

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Формирование и использование средств на оплату труда
персонала предприятия и пути их совершенствования

Исполнитель Андришина Анна Дмитриевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Бикезина Татьяна Васильевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
И.о. заведующего кафедрой



(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«25» июня 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты формирования и организации оплаты труда на предприятии.....	6
1.1 Сущность, функции оплаты труда персонала на предприятии.....	6
1.2 Планирование и формирование фонда оплаты труда на предприятии...	13
1.3 Эффективность использования и методы планирования средств на оплату труда персонала на предприятии.....	22
2 Анализ формирования и использования средств на оплату труда персонала на предприятии АО «НЦЗ».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «НЦЗ».....	30
2.2 Анализ формирования фонда оплаты труда предприятия АО «НЦЗ»...	37
2.3 Анализ использования средств на оплату труда персонала предприятия АО «НЦЗ».....	44
3 Совершенствование процесса формирования и использования средств на оплату труда персонала на предприятии АО «НЦЗ».....	51
3.1 Разработка системы оплаты труда и совершенствование процесса использования средств на оплату труда персонала АО «НЦЗ».....	51
3.2	56

3.3	Экономическая	эффективность	предложенных	
	мероприятий.....			60
	Заключение.....			65
	Список использованных источников.....			68

Введение

Оплата труда является одним из основных аспектов не только формирования трудовых отношений на предприятии, но и уровня себестоимости производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг. Для работников предприятия заработная плата является, как правило, основным источником получения доходов и обеспечения нормального уровня жизни. В современном бизнесе управление оплатой труда персонала является одним из важных аспектов эффективного управления предприятием.

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной, так как формирование и использование средств на оплату труда являются сложным и многогранным процессом, который требует внимательного анализа, планирования и контроля. Корректное и эффективное использование средств на оплату труда позволяет привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, повышать их мотивацию и эффективность, а также обеспечивать устойчивое развитие предприятия. Оплата труда имеет важное влияние в качестве мотивационного побуждения персонала к более производительному труду, к повышению качества выполнения сотрудниками предприятия их функций, что обеспечивает не только рост производительности труда, но и повышение качества производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг.

Посредством анализа формирования и использования средств на оплату труда персонала на предприятии возможно выявление путей совершенствования оплаты труда для повышения производительности труда предприятий, что имеет значение для роста экономики, а также благосостояния общества.

Целью исследования работы является разработка путей совершенствования процессов формирования и использования средств на оплату труда персонала на предприятии. Задачами исследования в соответствии с поставленной целью выступают:

- определить сущность, функции оплаты труда на предприятии;
- рассмотреть планирование средств на оплату труда на предприятии;
- определить особенности использования средств на оплату труда персонала на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия АО «НЦЗ»;
- рассмотреть формирование фонда оплаты труда предприятия АО «НЦЗ»;
- провести анализ использования средств на оплату труда персонала предприятия АО «НЦЗ»;
- разработать мероприятие по совершенствованию процесса формирования средств на оплату труда персонала на предприятии АО «НЦЗ»;
- разработать мероприятие по совершенствованию процесса использования средств на оплату труда персонала на предприятии АО «НЦЗ»;
- определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предметом исследования являются процессы формирования и использования средств на оплату труда персонала.

Объектом исследования выступает предприятие АО «НЦЗ».

К методам исследования, используемым в работе, относятся изучение и анализ научной литературы, методы классификации и обобщения, горизонтальный и вертикальный анализ, расчет относительных и абсолютных показателей.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций по совершенствованию формирования и использования средств на оплату труда персонала на исследуемом предприятии, что позволит повысить эффективность использования средств на оплату труда, увеличить производительность труда.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и список использованных источников.

1 Теоретические аспекты формирования и организации оплаты труда на предприятии

1.1 Сущность, функции оплаты труда персонала на предприятии

Значительная часть расходов предприятия состоит из выплат заработной платы сотрудникам, которая является основной мотивацией человека к труду. Заработная плата представляет собой денежное вознаграждение за наемный труд в соответствии с особенностями деятельности сотрудника – его должностью, а также навыками, качеством и количеством работы. В экономической литературе заработная плата рассматривается как цена рабочей силы, которая определяется в зависимости от спроса и предложения на рынке труда. В себестоимости продаж предприятия затраты на оплату труда занимают значительную часть [5].

Заработная плата (оплата труда работника) – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [1].

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Уровень оплаты труда определяется в основном количеством труда и его качеством, но также на него влияют внешние факторы – спрос и предложение на рынке труда, правовое регулирование и др.

Правила расчета заработной платы сотрудникам и взаимосвязь между отдельными показателями определяет система оплаты труда [8].

Выплаты сотрудникам формируют фонд оплаты труда - это расходы работодателя с одной стороны, и с другой это доходы сотрудников. Если работодатель хочет минимизировать свои затраты, то сотрудник, наоборот, стремится получать более высокую оплату труда.

В составе оплаты труда можно выделить следующие составляющие:

- основная заработная плата в соответствии с категорией, квалификацией сотрудника и особенностей его деятельности;
- выплаты компенсирующие – например, доплаты за работу в тяжелых условиях труда или за объем работы, превышающий установленный;
- выплаты стимулирующего характера – премии и надбавки.

Сущность заработной платы может быть определена выполняемыми ею функциями, а именно воспроизводственной (воспроизводство рабочей силы), стимулирующей (стимулирование сотрудников к эффективному труду), и регулирующей.

Также выделяют и другие дополнительные функции: мотивационную, статусную и другие. Сущность перечисленных функций представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Функции оплаты труда [26]

Функция	Сущность
1	2
Воспроизводственная	Функция предполагает возмещение затрат на воспроизводство трудовых ресурсов, то есть заработная плата должно способствовать воспроизводству затрат, присущих для любой трудовой деятельности человека
Стимулирующая	Стимулирование сотрудников к качественному труду, эффективной трудовой деятельности, к достижению наибольших результатов
Регулирующая	Заработная плата определяет спрос и предложение на рабочую силу, уровень занятости, количество сотрудников

Мотивационная	Побуждает сотрудника делать работу качественнее и эффективнее, работать, чтобы повышать свой вклад в деятельность компании, подняться по карьерной лестнице, получить премию и т.д.
---------------	---

Основной функцией оплаты труда можно считать стимулирующую, так как она способствует повышению производительности труда, от чего зависит прибыльность и эффективность деятельности предприятия.

Так, сущность оплаты труда выражается в ее функциях, которые неразрывно связаны между собой и позволяет понять содержание оплаты труда, а также возникающие противоречия, которые содержит данная экономическая категория [13].

Под организацией оплаты труда понимается установление условий оплаты, критериев оплаты за ту или иную деятельность в зависимости от количества выполненной работы, ее качества, условий труда и сложности работы, определение норм затрат труда, выбор системы оплаты труда [7].

В организации оплаты труда важным является определение норм затрат труда на единицу продукции, выпускающей предприятием или на объем работы в определенных условиях труда. Данный процесс называется нормированием труда, при котором определяется норма времени и норма выработки, определяющая сколько продукции в натуральном выражении, должно быть изготовлено в единицу времени в нормальных условиях труда [3].

Выделяют две наиболее популярные формы оплаты труда на предприятиях – это сдельная система и повременная. При повременной форме оплаты труда основным фактором, влияющим на размер заработной платы сотрудника, является отработанное время, а также размер заработной платы определяется исходя из тарифной ставки или оклада.

При сдельной форме оплаты труда размер заработной платы зависит главным образом от количества проделанной работы, например, сколько рабочий изготовил деталей, сколько составил выпуск продукции, сколько было обработано изделий и т.д.

Размер заработной платы при повременной форме оплаты труда исчисляется следующим образом:

$$\text{ЗП} = \text{ТС} * \text{РВ}, \quad (1)$$

где ЗП – заработная плата, руб.;

ТС – часовая (дневная) тарифная ставка соответствующего разряда, присвоенного рабочему;

РВ – фактически отработанное время, ч.

Повременную форму оплаты применяют чаще всего, когда от сотрудника не зависит количество проделанной работы, то есть от его усилия не влияют на производительность. Либо же данная форма применяется когда сотрудник не может перевыполнять те или иные показатели, прикладывая большие усилия, чем например другие сотрудники, так как процесс производства жестко регламентирован. Также если сотрудник ничего не производит, а работа его заключается в наблюдении, проведении осмотра, тогда также целесообразно применять повременную форму оплаты труда.

Повременная форма также применяется, когда сотрудникам не следует перевыполнять свои показатели, так как это приведет к снижению качества продукции, росту брака, изнашиванию оборудования и пр.

Так, повременная форма оплаты труда целесообразна для применения, когда не возможно или не следует устанавливать количественные характеристики труда сотрудников. Повременная форма оплаты делится на простую и повременно-премиальную.

При простой повременной системе оплаты труда размер заработной платы определяется на основе оклада или тарифной ставки, при этом сотрудник должен выполнять определенное количество работы, тогда ему выплачивается установленный оклад или тариф. Если же сотрудник не выполнен установленный для него план, тогда он не сможет получить оплату в полном

установленном размере, так как она уменьшится пропорционально не проделанной работе.

При премиальной повременной оплате труда за достижение определенных качественных или количественных характеристик сотруднику помимо оплаты по тарифу (окладу), выплачивается дополнительно премия в размере пропорционально достигнутым показателям [6].

При окладной системе оплаты труда размер заработной платы определяется исходя из установленного размера оклада для каждой должности, уровня квалификации сотрудника и т.д.

При сдельной оплате труда устанавливаются расценки за определенное количество проделанной работы в единицу времени. При сдельной оплате труда размер заработной платы зависит от эффективности труда сотрудника и определяется следующим образом:

$$ЗП = СР * ВП, \quad (2)$$

где ЗП – заработная плата рабочего, руб.;

СР – сдельная расценка за единицу продукции, руб.;

ВП – количество изготовленной продукции [22].

В зависимости от выбранной формы оплаты труда – повременной или сдельной устанавливаются системы оплаты труда, которая может быть тарифной, бестарифной или смешанной.

Тариф при определении размера заработной платы предполагает зависимость оплаты труда от должности, квалификации сотрудника, количества выполняемых функций, условий труда и пр.

При бестарифной системе оплаты труда размер заработной платы зависит от того, какие результаты деятельности у предприятия, а также от количества средств, выделенных на оплату труда и пр.

При смешанной системе оплаты труда применяются особенности как тарифной, так и бестарифной оплаты труда. К смешанной системе относятся такие виды оплаты труда, как система плавающих окладов, форма фиксированных окладов в зависимости от квалификации, а не за рабочие часы.

Таким образом, каждая система оплаты труда имеет свои особенности процесса оплаты труда, формирования уровня фонда оплаты труда, имеет свои критерии и показатели и должна быть понятна сотрудникам, не зависеть от субъективности руководителя и поощрять к высокоэффективному продуктивному выполнению возложенных на него обязанностей.

1.2 Планирование и формирование фонда оплаты труда на предприятии

Для любого предприятия важным процессом является планирование своих затрат. Средства на оплату труда занимают значительную часть затрат на предприятии, поэтому планирование средств на оплату труда должно быть максимально эффективным. От уровня оплаты труда зависит и мотивация сотрудников, а значит и эффективность деятельности всего предприятия.

