, для каждой группы Правительством РФ утвержден базовый оклад. Базовый оклад является нижней границей заработной платы, ниже которого по профессиональным квалификационным группам заработную плату устанавливать нельзя.

Следующий этап — это установление шести квалификационных уровней. Такие уровни дифференцируют заработную плату работников одной профессии в зависимости от сложности работы, которую они выполняют, при этом учитывая дополнительные критерии квалификации.

Природа стимулирующих и компенсационных выплат различна. Посредством стимулирующих выплат работодатель создает побудительные мотивы к труду, вырабатывает у работника желание трудиться более результативно, а компенсационные выплаты возмещают (отсюда и название «компенсационные») потенциальные потери работников. Но, можно сказать, что и стимулирующие выплаты, и компенсационные направлены на повышение эффективности и производительности труда. Особенности функционирования организации влияют в большей степени на стимулирующие выплаты, чем на компенсационные. Стимулирующие выплаты являются показателем качества и количества труда, но если работодатель слишком увлекается такими выплатами, то это может привести к негативным последствиям.

При введении отраслевой системы оплаты труда структура заработной платы работников бюджетной сферы значительно изменилась, основная ее часть стала состоять из выплат стимулирующего характера. Такие выплаты предусмотрены статьей 129 ТК РФ, но законодательство не имеет трактовки

термина «классификация стимулирующих выплат». Восполнение этого пробела законодателем осуществлено с введением перечня видов выплат стимулирующего характера.

Основным документом, в соответствии с которым устанавливаются размеры и условия стимулирующих выплат для всех категорий работников в бюджетной сфере является коллективный договор. Так же используются соглашения, локальные нормативные акты.

Целесообразно выделить четыре основные функции оплаты труда:

1. Воспроизводственная функция. Возможность воспроизводства рабочей силы должна быть обеспечена заработной платой.

Невозможность реализации воспроизводственной функции влечет за собой проблему дополнительных заработков, что часто вызывает негативные последствия: истощается трудовой потенциал персонала, ухудшается трудовая дисциплина, снижается производительность труда и т. д.

При осуществлении борьбы за лучшие кадры предприятия и бюджетные организации должны прилагать определенные усилия для удержания своих специалистов, в том числе и компенсационного характера.

Предприятия обладают большей свободой в данном случае. В бюджетных учреждениях такой формой удержания, в основном является установление стимулирующих выплат.

2. Стимулирующая (мотивационная) функция оплаты труда. Заработная плата должна стимулировать заинтересованность в развитии производства.

При осуществлении рыночной модели организации оплаты труда, основой которой является закон стоимости (цены) рабочей силы и большое число форм собственности, основным показателем является заинтересованность работника в результатах своего труда. Но это совсем не значит, что интересы предприятия (собственника) совершенно не учитываются при организации оплаты труда. В этой ситуации осуществляется четкое разделение функций и интересов между собственником средств производства и наемным работником:

– собственник средств производства имеет материальную заинтересованность в укреплении и развитии предприятия, а также в положительном результате работы предприятия;

– наемный работник отвечает только результаты собственного труда, оплата которого обязательна и не зависит от результатов работы предприятия в целом (и результатов деятельности всей экономической системы — тем более).

Поэтому вторым этапом отношений работников и работодателей является взаимодействие внутри предприятия. Для реализации способностей наемных работников и эффективности их труда, иными словами, чтобы работодатель и работник имели то, на что по отдельности рассчитывали, необходимо определенным образом организовать работу на предприятии, а также установить конкретную зависимость между ценой рабочей силы (трудовой услуги) и показателями, которыми характеризуется эффективность деятельности работника. Данная взаимосвязь и является предметом организации заработной платы на предприятии.

Ключевым принципом компенсационного менеджмента и компенсационного моделирования в современных условиях в обществе свободного предпринимательства является оптимальная оплата труда сотрудников по результатам их работы, поскольку предприятие, деятельность которого неэффективна в условиях свободного предпринимательства, не является конкурентоспособным и утрачивает возможность работать в условиях рынка.

Отметим, что наивысшие результаты получают предприятия, использующие в своей внутрифирменной политике взаимосвязь между результатами работы каждого и его вознаграждением, и умело соединяющие общий результат труда с конкретным вкладом отдельного сотрудника. На практике это сделать нелегко.