Планирование оплаты труда предполагает определение планового ФОТ отдельно по категориям сотрудников и в целом по персоналу. Основной целью планирования средств на оплату труда является определить оптимальный уровень ФОТ в соответствии с поставленными целями деятельности предприятия и в соответствии с планируемой производительностью труда сотрудников [28].

Задачами планирования средств на оплату труда являются следующие:

- определить оптимальную систему оплаты труда в соответствии с поставленными целями предприятия;
- определить нормы затрат на оплату труда;
- определить прибыль, которая будет направлена на оплату труда;
- рассчитать размер средней заработной платы сотрудников;

- определить величину социальных выплат;
- определить размер отчислений на оплату труда и др. [10].

Эффективное планирование оплаты труда должно обеспечить мотивацию сотрудников и производительность труда, оптимальные условия труда на предприятии, повышение заработной платы, справедливость в оплате труда и снижению текучести персонала.

Процесс планирования фонда оплаты труда включает следующие этапы:

– подготовка необходимой информации - необходимо проанализировать текущую ситуацию на предприятии, включая финансовое состояние, бюджет, общий объем работы, кадровый потенциал и ожидаемые изменения в бизнес-процессах [16].

Также важно учесть возможные изменения в условиях работы и бизнес-процессах предприятия. Необходимо планировать резервы для компенсации возможных финансовых рисков, связанных с оплатой труда, таких как инфляция, изменение рыночной конъюнктуры или потребностей рынка.

Фонд оплаты труда (ФОТ) – это совокупность всех расходов предприятия или организации на персонал, кроме тех, что связаны непосредственно с рабочими процессами.

Рассмотрим структуру фонда оплаты труда (ФОТ). В состав фонда оплаты труда включаются выплаты по заработной плате, исчисленные исходя из: сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов, устанавливаемых в зависимости от результатов труда, его количества и качества; стимулирующих и компенсирующих выплат, включая компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией зарплаты в соответствии с действующим законодательством; систем премирования рабочих и служащих за производственные результаты; иных условий оплаты труда в соответствии с применяемыми на предприятии формами и системами оплаты труда.

Уровень ФОТ предприятия зависит от различных внешних и внутренних факторов, которые отражены на рисунке 1.

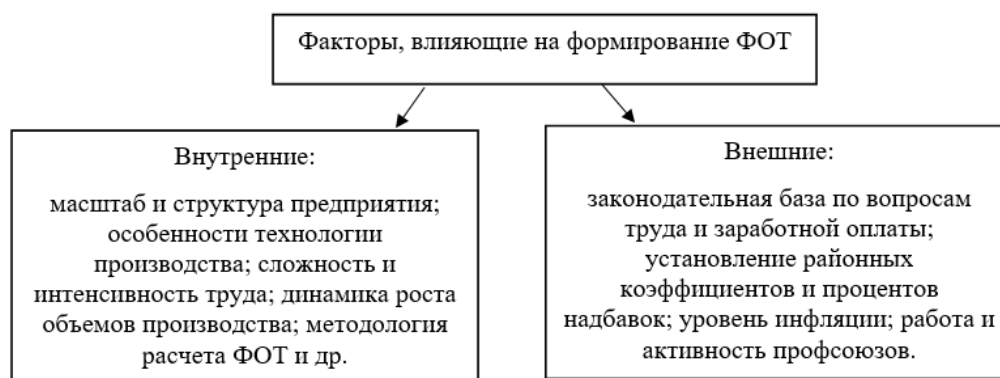


Рисунок 1 - Факторы, влияющие на процесс формирования ФОТ

Средства ФОТ затрачиваются на заработную плату сотрудникам и выплату социальных отчислений в зависимости от размера ФОТ. Уровень ФОТ определяется руководством предприятия, но с учетом внешних факторов, таких как ситуация на рынке труда, инфляция и пр.

Основная цель фонда оплаты труда состоит в обеспечении справедливого и достойного вознаграждения работников за их труд и усилия. Фонд оплаты труда является важным инструментом управления персоналом и позволяет организации привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников, повышать их мотивацию и продуктивность.

Формирование и распределение фонда оплаты труда на предприятии обычно является компетенцией отдела кадров или специализированного отдела по управлению персоналом. Эти отделы ответственны за разработку и реализацию политики оплаты труда в организации. Фонд оплаты труда можно рассчитать за любой период: неделю, месяц, полугодие, год. Чаще всего рассчитывают годовой ФОТ, чтобы запланировать выплаты на следующий.

Определение ФОТ позволяет предприятию анализировать динамику затрат на оплату труда, расходы на оплату отдельным сотрудникам, определить долю затрат на оплату труда в себестоимости, провести оценку эффективности затрат на оплату труда сотрудникам, сопоставляя эти затраты с отдачей – результатами труда. Также с помощью определения ФОТ предприятие планирует затраты на оплату труда.

Планирование ФОТ осуществляется с учетом показателей оплаты труда за прошлых периодах, то есть обязательно нужно анализировать прошлый уровень оплаты труда для определения плановой себестоимости.

В ФОТ включаются все те выплаты, которые связаны с трудовыми обязанностями – заработная плата, премии, компенсационные выплаты, доплаты за работу в тяжелых условиях труда, в ночное время, выходные дни и прочие.

Таким образом фонд заработной платы обычно включает (ч. 1 ст. 129 ТК РФ):

- выплаты по тарифным ставкам (должностным окладам, сдельным расценкам и т. д.);
- доплаты за особые условия труда;
- премии за трудовые показатели.

Когда компания планирует расходы на персонал, она не ограничивается только фондом заработной платы. Сотрудникам выдают отпускные, также оплачивают дни больничного, компенсируют проезд, питание, медицинские осмотры. Данные затраты тоже входят в ФОТ, хоть и не связаны с выполнением трудовых обязанностей. Но все выплаты в ФОТ связаны с деятельностью сотрудников.

Так, к фонду заработной платы относят только то, что начислено за фактически отработанное время. Тогда как в фонд оплаты труда включают также премии, отпускные, больничные и прочее.

Зная структуру и все затраты, связанные с формированием ФОТ, возможно проведение анализа средств на оплату труда в разрезе отдельных подразделений, категорий сотрудников, снизить текучесть кадров, планировать себестоимость, а также определять цену собственной продукции и искать способы оптимизации затрат на оплату труда.

Планирование средств на оплату труда состоит из последовательных этапов, на каждом из которых проводятся расчеты. Подробнее этапы планирования представлены на рисунке 2.

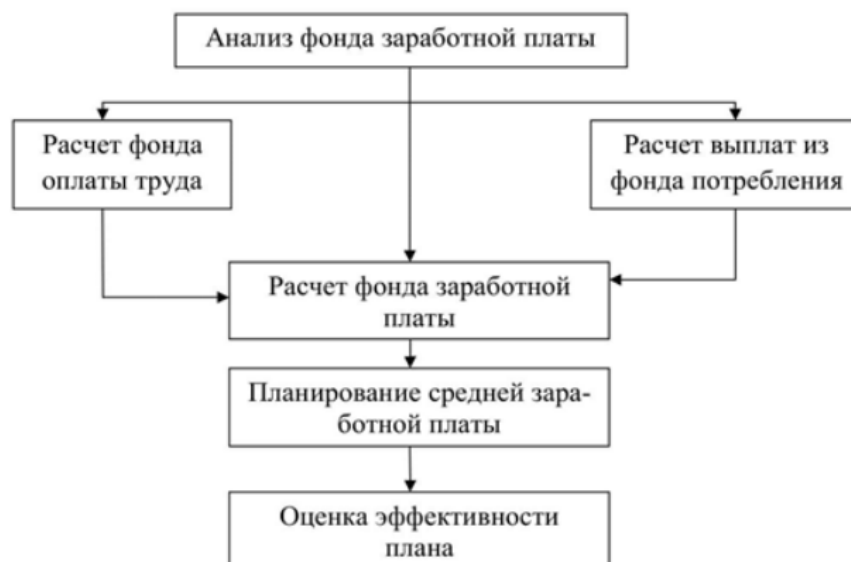


Рисунок 2 – Алгоритм планирования фонда заработной платы [18]

При планировании средств на оплату труда часто ФОТ разбивают на основной и дополнительный. Основная часть ФОТ включает:

- плату за количество отработанного времени и качество выполненной работы;
- премии;
- различные надбавки к заработной плате.

Дополнительная часть в ФОТ включает доплаты за работу в праздники, выходные, вечернее время, оплата отпускных и др. При планировании ФОТ чаще всего не учитываются выплаты за сверхурочное время, простои не по вине сотрудника и пр. [24].

Основой для определения фонда оплаты труда является штатное расписание, на основе которого рассчитывается общая сумма затрат на заработную плату и дополнительные выплаты для всех сотрудников организации.

Штатное расписание включает в себя перечень должностей и их численность, а также уровни заработной платы и надбавки, связанные с каждой должностью.

Каждая должность на штатном расписании имеет свою уровень заработной платы, которая зависит от множества факторов, таких как уровень

ответственности, квалификация, опыт, сложность работы и др. Кроме того, определенные должности могут предусматривать дополнительные надбавки или премии.

Путем умножения численности каждой должности на соответствующую уровню заработной платы и надбавки, можно рассчитать общую сумму затрат на заработную плату для каждой должности в организации.

В частности, штатное расписание позволяет:

- определить необходимое количество сотрудников на различных должностях с учетом рабочего времени и потребностей предприятия;
- определить функции, обязанности и ответственность каждой должности;
- распределить рабочее время сотрудников, определив их рабочие часы, выходные дни, отпуска и другие аспекты, связанные с трудовым графиком;
- служит основой для проведения персонала и оценки эффективности работы сотрудников;
- помогает управлять расходами на персонал.

Штатное расписание занимает ключевое место в планировании средств на оплату труда на предприятии, так как оно определяет структуру и количество рабочих мест, а также устанавливает размер и условия оплаты труда для каждой должности. Штатное расписание служит основой для расчета заработной платы сотрудников, а также позволяет оценить общий объем затрат на оплату труда в рамках организации. Планирование средств на оплату труда осуществляется на основе данных штатного расписания, что позволяет более точно определить бюджет на заработную плату, улучшить контроль над финансовыми ресурсами и обеспечить рациональное использование финансовых средств предприятия.

Эффективное управление штатным расписанием и фондом оплаты труда помогает организации оптимизировать затраты на трудовые ресурсы, а также удерживать и привлекать квалифицированных сотрудников. Постоянный

анализ и корректировка штатного расписания и фонда оплаты труда позволяют предприятию эффективно управлять своими ресурсами и обеспечивать справедливую и конкурентоспособную оплату труда.

Ответственность за планирование бюджета и распределение средств на оплату труда может лежать на главном бухгалтере или финансовом директоре. В некоторых компаниях есть отдельный отдел по планированию и анализу персонала, который занимается определением бюджета на оплату труда и управлением этим процессом. В роли планировщика также может выступать высшее руководство предприятия, такие как исполнительный директор или руководитель компании.

Если значительных кадровых изменений на предприятии не предвещается, то при планировании фонда заработной платы можно отталкиваться от фактических показателей.

Так, годовой ФЗП по работникам на окладе рассчитывают так:

$$\text{ФЗП (оклад)} = \text{Зср} * \text{ССЧ} * 12, \quad (3)$$

где ФЗП – фонд заработной платы;

Зср – среднемесячная заработная плата;

ССЧ – среднесписочная численность сотрудников

По работникам на сдельной оплате труда расчет будет следующим:

$$\text{ФЗП (сдельная оплата труда)} = \text{Сед} * \text{В} + \text{Н} + \text{П}, \quad (4)$$

где Сед – ставка за единицу продукции;

В – объем выпуска продукции за год;

Н – надбавки;

П - премии.

По персоналу, который работает по часовой ставке:

$$\text{ФЗП (почасовая ставка)} = C * \text{РЧ}, \quad (5)$$

где C – сумма ставок всех работников;

РЧ – количество рабочих часов в году.

Планирование средств на оплату труда на предприятии должно соответствовать законодательству РФ, в частности Трудовому кодексу РФ, в котором определены основные принципы и правила оплаты труда, коллективным договорам и соглашениям предприятия, положению об охране труда, инструкции по охране труда и технике безопасности на производстве.

Так, планирование средств на оплату труда включает определение бюджета и распределение средств на заработную плату сотрудников, основная его цель заключается в обеспечении сбалансированного и эффективного использования ресурсов компании. Эффективное планирование средств на оплату труда позволяет предприятию достичь нужного баланса между надежным финансовым управлением и обеспечением справедливой и конкурентоспособной заработной платы для своих сотрудников.

1.3 Эффективность использования и методы планирования средств на оплату труда персонала на предприятии

Использование средств на оплату труда персонала – это процесс установления справедливой и конкурентоспособной заработной платы для сотрудников, обеспечения их мотивации и удовлетворенности, а также обеспечения эффективного управления персоналом и достижения бизнес-целей компании. Данный процесс также включает учет и отчетность о затратах на оплату труда, соблюдение требований законодательства и постоянное анализирование и оптимизацию структуры и направлений использования этих

средств, в зависимости от меняющихся потребностей и условий рынка. Это сложный и важный процесс, который требует грамотного управления и планирования для успешного функционирования организации в области управления персоналом.

Средства на оплату труда персонала на предприятии используются для финансирования затрат, связанных с выплатой заработной платы сотрудникам, поддержанием оптимальных рабочих условий, с выплатами льгот, пособий и так далее. Направления использования средств на оплату труда представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Направления использования средств на оплату труда

Направление использования	Содержание
1	2
Выплата заработной платы	Выплаты за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми в фирме формами и системами оплаты труда
Выплаты компенсирующего характера	Выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, сверхурочную работу, работу в многосменном режиме, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда и т.д.
Оплата отпусков, льготных часов, перерывов	Оплата ежегодных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск, оплата льготных часов подростков, оплата перерывов в работе матерей для кормления ребенка, а также времени, связанного с прохождением медицинских осмотров, выполнением государственных обязанностей
Надбавки	Надбавки к заработной плате за продолжительность непрерывной работы (вознаграждение за выслугу лет, стаж работы) в соответствии с действующим законодательством
Доплаты по временной нетрудоспособности	Доплаты в случае временной утраты трудоспособности до фактического заработка, установленные законодательством
Расходы на выплату пенсий	Расходы на выплату пенсий с особыми условиями, возмещаемые фонду социальной защиты населения в соответствии с действующим законодательством

1	2
Оплата обучений сотрудников	Проведение тренингов, курсов повышения квалификации или финансирование участия сотрудников в конференциях и семинарах
Развитие бизнеса	Фонд оплаты труда может быть направлен на развитие бизнеса и улучшение рабочих условий - например, на модернизацию оборудования, создание комфортных рабочих мест и инфраструктуры, а также инвестиции в исследования и разработки

Каждое предприятие может определять свои приоритеты в использовании данных средств. Ниже приведены некоторые общие принципы использования средств на оплату труда на предприятии:

- формирование конкурентоспособной заработной платы – то есть, получая которую, работник не пытается найти другое место работы, в этой же сфере деятельности, из-за неудовлетворенности оплаты труда;

- учет рыночных стандартов и требований - работодатель должен учитывать рыночные стандарты оплаты труда в своей отрасли и регионе, чтобы быть конкурентоспособным на рынке труда. Исследование и анализ данных о заработной плате в аналогичных компаниях может помочь определить подходящий уровень оплаты и различных привилегий;

- разработка системы классификации должностей и оплаты, которая учитывает требования и ответственности соответствующих должностей – это является инструментом для обеспечения справедливой и сбалансированной оплаты труда;

- использование системы оценки эффективности работника - реализация системы оценки эффективности работника необходима для определения уровней оплаты в соответствии с достижениями и результатами работы сотрудника, что поможет стимулировать мотивацию к повышению производительности и развитию;

– инвестиции в обучение и развитие сотрудников - вкладывая ресурсы в обучение и развитие сотрудников, предприятие может повысить их квалификацию и профессиональные навыки, что приведет к улучшению результатов работы и возможности роста заработной платы.

Эффективность использования средств на оплату труда характеризуется системой показателей эффективности использования ФОТ, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Система показателей эффективности использования фонда оплаты труда [18]

Как отмечают исследователи А. А. Рогоженко и Л. С. Филатова, одна из часто встречающихся проблем на предприятии, это отставание темпов роста производительности труда от роста заработной платы. Проблема заключается в том, что работодатель хочет высокую производительность труда при наименьших затратах на оплату сотрудников, а сам работник наоборот нуждается в более высокой оплате труда и только тогда чаще всего его производительность повышается [21].

Планирование средств на оплату труда на предприятии может осуществляться с помощью разных методов, таких как:

- нормативный;

- укрупненный;
- метод поэлементного планирования;
- метод экстраполяции.

При укрупненном методе ФОТ определяется в соответствии с нормативами затрат на единицу выпуска продукции. Укрупненный метод предполагает уточнение ФОТ нормативным на основе составленной программы производства и нормативам затрат в соответствии с категориями сотрудников, штатного расписания, тарифных ставок оплаты, действующей системы оплаты труда.

Фонд оплаты труда в соответствии с нормативами определяется путем сложения по каждому виду продукции следующим образом:

$$\text{Фнор} = (\text{Ппр} * \text{Нтр} * \text{Снч} + \text{НЗ} * \text{Кдоп}) * \text{Кц}, \quad (6)$$

Где Ппр - планируемая производственная программа по выпуску изделий, шт.;

Нтр - нормативная трудоемкость изделия, час;

Снч - средняя стоимость нормо-часа из расчета действующих на предприятии тарифных сеток и ставок;

НЗ - нормативные затраты заработной платы на производственную программу;

Кдоп - коэффициент дополнительной зарплаты;

Кц - прогнозируемый предприятием коэффициент роста цен.

Из расчетного периода для подсчета среднего заработка исключается время, в течение которого работник освобождался от работы с частичным сохранением зарплаты или без оплаты, а также время нахождения по временной нетрудоспособности. Премии и другие выплаты стимулирующего характера включаются при подсчете среднего заработка по времени их фактического начисления, а годовые премии и вознаграждение за выслугу лет -

в размере 1/12 за каждый месяц расчетного периода. При расчете среднего заработка учитываются выплаты, на которые начисляются страховые взносы [27].

Планирование поэлементным методом предполагает расчет ФОТ в соответствии с каждым подразделением на предприятии, учитывая все категории работников и особенности деятельности каждого. Структура ФОТ при использовании поэлементного метода включает часовой, дневной и месячный (или годовой) фонды.

Плановый ФОТ при данном методе включает прямой сдельный и тарифный фонды, премии, компенсационные выплаты, доплаты за работу в ночное время, в праздничные дни, за дополнительную работу, а также за работу в особых условиях труда, оплата отпусков и прочие выплаты.

Часовой ФОТ включает выплаты за отработанное время в соответствии со сдельными расценками, а также работу в вечерние, ночные часы и др. Часовой ФОТ входит в дневной ФОТ, который также включает оплату за сокращенный рабочий день подростков, за рабочие перерывы. Месячный (или годовой) ФОТ включает весь ФОТ плюс оплата отпусков сотрудников.

Метод экстраполяции предполагает планирование ФОТ с использованием данных прошлых периодов, но учитывая перспективы развития отрасли, рынка и пр. Точность планирования данным методом зависит от стабильности экономической ситуации и пр. Метод экстраполяции включает следующие этапы планирования:

- анализ затрат на оплату труда за прошлый отчетный период, затраты на оплату труда по плану в соответствующем отчетном периоде и ожидаемые затраты в отчетном периоде;
- создание планового проекта ФОТ на будущий отчетный период, учитывая внутренние факторы - число сотрудников, текучесть персонала и пр.;
- согласование проекта с сотрудниками, отвечающими за планирование на предприятии;
- внесение изменений (при необходимости);
- рассмотрение проекта руководством и его утверждение [14].

Планирование ФОТ на предприятии также может осуществляться с помощью определения базового уровня ФОТ. В данном случае формула планового ФОТ имеет следующий вид (7):

$$\text{ФОТ}_{\text{п}} = \text{ФОТ}_{\text{б}} * K_{\text{оп}} \pm \Delta_{\text{ч}} * \text{ЗП}_{\text{сб}}, \quad (7)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{п}}$ – плановый фонд оплаты труда, руб.;

$\text{ФОТ}_{\text{б}}$ – фонд оплаты труда базисного года, руб.;

$K_{\text{оп}}$ – планируемый коэффициент роста объема производства;

$\Delta_{\text{ч}}$ – планируемое сокращение (увеличение) численности работающих, чел.;

$\text{ЗП}_{\text{сб}}$ – достигнутый в базисном периоде уровень средней заработной платы, руб.

Также выделяют планирование ФОТ на основе средней заработной платы. В данном случае плановый ФОТ определяется по формуле (8):

$$\text{ФОТ}_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n \text{Ч}_{\text{ссп}_i} * \text{ЗП}_{\text{п}_i}, \quad (8)$$

где $\text{Ч}_{\text{ссп}_i}$ – плановая численность работающих по категориям, чел.;

$\text{ЗП}_{\text{п}_i}$ – планируемая среднегодовая заработная плата одного работника данной категории, руб.

При этом среднегодовая заработная плата одного работника конкретной категории определяется по формуле (9):

$$\text{ЗП}_{\text{п}_i} = \text{ЗП}_{\text{б}_i} * K_{\text{зп}_i}, \quad (9)$$

где $ЗП_{бi}$ – достигнутый уровень заработной платы работника i -й категории в предплановом периоде, руб.;

$K_{зпi}$ – планируемый коэффициент роста средней заработной платы i -й категории работников.

Интегральный показатель эффективности использования фонда оплаты труда определяется по формуле (10):

$$\mathcal{E} = \sqrt{C_{от} * C_{п}}, \quad (10)$$

где \mathcal{E} - интегральный показатель;

$C_{от}$ - выручка на 1 руб. фонда оплаты труда (показатель стимулирования оборота);

$C_{п}$ - прибыль на 1 руб. фонда оплаты труда (показатель стимулирования прибыли).

При анализе эффективности использования средств на оплату труда важно сравнивать темпы роста затрат на оплату труда и темпы роста выработки сотрудников. Последний показатель является показателем производительности труда, он зависит от того, насколько оптимальны условия труда на предприятии в целом, что в свою очередь зависит от руководства.