Что касается бюджетных учреждений, то в последнее время прослеживается тенденция резкого роста заработной платы руководителей



бюджетных организаций (при закрытой информации) на фоне низкого уровня оплаты труда работников бюджетной сферы. По мнению Президента Российской Федерации, «уровень вознаграждения руководителей организаций, которые финансируются за счет бюджета, должен быть привязан к качеству работы организации и средней заработной плате основного персонала», он считает неприемлемой ситуацию, когда в некоторых учреждениях руководители получают в разы больше, чем средний персонал [1].

Новая система оплаты труда подразумевает формирование независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, включая введение публичных рейтингов их деятельности «Эффективный контракт».

Образовательным учреждениям необходимо актуализировать квалификационные требования к работникам с учетом современных требований к качеству услуг, в том числе путем внедрения профессиональных стандартов.

### 3. Социальная функция заработной платы.

Зарплата как цена труда или рабочей силы — это основная часть фонда жизненных средств работников, которая распределяется между ними с учетом количества и качества труда и зависит от конечных результатов работы предприятий. Практически само существенной частью доходов граждан является зарплата, поскольку для большинства граждан — это единственный источник дохода.

Взаимосвязь функций заработной платы и принципов ее организации оказывает влияние на цель организации заработной платы на предприятии, заключающейся в обеспечении работникам уровня заработной платы для воспроизводства рабочей силы.

На современном этапе сделан отступ от прямого централизованного регулирования оплаты труда большинства работников с переходом к рыночной экономике. Прямому регулированию государства подлежат только

размеры минимальной заработной платы. Правительством России регулируются вопросы применения надбавок за стаж на некоторых территориях и районных коэффициентов к заработной плате. Все остальные условия оплаты труда предусматриваются системой тарифных соглашений (генерального, территориального и отраслевого) и коллективных договоров предприятий, а также на основании локальных нормативных актов, утверждаемых на предприятии.

Вывод:

изучена сущность оплаты труда и принципы ее организации; рассмотрены формы и системы оплаты труда; проанализированы особенности оплаты труда в бюджетной сфере.

## 2.ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ

В качестве объекта практики рассмотрим МКУ «Центр бухгалтерского и материально технического обеспечения образовательных учреждений города Екатеринбурга».

Адрес: 620014, Екатеринбург, ул. Боевых Дружин, 26  
Телефоны: (343) 371-83-02, 371-87-30, 371-57-04  
Факс: 371-57-04.

Организационная структура представлена на рисунке 1.1.

<b>Руководитель МКУ</b>
Главный бухгалтер
Заместитель главного бухгалтера
<b>Планово-Экономический отдел</b>
Специалисты Планово-Экономического отдела
<b>Юристы</b>
Юрист
<b>Отдел МТО</b>
Начальник отдела МТО
Отдел МТО
Инженеры сметчики
<b>Отдел расчетов по заработной плате</b>
Руководитель Отдела расчетов по заработной плате
Специалисты Отдела расчетов по заработной плате
<b>Отдел АЦК</b>
Руководитель отдела АЦК
Специалисты Отдела АЦК
<b>Отдел по внебюджетным средствам</b>
Руководитель Отдела по внебюджетным средствам
Специалисты Отдела по внебюджетным средствам
<b>Отдел учета продуктов питания</b>
Руководитель Отдела учета продуктов питания
Специалисты Отдела учета продуктов питания
<b>Отдел учета материалов</b>
Руководитель Отдела учета материалов
Специалисты Отдела учета материалов
<b>Контрольно - ревизионный отдел по пенсионным фондам</b>
Специалисты Контрольно-ревизионного отдела по пенсионным фондам
<b>Отдел по муниципальному заказу</b>
Руководитель Отдела по муниципальному заказу
Специалисты Отдела по муниципальному заказу

Рисунок 2.1 – Организационная структура

Филиалы учреждения:

1. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Верх-Исетского района

Адрес: 620014, Екатеринбург, ул. Хомякова, 5а

Телефоны: (343) 371-07-98, 371-31-47

Факс: 371-52-22

2. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Железнодорожного района

Адрес: 620027, Екатеринбург, ул. Челюскинцев, 92

Телефоны: (343) 370-58-90, 370-25-45

Факс: 370-23-07

3. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Кировского района

Адрес: 620062, Екатеринбург, ул. Первомайская, 76а

Телефоны: (343) 365-96-11, 365-96-44

Факс: 365-96-06, 365-96-22

4. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Ленинского района

Адрес: 620014, Екатеринбург, ул. Шейнкмана, 30а

Телефоны: (343) 342-0067, 203-12-54

Факс: 342-00-67

5. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Октябрьского района

Адрес: 620100, Екатеринбург, ул. Мичурина, 205

Телефоны: (343) 254-21-67, 254-23-37

Факс: 261-44-64, 270-70-37

6. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Орджоникидзевского района

Адрес: 620017, Екатеринбург, ул. Корепина, 1

Телефоны: (343) 333-53-09, 333-54-66

Факс: 333-53-01

7. Централизованная бухгалтерия образовательных учреждений  
Чкаловского района

Адрес: 620130, Екатеринбург, ул. Чайковского, 89

Телефоны: (343) 269-15-45, 260-82-53

Факс: 260-83-69

Целями деятельности МКУ ЦБ и МТО образовательных учреждений города Екатеринбурга являются:

- ведение бухгалтерского, бюджетного и налогового учета и составление соответствующей отчетности;
- осуществление финансового, экономического и материально технического обеспечения учредителя и подведомственных ему организаций.

В казенных учреждениях финансовое обеспечение производится на основании бюджетной сметы. Для указанных учреждений устанавливаются лимиты бюджетных обязательств в соответствии с классификацией расходов бюджетов. Казенному учреждению устанавливается государственное (муниципальное) задание на предоставление определенных услуг. Бухгалтерский учет ведут по бюджетному плану счетов, вследствие чего составляется бюджетная отчетность в соответствии с действующим законодательством РФ.

Планирование расходов в бюджетных учреждениях основано на составлении смет. Утвержденные сметы бюджетных учреждений являются их финансовыми планами на определенный отрезок времени.

Таким образом, отличие казенного от бюджетного учреждения одно, прибыль казенного учреждения от приносящей доход деятельности поступают в доход соответствующего бюджета.

Показатели бюджетной сметы казенного учреждения, руководитель которого имеет право ее утверждения в соответствии с порядком утверждения бюджетной сметы казенного учреждения, могут быть разделены по кодам элементов, видов расходов, а также по кодам статей соответствующих групп

классификации операций сектора государственного управления в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств.

Финансирование казенные учреждения получают из бюджета соответствующего уровня. Выделению средств этим учреждениям предшествует бюджетное планирование.

В Российской Федерации метод бюджетного планирования и финансирования существенно расширился. Этому способствует разработка и осуществление многих социальных, экономических, экологических и других программ. Следует предполагать, что в перспективе этот метод планирования расходов, будет находить все более масштабное и широкое распространение.

Нормативному методу планирования расходов государственных (муниципальных) учреждений требуются точные расчеты и сметы на оказание предоставляемых им услуг в учреждении. Учреждение, руководствуясь нормативным методом, ясно и прозрачно составляет свою смету на оказание услуг и на все остальные затраты, необходимые для дальнейшего функционирования и развития учреждения.

Структурный метод определения нормативных затрат предполагает определение ряда статей расходов пропорционально выбранному основанию. Таким основанием может быть:

- затраты на оплату труда персонала, участвующего непосредственно в оказании услуги;
- площадь помещения, используемого для оказания услуги;
- объем оказываемых услуг в случае, если услуги, оказываемые учреждением имеют одинаковую единицу измерения объема услуг (чел., тыс. чел, посещений и т.д.), либо могут быть приведены в сопоставимый вид.

Чаще всего используется структурный метод в том случае, если учреждение оказывает несколько видов государственных (муниципальных) услуг.

Экспертный метод предполагает расчет нормативных затрат на основе экспертной оценки. Этот метод рекомендуется применять в случае

невозможности определения доли одной или нескольких статей расходов в общей сумме расходов на оказание услуги. Примером экспертной оценки может быть:

- оценка доли затрат (например, трудозатрат, расходных материалов, коммунальных платежей) в общем объеме затрат, необходимых для оказания услуги и др.;
- количество обращений потребителей услуги;
- оценка условного объема площадей, необходимых для оказания услуги.

Следует иметь в виду, что выбор метода расчета нормативных затрат для каждой группы затрат чаще всего зависит от отраслевых, территориальных и других особенностей предоставления услуги. При этом методы могут быть использованы в различных комбинациях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ от 12.12.1993 // Справочно-поисковая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ред. от 01.10.2018) // Справочно-поисковая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (ред. от 05.10.2018) // Справочно-поисковая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
4. Федеральный Закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» (ред. от 29.06.2018) // Справочно-поисковая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
5. Абрютин М. С. Экономика строительной организации: учебник / М.С. Абрютин. – М.: Дело и сервис, 2017. - 265 с.
6. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2018. - № 1. - С. 50-52.
7. Басаков М.И. Менеджмент: краткий курс: учебник / М.И. Басаков. - Изд.: Дашков и К, 2012. – 148 с.
8. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. - 2018. - № 4. - С. 28-31.
9. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала / Ю.Н. Богданов // Методы менеджмента качества. - 2017. - № 11. - С. 14-19.
10. Большой экономический словарь. - Изд.: Омега-Л, 2008
11. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Бурмистров // Управление персоналом. - 2019. - № 7. - С. 48-49.