При анализе использования средств на оплату труда показатель оценивается в динамике с помощью определения показателей изменения – абсолютных и относительных, которые предполагают сравнение величин за текущий и прошлый периоды.

Абсолютное отклонение определяется разницей фактического фонда заработной платы и планового по формуле (11):

$$\Delta ФЗПабс. = ФЗПф - ФЗПпл, \quad (11)$$

где $\Delta\text{ФЗПабс.}$ – абсолютное отклонение фонда оплаты труда;

ФЗПф – фактический фонд оплаты труда;

ФЗПпл. – плановый фонд оплаты труда.

Относительное отклонение рассчитывается как отношение фактического фонда оплаты труда к плановому, умноженному на 100 и измеряется в процентах по формуле (12):

$$\Delta\text{ФЗПотн.} = (\text{ФЗПф} / \text{ФЗПпл}) * 100\%, \quad (12)$$

где $\Delta\text{ФЗПотн.}$ – относительное отклонение фонда оплаты труда.

При анализе оплаты труда также определяют экономическую эффективность заработной платы, которая определяется как отношение полученного результата труда с затратами на оплату труда. Экономическая эффективность позволяет понять насколько механизм формирования заработной платы в определенном размере соответствует целям деятельности предприятия, насколько эффективно выполняются поставленные задачи перед сотрудниками [23].

К показателям эффективности использования средств на оплату труда относится показатель зарплатоотдачи, который определяется по следующей формуле (13):

$$\text{Зарплатоотдача} = \text{П} / \text{ФОТ}, \quad (13)$$

где П – объем произведенной продукции, руб.;

ФОТ – фонд оплаты труда, руб.

Также для оценки эффективности использования затрат на оплату труда используется обратный показатель зарплатоотдачи – коэффициент зарплатоемкости продукта, определяемый по следующей формуле (14):

$$K_{зп} = \text{ФОТ}/\text{П}, \quad (14)$$

где $K_{зп}$ – коэффициент зарплатоемкости продукта;

ФОТ – фонд оплаты труда.

Определение коэффициента позволяет определить часть затрат на оплату труда в общей величине выпуска продукции [12].

Таким образом, оплата труда представляет собой материальное вознаграждение за труд в зависимости от степени квалификации работника, уровня сложности, количества и качества выполняемой работы, а также условий, в которых выполняется работа. Формирование и использование средств на оплату труда персонала является важным аспектом финансового управления предприятием. Оплата труда составляет значительную долю расходов предприятия и влияет на его конкурентоспособность, производительность и мотивацию сотрудников. Оптимальное использование средств на оплату труда позволяет предприятию привлекать и удерживать квалифицированный персонал, повышать мотивацию и работоспособность сотрудников, что в конечном итоге способствует повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

2 Анализ формирования и использования средств на оплату труда персонала на АО «НЦЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «НЦЗ»

Акционерное общество «Новотроицкий цементный завод» учреждено в соответствии с Указом Президента РФ от 01.07.1992 г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в акционерные общества» и решения исполнительного комитета Оренбургского областного Совета народных депутатов №35 от 23.10.1992 года, и является правопреемником Государственного предприятия «Новотроицкий цементный завод».

Основной целью предприятия является получение прибыли.

Основными видами деятельности акционерного общества «Новотроицкий цементный завод» в 2021 году по ОКВЭД являлись:

До 16 марта 2021 года – 23.44.1 – производство керамических изделий лабораторного, химического промышленного назначения.

После 16 марта 2021 года - 23.51 – производство цемента.

Дополнительные виды деятельности:

– 08.11 – добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев;

– 23.20.9. – производство прочих огнеупорных керамических изделий;

– 23.64 – производство сухих бетонных смесей;

– 20.13 – производство прочих основных неорганических химических веществ;

– 20.14 – производство прочих основных органических химических веществ;

– 20.59.5 – производство прочих химических продуктов, не включенных в другие группировки;

- 08.11.2 – добыча и первичная обработка известняка и гипсового камня;
- 49.4 – деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам [2].

С 14 июля 2006 года на предприятии действует система менеджмента качества (СМК), в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000.

2017 год ознаменовался пуском новой технологической линии. С этого времени, АО «НЦЗ» освоило выпуск совершенно новой продукции – керамических изделий лабораторного, химического и промышленного назначения.

С 2018 года также начато производство продукции – тампонажных материалов. У потребителей данной продукции появилась возможность сразу задавать и получать необходимые характеристики еще при производстве цементной смеси.

С 2020 года, в связи с новыми тенденциями на рынке нефтегазовой отрасли, предприятие приступило к развитию нового направления в своей деятельности - производство реагентов для цементирования скважин.

В 2021 году начато производство реагентов для цементирования скважин – специализированных материалов, которые используются для бурения и цементирования скважин. Это различные понизители фильтрации, замедлители схватывания, наполнители, пеногасители, пластификаторы и др.

Реагенты для цементирования - это современные и высококачественные соединения, которые применяются при изготовлении цементных и буровых растворов. Они обладают широкой сферой применения и высокими эксплуатационными качествами. За счет своих особенностей и характеристик именно эти материалы смогут обеспечить прочность и долговечность всей конструкции.

Также, в отчетном году произведено расширение (разработка новых видов продукции) номенклатурной линейки тампонажных материалов и продолжен выпуск стандартного перечня тампонажных смесей (облегченных,

расширяющихся, термоустойчивых и др.), а также введен в производство, в экспериментальном формате, новый вид продукции «Добавка реологическая 3 минеральная RMA Light 400», предназначенный для изготовления облегченных тампонажных цементов и буровых растворов. Сертифицированы следующие марки выпускаемых тампонажных материалов: РТМ 50/75, РТМ 50/75 ПВ, ОТМ 4/5/6, ЦТОБ 4/5/6 [9].

Выпускаемая продукция АО «НЦЗ» и объемы выпуска продукции каждого вида в денежном выражении представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика состава и структуры объема производства продукции АО «НЦЗ» за 2020-2022 гг.

Вид продукции	2020		2021		2022	
	объем производства, тыс. руб.	уд. вес, %	объем производства, тыс. руб.	уд. вес, %	объем производства, тыс. руб.	уд. вес, %
Керамические изделия лабораторного, химического и промышленного назначения	1 229 702,4	60	258 645,8	16	119 934,1	10
Цемент	204 950,4	10	937 590,9	58	755 584,8	63
Добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев	163 960,3	8	96 992,2	6	71 960,5	6
Добыча и первичная обработка известняка и гипсового камня	61 485,1	3	32 330,7	2	23 986,8	2
Добыча глины и каолина	122 970,2	6	80 826,8	5	59 967,1	5
Прочие огнеупорные керамические изделия	40 990,1	2	64 661,4	4	35 980,2	3
Сухие бетонные смеси	102 475,2	5	54 962,2	3,4	38378,9	3,2

Прочие основные неорганические химические вещества	65 584,1	3,2	32 330,7	2	47 973,6	4
Прочие основные органические химические вещества	36 891,1	1,8	42 029,9	2,6	23 986,8	2
Услуги автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам	20 495,0	1	16 165,4	1	21 588,1	1,8
Объем выпуска продукции, всего	2 049 504	100	1 616 536	100	1 199 341	100

В производимую предприятием продукцию (работы, услуги) входят: керамические изделия лабораторного, химического и промышленного назначения, цемент, прочие огнеупорные керамические изделия, сухие бетонные смеси, прочие основные неорганические и органические химические вещества, услуги автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

Наибольшую часть выпускаемой продукции составляет цемент в 2021 и 2022 годах, удельный вес которого составил 58% и 63% соответственно. За последние три года выпуск цемента в денежном выражении снизился, что повлияло на снижение выручки предприятия, однако в структуре выпуска продукции производство цемента увеличилось.

Производство керамических изделий лабораторного, химического и промышленного назначения значительно снизилось, так как у предприятия сменился основной вид деятельности с начала 2021 года.

Добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев в структуре производства составила 6% в 2021 и 2022 годах, добыча глины и каолина составила 5%, прочие огнеупорные керамические изделия в объеме выпуска составили 3% и 4% в 2021 и 2022 годах соответственно. Сухие

бетонные изделия за последние два отчетных периода составляли более 3% (в 2020 году их удельный вес составлял 5%).

Наименьший удельный вес составляют прочие основные органические химические вещества (2% в 2022 году) и услуги автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам (1% в 2020 и 2021 годах, 1,8% в 2022 году).

У предприятия АО «НЦЗ» наблюдается увеличение выпуска продукции цемента, услуг автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам. Остальные виды выпускаемой продукции (работ, услуг) в денежном выражении снизились. Однако в структуре объема выпуска увеличился удельный вес за последние три года по таким видам продукции, как цемент, прочие основные неорганические химические вещества, прочие огнеупорные керамические изделия, а также услуги автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам.

В целом технико-экономические показатели предприятия показывают снижение за исследуемый период, что отражает снижение эффективности деятельности предприятия и несет определенные риски для его развития.

Основные технико-экономические показатели АО «НЦЗ» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Технико-экономические показатели АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг. [4]

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2021 от 2020	2022 от 2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	2 049 504	1 616 536	1 199 341	-	-	78,9	74,2
Себестоимость, тыс. руб.	1 251 799	1 205 018	956 878	-	-	96,3	79,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	116 128	- 49 257	- 17 617	-165 385	31 640	-42,4	35,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 992	2 084	578	92	-1506	104,6	27,7
Средняя численность	746	665	468	-	-	89,1	70,4

персонала, чел.							
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1 562 823	1 589 554	2 933 580	26 731	1 344 026	101,7	184,6
Фондоотдача	1,3	1,0	0,4	-0,3	-0,6	76,9	40,0
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	717 256	657 517,5	603 215	-	-	91,7	91,7
Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,6	0,7	0,8	0,1	0,1	116,7	114,3

Окончание таблицы 4

Чистая рентабельность, %	0,1	0,1	0,05	0	-0,05	100	50
Рентабельность продаж, %	5,7	-3	-1,5	-8,7	1,5	-52,6	50
Рентабельность производства, %	0,4	0,2	0,1	-0,2	-0,1	50	50

Выручка предприятия сокращалась за последние три года, относительное изменение в 2022 году по отношению к 2020 составило 58,5%.

Себестоимость продаж предприятия вместе с выручкой показывает снижение, но с меньшими темпами падения – относительное изменение в 2022 году составило 76,4%. Прибыль от продаж снижалась и в 2021-2022 годах у предприятия сформировался убыток. В 2022 году убыток от продаж по сравнению с предыдущим годом сократился. Убыток от продаж за последние два года сформировался за счет превышения коммерческих и управленческих расходов над валовой прибылью, на что повлияло сокращение выручки.

Несмотря на сформировавшийся убыток от продаж, предприятие смогло обеспечить формирование чистой прибыли за счет прочих доходов и доходов от участия в других организациях. Однако чистая прибыль в 2022 году

показывает значительное снижение. В целом относительное изменение чистой прибыли в 2022 году по отношению к 2020 году составило 29%.

Снижение выручки и прибыли от продаж предприятия вызвано перераспределением рынков сбыта предприятия, снижением доли транспортной составляющей в цене продукции, значительным повышением цен на доставку продукции, снижением покупательской способности населения, а также острой конкуренцией на рынке функционирования предприятия, при этом многие конкуренты поставщики -производители цемента находятся территориально близко к самому предприятию АО «НЦЗ».

Снижение себестоимости вызвано сокращением объемов реализации, при этом себестоимость на единицу реализованной продукции увеличилась.

Средняя численность персонала предприятия показывает за период 2020-2022 гг. снижение, что связано со сложной экономической ситуацией в стране, изменением спроса и покупательской способности населения, необходимостью сокращения штата работников для снижения расходов предприятия и снижением объемов производства. Также снижение сотрудников обусловлено развитием современных технологий – предприятие внедряет новые технологии и автоматизацию для повышения производительности и эффективности процесса производства, в результате чего требуется меньше сотрудников для выполнения определенных задач.

Среднегодовая стоимость основных фондов предприятия увеличивается, относительное изменение в 2022 году составило 187,7%. Однако интенсивность использования основных фондов ухудшилась – показатель фондоотдачи с 1,3 в 2020 году снизился до значения 0,4 в 2022 году. Среднегодовая стоимость оборотных активов снизилась. Затраты на рубль реализованной продукции увеличились и в 2022 году составили 0,8 руб. (0,6 руб. в 2020 году).

Показатели эффективности деятельности предприятия сокращаются. Рентабельность продаж определена как отношение прибыли (убытка) от продаж к выручке предприятия. Данный показатель в 2021 и 2022 годах отрицательный за счет сформировавшегося убытка от продаж в данных

периодах, отрицательное значение говорит о неэффективности продаж, которые не принесли прибыль. Рентабельность производства определена как отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости всех активов предприятия. Рентабельность производства за последние три года также снижалась, на что повлияло снижение прибыли до налогообложения и говорит о снижении результативности использования имущества предприятия – основных и оборотных активов.

Организационная структура управления предприятия АО «НЦЗ» представлена на рисунке 4.

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Ее возглавляет общее собрание акционеров, совет директоров и дирекция, которым подчиняются отдельные директора по определенным направлениям деятельности. Каждый такой директор руководит различными отделами или отдельными работниками.



Рисунок 4 - Организационная структура управления АО «НЦЗ» [25]

Процесс управления на предприятии АО «НЦЗ» основывается на внутренних документах компании, таких как правила внутреннего трудового

распорядка, штатное расписание, должностные инструкции, положение об оплате труда и др. Данные документы регламентируют различные процессы деятельности на предприятии – процесс управления сотрудниками, оплату труда, правила взаимодействия между подразделениями предприятия, обязанности сотрудников отдельных должностей, обязанности и права работодателей и сотрудников в целом.

Система организационных документов обеспечивает нормальное функционирование предприятия, регулирует коммуникации между руководителями и подчиненными, между отдельными многочисленными подразделениями предприятия, регулирует уровни взаимосвязей между структурными элементами организации.

Стратегия развития, задачи для достижения поставленных целей развития деятельности предприятия содержатся в решении Собрания акционеров, в котором прописываются как долгосрочные, так и среднесрочные цели.

Состав и структура численности персонала в АО «НЦЗ» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика состава и структуры численности персонала в АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Категории работников	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2021 от 2020	2022 от 2021	2021/2020	2022/2021
Руководители	101	13,5	91	13,7	65	13,9	-10	-26	90,5	71,4
Специалисты	126	16,9	108	16,2	77	16,5	-18	-31	85,4	71,7
Служащие	7	0,9	4	0,6	2	0,5	-3	-2	59,4	58,6
Рабочие:	513	68,7	462	69,5	323	69,1	-50	-139	90,2	70
- основные	228	30,5	201	30,2	141	30,1	-27	-60	88,3	70,1
- вспомогательные	285	38,2	261	39,3	183	39	-24	-79	91,7	69,8
Всего	746	100	665	100	468	100	-81	-197	89,1	70,4

Наибольший удельный вес в структуре работников на протяжении трех лет занимали рабочие (около 69%). Руководители занимали меньше – 13,9% в 2022 году и 13,5% в 2020 году.

Доля рабочих и руководителей повысилась, доля специалистов сократилась. Доля служащих на протяжении трех лет занимала менее 1%. Наибольшую долю рабочих составляют вспомогательные рабочие (39% в 2022 году в структуре численности работников). Основные рабочие в 2022 году занимали 30,1%.

В 2021 году численность рабочих снизилась на 50 человек, в 2022 году численность рабочих снизилась на 139 человек. Сокращение руководителей составило в 2021 году 10 человек, специалистов 18 человек. В 2022 году численность руководителей снизилась на 26 человек, специалистов на 31 человека. Так, за три последние года численность сотрудников АО «НЦЗ» сократилась за счет снижения численности как руководителей и специалистов, так и рабочих.

2.2 Формирования фонда оплаты труда для производственного персонала АО «НЦЗ»

Выплаты, которые предусмотрены сотрудникам АО «НЦЗ», включают следующие: оклад по тарифу, различные надбавки и премии.

Должностной оклад предусмотрен каждому сотруднику в фиксированном размере в соответствии с тарифной ставкой согласно должности сотрудника. В оклад не входит выплаты социального характера, различные компенсации, а также премии, то есть выплаты стимулирующего характера.

Надбавки предусмотрены сотрудникам по различным критериям, например предусмотрены надбавки за выезды, позднее или сверхурочное время работы, за тяжелые условия труда, за выслугу лет и др.

Премии выплачиваются сотрудникам за достигнутые результаты в работе, то есть это не фиксированная оплата.

Премии определяются исходя из выполненного плана производства, плана продаж и пр., также премии предусмотрены за качество работы, скорость работы.

С помощью премий осуществляется мотивация сотрудников к более качественному труду, наибольшей производительности, так как достигая особых результатов труда, перевыполняя плановые показатели, каждый сотрудник может заработать больше.

Также премии могут выплачиваться в профессиональные праздники, а также на предприятии проводятся конкурсы на лучшего сотрудника, которому также вручается премия.

При использовании таких методов материального стимулирования сотрудников, повышается вовлеченность и заинтересованность сотрудников в эффективности и качестве своего труда.

Процесс планирования ФОТ в АО «НЦЗ» основывается на следующих документах:

- штатное расписание, где указаны должности и количество штатных единиц, уровень их оплаты труда;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- баланс рабочего времени, где указывается время, отработанное сотрудниками.

Для планирования ФОТ на предприятии также за основу используют действующую систему оплаты труда и уровень квалификации сотрудников.

На предприятии АО «НЦЗ» используется комбинированная система оплаты труда - сочетание окладной системы с премиями. Такой подход позволяет учесть различные аспекты работы сотрудников и стимулировать их к более эффективной деятельности.

Окладная система оплаты труда предполагает, что сотрудники получают фиксированный оклад за выполнение своих должностных обязанностей в

течение определенного периода. Величина оклада зависит от профессиональных навыков, уровня квалификации и опыта работы.

Так, на предприятии используются две основные системы оплаты труда: окладная система, где сотруднику выплачивается фиксированная сумма за определенный период времени, и премиальная, предполагающая выплату премий в зависимости от выполнения определенных критериев или достижения определенных результатов.

Такая система позволяет стимулировать сотрудников к повышенной производительности и качественной работе, а также обеспечивает им базовую стабильность за счет окладной составляющей.

Действующая система оплаты труда можно определить как повременно-премиальную. Такая система включает оплату за отработанное время и за достижение определенных результатов работы (к примеру, за оперативность, за выполнение плана производства и т.д.), за качество работы. Выплата премий сотрудникам АО «НЦЗ» предусмотрена за:

- выполнение производственных планов и целей;
- повышение производительности труда или сокращение времени выполнения работ;
- инициативность и предложение эффективных идей по оптимизации производственных процессов;
- безопасность и соблюдение техники безопасности на производстве;
- работа внеурочное время или в выходные дни, особенно если это необходимо для выполнения производственных задач.

Согласно штатному расписанию, в АО «НЦЗ» есть следующие вакансии сотрудников, занятых на производстве – начальник лаборатории, главный энергетик, главный механик, технический директор, машинист, инженер, маркшейдер, токарь.

Начальник лаборатории проводит исследования, связанные с производственными процессами, проводит наблюдения, химические эксперименты, чтобы производство соответствовало общепринятым стандартам

и требованиям безопасности. В лаборатории также разрабатываются новые методы проведения исследований, а также разрабатываются новые образцы продукции, согласовывается техническая документация для обеспечения соответствия стандартам качества новой продукции.

Главный механик – это сотрудник, который следит за работой оборудования, обеспечивает его надлежащее состояние и нормальное функционирование, а также проводит технические осмотры машин, оборудования, осуществляет их ремонт при необходимости. Также главный механик занимается разработкой планов по осмотру оборудования, принимает решения для необходимости ремонта и пр.

Технический директор возглавляет все технические вопросы и контролирует все связанные процессы, направленные на решение проблем, связанных с программными продуктами компании.

Главный энергетик руководит отделом энергообеспечения, проводит работы по обеспечению производств различными видами энергии, проводит контроль за соблюдением правил по использованию энергоносителей, и проводит эксплуатацию оборудования.

Инженер осуществляет проектировочные, строительные работы, также осуществляет организацию производства, процессов управления, их информационное обслуживание, проводит технический контроль и пр.

Также инженер на основе проведения технического анализа принимает решения и подготавливает процессы производства к их функционированию, определяет технические данные для нормального функционирования производств, также обеспечивает процессы необходимыми материалами, технической документацией и пр.

Машинист - машинный мастер, механик, лицо, основным видом профессиональной деятельности которого является управление различного рода машинами (с двигателем мощностью более 110,3 кВт), а также обслуживание и ремонт их двигателей.

Электрогазосварщик выполняет следующие должностные обязанности, связанные со сварочными работами: изготовление, монтаж, ремонт металлоконструкций; сварка узлов, деталей, конструкций; сварка изделий из металлов и сплавов с ограниченной свариваемостью, титановых сплавов, выполнение пайки.

Токарь - это рабочий станочник, который управляет токарным станком и производит на оборудовании токарную обработку заготовок. Токарь производит расточку и механическую обработку деталей из стали и полимеров.

Маркшейдер осуществляет замеры горных выработок и их съемку, проверяет их на соответствие той или иной местности и выводит в реальность, также проводит геологические измерения и составляет документацию по проделанным работам. Планирует проведение геологоразведочных работ и пр.

Производственные рабочие получают оплату по окладно-премиальной системе оплаты труда. Тарифные ставки и премии по должностям представлены в приложении А.

Основу планирования ФОТ на предприятии составляет баланс рабочего времени, а также используется штатное расписание, которое составляется по месяцам или кварталам.

Плановый ФОТ отправляется руководителю на утверждение. После его рассмотрения руководитель принимает решение – утверждать ФОТ или нет. Оплата труда разделяется также и по видам отдельных производств – основным, вспомогательным и т.д.

В планируемом ФОТ на год также отдельно выделяется фонд директора, чтобы выделить средства на особо важные работы, на случай различных чрезвычайных ситуаций, или на случай нехватки средств для функционирования предприятия или отдельного подразделения.