12. Верёвкин Л. П. Основные показатели деятельности малого бизнеса / Л. П. Верёвкин, К. П. Мокрецов, А. В. Батрак // Информ. и бизнес. – 2017. - №2. – с. 35-39.
13. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2019. - № 4. - С. 23-34
14. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебник / Е.Е. Вершигора. - М.: Инфра-М, 2011. – 283с.
15. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби. 2011. - 688 с.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2019. - 345с.
17. Власова Е. Система мотивации - как привлечь и удержать / Е. Власова // Управление персоналом. - 2012. - N 8. - С. 18 - 19.
18. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда / Н. Волгин // Человек и труд. - 2017. - №4. - С.75-79.
19. Волович В.И. Социологический справочник / В.И. Волович. 1990. – 382с.
20. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Володин // Банковские технологии. - 2018. - № 10. - С. 29-31.
21. Глумаков В.Н Стратегический менеджмент: практикум / В.Н. Глумаков. - М.: Вузовский учебник. 2017.- 192 с.
22. Гражданкина Е.В. Экономика малого строительной организации: учебное пособие / Е.В. Гражданкина. - М.: Изд-во Гросс Медиа, 2012. - 141 с.
23. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И.Гущина // Общество и экономика. - 2019. - № 1. - С. 169-174.
24. Добрина Н.А. Менеджмент: основы теории и деловой практикум / Н.А. Добрина. - Изд.: Альфа-М, 2019. – 288с.

25. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2012. - № 3. - С. 41-44.
26. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. Менеджмент: Учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике» / Л.И. Дорофеева. – Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2012.– 403 с.
27. Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник / Р.А. Исаев. - Изд.: Дашков и К, 2018. – 264с.
28. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс / Т.И. Захарова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2019 - 216с.
29. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2019.- 235 с.
30. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Баткаева И.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 524 с.
31. Кибанов А. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - N 5. - С. 12-17.
32. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. - 2019. - № 10. - С. 12-15.
33. Комаров Е.И. Общий менеджмент: учеб. пособие - ("Президентская программа подготовки управленческих кадров") / Е.И. Комаров. - Изд.: Инфра-М, 2017. – 268с.
34. Кондратьева Л. Кадровое делопроизводство ведет секретарь-референт / Л. Кондратьева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2011. - № 8. - С. 23-28.
35. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с.

36. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» - 2-е изд. / Л.И. Лукичева. - М.: Омега - Л, 2017. - 289с.
37. Лукьяненко А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б.Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2019. - N 2. - С. 16 - 23.
38. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие / Б.Г. Мазманова. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 368 с.
39. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учебно-практическое пособие / Л. Маллинз. - Минск: Новое знание, 2011. - 139с.
40. Менеджмент. Менеджмент: учебное пособие для вузов. / Под ред. Е.Л.Драчева Л.И.Юликова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - С.49
41. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. – 2-е изд., доп. И перераб. / Под общ ред. проф. М.П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 330.
42. Пономарева, И. Диагностика мотивации / И.Пономарева, С.Левина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2019. - № 3. - С. 20 - 24.
43. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика строительной организации / В.К. Скляренко. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 208 с.
44. Сухотина К.А. Секреты эффективной кадровой политики / К.А. Сухотина // Кадровая служба и управление персоналом строительной организации. - 2011. - № 4. - С. 12-16.
45. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Справочник по кадровому делопроизводству - 5-е изд., перераб. / Л.В. Труханович. - М.: Дело и Сервис, 2017. - 213с.
46. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / сост. В.И. Данилов, Е.А. Китин, Э.А. Нехвядович. - СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. - 142 с.
47. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 638 с.

48. Феденя, А.К. Менеджмент: учебн. пособие / А. К. Феденя. - Минск: ТетраСистемс, 2019. - 320с.
49. Цветкова Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия / Г. Цветкова // Экономист. - 2019. - № 4. - С. 51-56.
50. Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. - Изд.: ГроссМедиа, 2012. – 223с.
51. 3 лучших инструмента исследования мотивации сотрудника: тест MBTI, метод DISC и мотивация по Боннстеттеру. <http://hr-media.ru>