На протяжении года могут происходить изменения в ФОТ, например в размере премий или надбавок, о чем отдел кадров предупреждает руководителя и изменения вносятся в план ФОТ. Также отражаются изменения в графике труда, режиме работы и т.д.

В планируемый в АО «НЦЗ» ФОТ входят:

- расходы на оплату труда производственным рабочим, на оплату труда руководству;
- премия к основной заработной плате, за выполнение плана;
- надбавки: за работу в особых условиях труда за совмещение работ, бригадирские;
- прочие надбавки и доплаты, включая компенсации за работу в ночное, вечернее время, за работу в праздничные дни, в выходные, за сверхурочную работу;
- отпускные;
- отчисления на социальные нужды.

Помимо вышеперечисленного в ФОТ входит выплата материальной помощи, оплата дополнительного отпуска, оплата питания в командировках, оплата подарков на юбилеи сотрудников и т.д.

Планирование ФОТ в организации при окладно-премиальной системе оплаты труда в АО «НЦЗ» включает в себя следующие этапы:

- определение тарифных ставок заработной платы: на первом этапе проводится анализ должностей и определение почасовых тарифных ставок для каждой должности в соответствии с их квалификацией, стажем и т.д.;
- разработка системы премирования: на втором этапе определяются критерии и условия, по которым будут начисляться премии (целевые показатели выполнения работы, достижение определенных результатов, успешное участие в проектах и т.д). Размер премий также может зависеть от степени выполнения поставленных целей;
- установление надбавок и дополнительных выплат: на третьем этапе определяются условия и размеры надбавок, которые будут начисляться сотрудникам за выполнение особых функций, работу в особых условиях труда, наличие дополнительных навыков и пр.;

- составление бюджета ФОТ: на последнем этапе происходит объединение всех составляющих фонда оплаты труда - почасовых тарифных ставок, размеров премий, надбавок и других стимулирующих выплат при наличии для составления общего бюджета фонда оплаты труда на определенный период (например, месяц или квартал).

Планирование ФОТ в организации при окладно-премиальной системе оплаты труда требует комплексного подхода и учета разнообразных факторов для обеспечения справедливой и стимулирующей оплаты труда сотрудников, а также должно отвечать стратегическим целям организации.

Данные для расчета планового ФОТ в 2020-2022 гг. приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Данные для расчета планового ФОТ АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022
ФОТ базисного периода, тыс. руб.	276 278	289 454	260 068
Коэффициент роста объема производства	1,6	0,5	1,1
Планируемое сокращение (увеличение) численности работающих, чел.	+59	-89	-18
Средняя заработная плата базисного периода, руб.	31 930	32 334	32 590
ФОТ плановый, тыс. руб.	443 928,7	141 849,3	285 488,2

Пример расчета планового ФОТ АО «НЦЗ» по достигнутому уровню базового ФОТ в 2022 году представлен ниже:

$$\text{ФОТ}_{\text{п}} = 260\,068 * 1,1 - 18 * 32,59 = 286\,074,8 - 586,62 = 285\,488,2 \text{ тыс. руб.}$$

Плановый ФОТ на предприятии за последние три года снижался. ФОТ базисного периода увеличился в 2021 году, в 2022 году сократился по сравнению с прошлым годом. Коэффициент роста объема производства значительно снизился в 2021 году и составил 0,5. В 2021 году плановое снижение численности сотрудников составляло 89 человек. Средняя заработная плата в 2021 году была выше, чем в предыдущем периоде. Значение планового ФОТ в 2021 году значительно ниже базисного ФОТ, на снижение повлияли планируемое сокращение объемов производства на предприятии и снижение численности сотрудников.

В 2022 году коэффициент роста объема производства составил 1,1, по плану было предусмотрено снижение численности сотрудников на 18 человек по сравнению с фактическим значением прошлого периода.

Средняя заработная плата базисного периода увеличилась по сравнению с плановым значением в 2021 году. Так, в 2022 году плановый ФОТ выше, чем плановое значение в предыдущем периоде, на что повлиял планируемый рост объема производства, увеличение заработной платы сотрудников.

Рассмотрим динамику показателей АО «НЦЗ», влияющих на формирование средств на оплату труда – численность персонала, количество отработанных дней, среднюю продолжительность рабочей смены за последние три года в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика показателей, оказывающих влияние на формирование ФОТ АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2021 от 2020	2022 от 2021	2021/2020	2022/2021
Среднесписочная численность персонала, чел.	746	665	468	-81	-197	89,1	70,4
Среднемесячная заработная плата, руб.	32 334	32 590	38 964	256	6374	100,8	119,6

Количество отработанных дней одним работником в среднем за год, дн.	145	189	187	44	-2	130,3	98,9
Средняя продолжительность рабочей смены, ч.	7,4	8	8	0,6	0	108,1	100

Среднесписочная численность персонала с каждым годом на предприятии уменьшается. Количество отработанных дней одним работником на предприятии в 2021 году значительно увеличилось, так как предыдущий год включал себя меньше рабочих дней, чем обычно из-за карантинных ограничений. То же связано и с увеличением продолжительности рабочей смены в 2021 году, которая составила в среднем 8 часов, также как и в 2022 году.

Среднемесячная заработная плата сотрудников в 2021 году увеличилась на 256 руб., в 2022 году увеличение составило 6374 руб.

Несмотря на рост среднемесячной заработной платы, значительное влияние на формирование ФОТ оказало снижение численности сотрудников.

Таким образом, на предприятии АО «НЦЗ» общий фонд оплаты труда, утверждаемый директором предприятия, разбивается по месяцам и по кварталам, а также по видам производств - вспомогательным и обслуживающим производствам. Также в общем годовом ФОТ планируется отдельно фонд генерального директора, из которого выделяются средства на выполнение особо важных работ, на случаи возникновения чрезвычайных ситуаций для восстановления нормального функционирования производства.

В планируемый в АО «НЦЗ» ФОТ входят расходы на оплату труда производственным рабочим, на оплату труда руководству; премия к основной заработной плате, за выполнение плана; надбавки: за работу в особых условиях труда за совмещение работ, бригадирские, отпускные и отчисления на социальные нужды. ФОТ в АО «НЦЗ» формируется на основе следующих

показателей: ФОТ базисного периода, коэффициент роста объема производства, планируемое сокращение (увеличение) численности работающих, средняя заработная плата базисного периода.

2.3 Анализ использования средств на оплату труда персонала АО «НЦЗ»

При планировании средств на оплату труда на предприятии используют метод определения ФОТ по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда. При данном методе сначала осуществляется анализ текущих затрат на оплату труда и прогнозируются будущие объемы заработной платы, исходя из планов развития предприятия и бизнес-стратегии.

Далее определяется базовый ФОТ как процент от общего объема заработной платы, который будет выделен на базовые компоненты оплаты труда, такие как оклады и ставки заработной платы.

После базовый ФОТ разбивается на различные составляющие, включая оклады, стимулирующие выплаты, компенсационные и другие.

Далее происходит распределение доступных средств между различными категориями сотрудников и компонентами оплаты труда на основе установленных принципов и критериев.

После того, как ФОТ распределен, осуществляется мониторинг и контроль исполнения плана, что позволяет выявить отклонения и принять корректирующие меры при необходимости.

Рассмотрим плановые и фактические значения структурных составляющих ФОТ в АО «НЦЗ» и проведем оценку исполнения плана средств на оплату труда в таблице 8.

Таблица 8 – Плановые и фактические показатели средств на оплату труда АО «НЦЗ», тыс. руб.

Показатель	2020			2021			2022		
	план.	факт.	степень достижения плана, %	план.	факт.	степень достижения плана, %	план.	факт.	степень достижения плана, %
ФОТ, всего	443928,7	289454	65,2	141849,3	260068	183,3	285488,2	218822	76,6
Основная заработная плата сотрудников	190767,9	130254	68,3	95250,7	119631	125,6	124179,5	102846,3	82,8
Премии, надбавки и компенсации	86346,5	54996	63,7	27532,9	46812	170	59533	37199,7	62,5
Отчисления на социальные нужды	66028,6	46313	70,1	23695,9	41611	175,6	53387,9	39388	73,8

Степень достижения плана средств на оплату труда на предприятии в 2020 году составила 65,2%, то есть план в данных периодах был не выполнен – фактически предприятие потратило средств на оплату труда меньше, чем планировало. В 2021 году степень достижения плана средств на оплату труда составила 183,3%, то есть план был перевыполнен – предприятие потратило средств на оплату труда больше, чем в плановом показателе. В 2022 году степень достижения плана составила 76,6% - план был не выполнен. Самая низкая степень выполнения плана наблюдается по премиям, надбавкам и компенсациям в 2020 и 2022 годах. Наибольшее перевыполнение плана в 2021 году наблюдается по отчислениям на социальные нужды. Значительные отклонения фактических показателей от плановых говорят о необходимости совершенствования системы планирования средств на оплату труда на предприятии, также причинами таких отклонений является нестабильная экономическая ситуация, влияющая на возможности предприятия, объемы производства, текучесть кадров.

Для анализа использования средств на оплату труда персонала в АО «НЦЗ» рассмотрим движение сотрудников (изменение списочной численности работников организации в связи с увольнение и приемом на работу) предприятия в таблице 9.

Таблица 9 –Показатели движения персонала АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг. [9]

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2021 от 2020	2022 от 2021	2021/2020	2022/2021
Фактическая численность работников всего на конец периода, чел.	727	606	457	-121	-149	83,4	75,4
Количество вновь принятых, чел.	472	163	238	-309	75	34,5	146,0
Количество уволенных, чел.	358	303	387	-55	84	84,6	127,7
Коэффициент текучести кадров, %	49,2	50	84,7	0,8	34,7	101,5	169,4

В 2021 году принято в АО «НЦЗ» 163 человека, уволилось 303 человека, из них по собственному желанию 201 человек, 48 человек - по соглашению сторон и 30 человек переводом. Фактическая численность работников на конец года снизилась на 19% и составила 606 человек (в 2020 году - 727 человек).

В 2022 году принято в АО «НЦЗ» 238 человек, уволилось 387 человек, из них по собственному - желанию 339 человек, 9 человек по соглашению сторон и 29 человек переводом. Фактическая численность работников на конец года снизилась на 25% и составила 457 человек (в 2021 году - 606 человек).

В целом за период количество сотрудников сократилось, количество уволенных сотрудников возросло. Сокращение численности сотрудников связано также с кадровым риском предприятия – риском оттока наиболее

компетентного и трудоспособного персонала в связи с территориальной близостью конкурентных предприятий.

Коэффициент текучести кадров на предприятии высокий, что вызвано сокращением принятых сотрудников в 2021 году и увеличением числа уволенных сотрудников в 2022 году. За три последние года коэффициент текучести кадров АО «НЦЗ» стал значительно выше.

В таблице 10 рассмотрим структуру фонда оплаты труда предприятия АО «НЦЗ».

Таблица 10 – Структура фонда оплаты труда АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Показатель, тыс. руб.	2020	Уд. вес, %	2021	Уд. вес, %	2022	Уд. вес, %
Расходы на оплату труда производственным рабочим	171356,8	59,2	156040,8	60	129761,4	59,3
Расходы на оплату труда руководству	31261,0	10,8	26006,8	10	23414,0	10,7
в том числе в расходах на оплату труда:						
оплата по окладу	60785,3	21	52013,6	20	48140,8	22
премия к основной заработной плате (в форме оклада)	83941,7	29	83221,8	32	68710,1	31,4
премии за выполнение плана	34734,5	12	29387,7	11,3	21663,4	9,9
прочие премии	5789,1	2	2080,5	0,8	3282,3	1,5
надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда	7236,4	2,5	7802	3	4814,1	2,2
прочие надбавки и доплаты	4341,8	1,5	3120,8	1,2	2188,2	1
отпускные	5789,1	2	4421,2	1,7	4376,4	2
Отчисления на социальные нужды	86836,2	30	78020,4	30	65646,6	30
ФОТ, всего	289 454	100	260 068	100	218 822	100

Наибольшую часть в структуре фонда оплаты труда предприятия занимают расходы на оплату труда производственным рабочим, в 2022 году их доля несколько сократилась и составила 59,3%.

Расходы на оплату труда руководству (управляющему персоналу) составляют около 11% за последние три года.

Оплата по окладу в фонде оплаты труда составляет 21% в 2020 году, в 2022 году наблюдается увеличение доли оплаты по окладу до 22%.

Премия к основной заработной плате превышает долю оплаты труда по окладу и составляет в 2022 году 33,4%. Премии за выполнение плана составили в 2022 году 9,9% (12% в 2020 году и 11,3% в 2021 году).

Незначительную часть составляют надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда (около 2-3% за последние три года) и прочие премии, надбавки и доплаты. Отчисления на социальные нужды от расходов на оплату труда в структуре ФОТ составляют 30%.

Так, на предприятии наблюдается снижение расходов на оплату труда как производственным рабочим, так и рабочим в сфере управления предприятием. При этом в 2021 году наблюдается рост надбавок и доплат за работу в особых условиях труда. Премии к основной заработной плате и за выполнение в 2020-2022 гг. снижались.

В таблице 2.3.4 представлены плановые и фактические показатели фонда оплаты труда АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

В 2020 году все показатели фонда оплаты труда были не выполнены согласно плану, степень достижения плана по расходам на оплату труда производственным рабочим составила 92,6%.

Таблица 11 – Плановые и фактические показатели фонда оплаты труда АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Показатель, тыс. руб.	2020		2021		2022	
	план.	степень достижения плана, %	план.	степень достижения плана, %	план.	степень достижения плана, %
Расходы на оплату труда производственным рабочим	185065,3	92,6	76538,8	203,9	137547,1	94,3
Расходы на оплату труда руководству	125684,8	24,9	29755,7	87,4	62294,6	37,6
в том числе в расходах на оплату труда: оплата по окладу	93225	65,2	28369,9	183,3	62807,4	76,6
премия к основной заработной плате (в форме оклада)	128739,3	65,2	42554,8	195,6	85646,5	80,2
премии за выполнение плана	53271,4	65,2	15603,4	188,3	28548,8	75,9
прочие премии	8878,6	65,2	1418,5	146,7	4282,3	76,6
надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда	13317,9	54,3	4255,5	183,3	6280,7	76,6
прочие надбавки и доплаты	6658,9	65,2	1702,1	183,3	2854,9	76,7
отпускные	9766,4	59,3	2411,4	183,3	5709,8	76,6
Отчисления на социальные нужды	133178,6	65,2	35554,8	219,4	85646,5	76,6
ФОТ, всего	443928,7	65,2	141849,3	183,3	285488,2	76,6

По премиям, надбавкам и оплате по окладу степень достижения плана составила 65,2%. В 2021 году почти все показатели фонда оплаты труда были перевыполнены, кроме расходов на оплату труда руководству, степень достижения которого составила 87,4%.

В 2022 году показатели фонда оплаты труда также были не выполнены, показатели степени достижения плана ниже 100%.

Рассмотрим динамику среднегодовой выработки продукции в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели эффективности использования средств на оплату труда персонала АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2021 от 2020	2022 от 2021	2021 от 2020	2022 от 2021
Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс. руб./чел.	2747,3	2430,9	2562,7	-316	132	88,5	105,4
Среднегодовая выработка на 1 рабочего, тыс. руб./чел.	3995,1	3499	3713,1	-496	214	87,6	106,1
Выручка на 1 руб. ФОТ	7,1	6,2	5,5	-1	-1	87,3	88,7
Прибыль на 1 руб. ФОТ	0,007	0,008	0,003	0,001	-0,005	114,3	37,5
Интегральный показатель эффективности использования ФОТ	0,2	0,2	0,1	0	-0,1	100	50

В 2021 году на предприятии наблюдается снижение среднегодовой выработки на 1 работника и рабочего (темпы роста составили 88,5% и 87,6% соответственно по отношению к 2020 году). Причиной снижения показателя среднегодовой выработки является превышение темпов роста численности персонала и рабочих над темпами роста выручки в 2021 году. Следовательно, количество продукции (работ или услуг), произведённых в единицу времени, сократилось.

В следующем 2022 году наблюдается обратная тенденция – показатели среднегодовой выработки увеличились, за счет превышения темпов роста выручки над темпами роста численности рабочих и персонала в целом. Темп

роста среднегодовой выработки на 1 работника составил 105,4%, среднегодовой выработки на 1 рабочего 106,1%. Увеличение выработки является положительной тенденцией, и говорит о снижении трудоемкости на предприятии, а значит повышении эффективности труда персонала.

Однако показатели выручки и прибыли на 1 руб. ФОТ в целом за три года сократились, так как темпы роста ФОТ превысили темпы роста выручки – выручка сокращается сильнее, чем расходы на оплату труда. Так, интегральный показатель эффективности использования ФОТ стал ниже.

В таблице 13 представлены показатели эффективности использования оплаты труда на предприятии.

Таблица 13 – Показатели эффективности использования оплаты труда АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2022 от 2021	2021 от 2020	2022 от 2021	2021 от 2020
Зарплатоотдача, руб./руб.	5,4	4,6	4,1	-0,8	-0,5	85,2	89,1
Коэффициент зарплатоемкости	0,18	0,22	0,25	0,04	0,03	122,2	113,6
Коэффициент соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда	1,14	1,14	1,13	0	-0,01	100	99,1
Прибыль в расчете на 1 рубль расходов на оплату труда	0,005	0,006	0,002	0,001	-0,004	120	33,3

В 2021 году наблюдается снижение уровня заработной платы в процентах к товарообороту, а также увеличение прибыли в расчете на 1 рубль расходов на оплату труда.

Показатель зарплатоотдачи показывает снижение за все последние три года, что происходит за счет роста средней заработной платы и снижения выработки продукции.

Коэффициент соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда более единицы, что говорит о превышении темпов роста заработной платы над темпами роста выработки продукции. Слишком высокие темпы роста заработной платы нарушают связь между затратами труда и его оплатой, что так же приводит к снижению его производительности.

В 2021 году количество прибыли (в рублях), которое приносит 1 рубль понесенных затрат на оплату труда несколько увеличилось, однако в 2022 году сократилось, что в целом говорит о снижении рентабельности затрат на оплату труда на предприятии.

Наибольшее снижение показывает показатель прибыли в расчете на 1 рубль расходов на оплату труда (относительное изменение в 2022 году 37,1% по отношению к началу исследуемого периода) и зарплатоотдачи (относительное изменение 74,9%).

Таким образом, на предприятии АО «НЦЗ» в целом за последние три года выявлено снижение выручки и себестоимости, убытки от продаж, снижение чистой прибыли и численности персонала. Выявлено снижение эффективности использования основных средств, сокращение стоимости оборотных средств и снижение рентабельности производства. Сокращение численности сотрудников связано с экономическими трудностями и изменением спроса на цемент и строительные материалы. В результате этого, завод сокращает производство и, соответственно, сокращает численность сотрудников, что определяет снижение фонда оплаты труда. Также снижение сотрудников обусловлено развитием современных технологий и автоматизации на предприятии. Среднемесячная заработная плата сотрудников за три года показала увеличение. Фонд оплаты труда на предприятии в период 2020-2022 гг. с каждым годом снижался, на что наибольшее влияние оказало значительное сокращение численности сотрудников.

На формирование ФОТ предприятия наибольшее влияние оказали снижение численности персонала и количества отработанных дней работниками. Наибольшее снижение на предприятии выявлено по служащим, специалистам.

Также на предприятии АО «НЦЗ» выявлены значительные отклонения плановых показателей средств на оплату труда от фактических, что говорит о ненадежности планов и высоком уровне рисков планов предприятия. На снижение планового ФОТ в 2021 году повлияло планируемое сокращение объемов производства и численности сотрудников. В 2022 году плановый ФОТ выше, чем плановое значение в предыдущем периоде, на что повлиял планируемый рост объема производства, увеличение заработной платы сотрудников.

Показатели эффективности использования оплаты труда АО «НЦЗ» в 2020-2022 гг. показывают отрицательные тренды – снизилась зарплатоотдача, рентабельность затрат на оплату труда на предприятии ухудшилась, снижаются показатель выручки на 1 руб. ФОТ, показатель прибыли на 1 руб. ФОТ, в результате этого снизился интегральный показатель эффективности использования ФОТ, что говорит о снижении эффективности использования средств на оплату труда. Темпы роста заработной платы превышают темпы роста объемов продукции, что негативно характеризует использование средств на оплату труда.

3 Совершенствование процесса формирования и использования средств на оплату труда персонала АО «НЦЗ»

3.1 Разработка системы оплаты труда

для производственного персонала и совершенствование процесса использования средств на оплату труда персонала АО «НЦЗ»

Предприятию АО «НЦЗ» необходимо развивать систему организации оплаты труда, увеличивать эффективность системы стимулирования, так как это будет положительно влиять на производительность труда, зарплатоотдачи и других показателей эффективности, то есть расходы на оплату труда будут приносить больше прибыли, трудовые ресурсы будут затрачивать меньше времени на выработку одного и того же количества продукции. В целом предприятию необходимо привлекать высококвалифицированных работников, что можно сделать путем совершенствования условий оплаты труда на предприятии.

Система оплаты труда должна положительно влиять на мотивацию сотрудников предприятия, а также соответствовать особенностям отрасли, в которой функционирует предприятие. Важным фактором эффективной системы оплаты труда является справедливость оплаты труда сотрудников, то есть каждый сотрудник получал оплату в четком соответствии с реально проделанной работой, а также в соответствии с его умениями, навыками, профессионализмом, отличительными качествами и так далее. Если сотрудники замечают несправедливость в оплате труда, например, если один сотрудник заметил, что он проделал больше работы или вложил больше в деятельность, чем его коллега, а оплату они получили одинаковую, то мотивация этого сотрудника делать больше и лучше снизится, что негативно может отразиться на деятельности предприятия.

Другим важным критерием эффективной оплаты труда является четкость поставленных целей деятельности предприятия, что повышает мотивацию сотрудников и придает больший смысл самой работе каждого сотрудника.

С учетом рассмотренных критериев система оплаты труда будет влиять на индивидуальную и организационную производительность, удовлетворенность сотрудников работой и условиями оплаты труда.

На исследуемом предприятии не предусматриваются персональная выработка в согласовании с разрядами работников и проработанным временем, а также качество выполняемых работ, выполнение рабочей и производственно-технологической дисциплины и иные характеристики деятельности. Все перечисленное приводит к недопониманию оценки работы собственного труда. Предприятию необходимо обеспечение прозрачной и справедливой системы премирования для поддержания высокой мотивации сотрудников, внедрение дополнительных факторов, влияющих на оплату труда сотрудников

Одним из групповых характеристик, которая имеет возможность использоваться с целью формирования успешной концепции оплаты труда, представляется коэффициент рабочего участия (КТУ), что предполагает собою обобщенную численную оценку рабочего вклада работников, управляющих, специалистов, иных служащих в общие итоги работы.

В качестве базового КТУ принимается 1.

К факторам, повышающим КТУ для рабочих производственных отделов, относятся:

- проявление инициативы в работе (коэффициент повышения может быть установлен для данного фактора в размере 0,3);
- совмещение профессий (коэффициент повышения 0,3);
- перевыполнение плана (коэффициент повышения 0,2);
- соблюдение трудовой дисциплины (коэффициент повышения 0,1);
- поступление предложений по улучшению процесса производства (коэффициент повышения 0,2);

– отсутствие брака (коэффициент повышения 0,2).

Для руководителей и специалистов к факторам, повышающим КТУ, относятся:

– перевыполнение плана (коэффициент повышения 0,2);

– проявление инициативы и творческой активности в работе (коэффициент повышения 0,3);

– сверхурочная работа (коэффициент повышения 0,2);

– отсутствие замечаний со стороны контролирующих организаций (коэффициент повышения 0,1);

– разработка рекомендаций по улучшению деятельности предприятия (коэффициент повышения 0,3).

В конце отчетного периода по выявленным факторам в отношении каждого сотрудника постоянная часть заработной платы умножается на полученный КТУ [20].

Так, использование коэффициента трудового участия с целью оценки работы увеличивает зависимость заработной платы сотрудников от результатов их работы.

При этом разработанные системы оплаты труда на предприятии и их особенности должны быть выражены письменно в определенном созданном документе, чтобы каждый существующий или потенциальный сотрудник мог понимать организацию оплаты труда на предприятии, ее преимущества.

Предложенная система мотивации для сотрудников позволит стимулировать работников предприятия при выполнении работы, будет способствовать увеличению доходности предприятия, позволит повысить эффективность деятельности предприятия. Совершенствование материального стимулирования путем изменения оплаты труда позволит увеличить производительность труда за счет роста мотивации работников, следовательно затраты на оплату труда начнут приносить больше отдачи, то есть больше прибыли.

На предприятии АО «НЦЗ» в результате анализа использования средств на оплату труда персонала было выявлено уменьшение зарплатоотдачи, ухудшение эффективности использования средств на оплату труда – произошло снижение стимулирующей роли заработной платы и, следовательно, недостаточно рациональное расходование ФОТ. Также на предприятии выявлено значительное снижение выручки по сравнению с расходами на оплату труда персонала. В данном случае предприятию необходимо повышать производительность труда для того, чтобы увеличить эффективность использования средств, затрачиваемых на оплату труда – чем результативнее работают сотрудники, тем больше отдача расходов на оплату труда.

Эффективное использование средств на оплату труда персонала требует баланса между стимулированием работников и учетом финансовых возможностей предприятия и определения конкретной методики планирования средств на оплату труда, подходящей для исследуемого предприятия.

Методика использования средств на оплату труда персонала на предприятии включает в себя:

- анализ и определение потребностей предприятия в персонале - необходимо проанализировать требования к квалификации, количество необходимых сотрудников, а также учитывать предстоящие работы и проекты;
- расчет бюджета на оплату труда - определить общую сумму, которую предприятие готово выделить на оплату труда, распределить сумму между различными видами работников в соответствии с их ролями и ответственностью;
- разработка системы оплаты труда;
- определить размер заработной платы – определить среднюю заработную плату для каждой категории сотрудников, учитывая их уровень квалификации, опыт работы и результативность;
- учет дополнительных выплат и льгот - дополнительные выплаты, такие как премии, дополнительные пособия или льготы. Учтите это при расчете общей суммы на оплату труда;

- мониторинг и анализ эффективности системы оплаты труда - регулярно проводить оценку эффективности использования средств на оплату труда. Анализировать результаты, корректировать систему оплаты труда при необходимости.

К недостаткам используемой в АО «НЦЗ» окладной системы оплаты труда относятся:

- отсутствие связи с производительностью - в окладной системе заработная плата не зависит от фактической эффективности и результативности работы сотрудника. Это может приводить к несправедливым ситуациям, когда работник, выполняющий свои обязанности хуже или медленнее других, получает такую же оплату;

- в окладной системе нет прямого стимула для сотрудника улучшать свои навыки, повышать производительность или достигать сверхрезультатов. Это может привести к невысокой мотивации и недостаточной ответственности со стороны работников;

- неучет индивидуальных особенностей - в окладной системе трудно учесть индивидуальные особенности каждого сотрудника. Разные работники с одинаковыми должностями и окладами могут иметь различную производительность и эффективность работы.

Важно, чтобы система оплаты труда была справедливой, стимулирующей и соответствовала финансовым возможностям предприятия. Предприятию предлагается комбинирование сдельной оплаты труда и премий.

В сдельной системе оплаты труда заработная плата сотрудника зависит от объема выполненных им работ или произведенной продукции. Например, сотрудники могут получать оплату за каждую выполненную операцию, единицу продукции или услуги.

Сдельно-премиальная оплата труда - это система оплаты труда, при которой размер заработной платы зависит от количества выполненной работы (сдельная оплата) и от достижения определенных результатов (премиальная оплата).

В случае сдельной оплаты, работник получает оплату за каждую единицу продукции или услуги, которую он произвел или оказал. Премияльная часть оплаты предусматривает дополнительную выплату за достижение определенной цели, качества работы, или превышение установленных показателей производительности.

Преимущества сдельно-премиальной системы оплаты труда:

- связь с результатами, что позволяет справедливо оценить результативность работы сотрудника и вознаградить его соответствующе;
- стимулирование к повышению производительности и увеличению объема работы сотрудников - чем больше они производят или выполняют, тем больше заработают;
- индивидуализация вознаграждения – система позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и выплачивать вознаграждение, соответствующее его уровню квалификации и производительности;
- прозрачность - сдельно-премиальная система оплаты труда более прозрачна и понятна для работников, так как они видят прямую связь между своей производительностью и заработком;
- экономия затрат - более точное использование рабочего времени и ресурсов, что в свою очередь может снизить издержки на оплату труда и увеличить общую эффективность производства;
- развитие профессиональных навыков сотрудников - оплата по результатам труда может стимулировать работников к развитию своих профессиональных навыков и повышению квалификации с целью увеличения производительности и, как следствие, заработка;
- справедливость - для работников это может создать ощущение справедливости оплаты, поскольку те, кто трудится более эффективно, могут зарабатывать больше.

Однако, следует учитывать, что сдельно-премиальная система оплаты труда имеет и свои недостатки. В некоторых случаях она может привести к

переработке, снижению качества продукции или стимулировать некачественную работу в погоне за большими объемами. Поэтому важно разработать балансную и справедливую систему вознаграждения, учитывающую специфику предприятия и потребности сотрудников.

В качестве вознаграждения, например, для руководителя по продажам возможно предусмотреть поощрение в размере не менее 0,5% от выручки от продаж. Если план продаж будет выполнен, то доплачивать еще около 5 тыс. руб. как премия за выполнение плана.

При переходе от окладно-премиальной системы оплаты труда к сдельно-премиальной формирование фонда оплаты труда предприятия появится необходимость введения мер по контролю за объемом и качеством выполняемой работы для правильного формирования фонда оплаты труда в новых условиях. Рассмотрим, как будет формироваться ФОТ АО «НЦЗ» при внедрении предложенной системы оплаты труда. При внедрении новой системы оплаты труда может уменьшиться фонд на выплаты по окладу, так как в сдельной системе оплата труда зависит от фактически выполненной работы. В целом в фонд оплаты труда будут включены следующие выплаты:

- оплата за количество фактически выполненной работы (вместо фиксированного должностного оклада, как было при окладной системе оплаты труда);

- премии за улучшение показателей эффективности – выполнение плана по производству или продажам, премия лучшему работнику, премия к профессиональному празднику, премия по результатам работы за год и инициативность и предложение эффективных идей;

- надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда, а также стимулирующие доплаты и надбавки:

- надбавки за выслугу лет и выездной характер работы.

Так, фонд оплаты труда при сдельно-премиальной системе будет включать в себя как базовую сдельную заработную плату, так и различные виды премий и поощрений за достижения, что позволит более точно связать оплату труда с реальными результатами работы сотрудников. Расчет фонда оплаты труда проводится в конце отчетного периода и умножается по выявленным факторам в отношении каждого сотрудника на полученные КТУ (коэффициенты трудового участия). КТУ определяются на основе оценки вклада каждой группы работников в общую производительность предприятия. Например, менеджеры или специалисты с более высоким уровнем ответственности и сложности работ могут иметь коэффициенты, отличающиеся от коэффициентов более низкооплачиваемых работников. После установления КТУ определяется размер фонда оплаты труда путем умножения базового уровня оплаты на соответствующие коэффициенты. Также в фонд оплаты труда включаются премии, надбавки, компенсации и льготы, связанные с условиями труда или индивидуальной производительностью.

3.2 Совершенствование планирования фонда оплаты труда АО «НЦЗ»

Используемый предприятием метод планирования ФОТ по достигнутому уровню базового ФОТ имеет как свои преимущества, так и существенные недостатки. Преимущества заключаются в простоте его использования, поскольку он основан на фактических данных о базовом ФОТ, прозрачности для сотрудников, поскольку их заработная плата будет зависеть от фактически достигнутого уровня базового ФОТ.

К недостаткам используемого метода относятся:

- неопределенность - трудно спланировать расходы на оплату труда когда заработная плата зависит от переменных основного фонда заработной платы;
- нестабильность заработной платы персонала, особенно в условиях экономической неопределенности;

- низкий уровень мотивации сотрудников, поскольку заработная плата персонала определяется факторами, во многом не зависящими от них.

Для крупного производственного предприятия АО «НЦЗ» с учетом применения им рекомендованной сдельно-премиальной системы оплаты труда наиболее рациональным и эффективным может оказаться использование поэтапного метода планирования ФОТ.

При поэтапном методе планирования ФОТ рассчитывается индивидуально для каждой категории работника и исходя из особенностей его работы. Прямой ФОТ определяется путем умножения объема выполненной работы на сдельные расценки. Структура ФОТ при использовании поэтапного метода включает часовой, дневной и месячный (или годовой) фонды.

Плановый ФОТ при данном методе включает прямой сдельный и тарифный фонды, премии, компенсационные выплаты, доплаты за работу в ночное время, в праздничные дни, за дополнительную работу, а также за работу в особых условиях труда, оплата отпусков и прочие выплаты.

Часовой ФОТ включает выплаты за отработанное время в соответствии со сдельными расценками, а также работу в вечерние, ночные часы и др. Часовой ФОТ входит в дневной ФОТ, который также включает оплату за сокращенный рабочий день подростков, за рабочие перерывы. Месячный (или годовой) ФОТ включает весь ФОТ плюс оплата отпусков сотрудников.

Преимущества поэтапного метода планирования фонда оплаты труда для предприятия АО «НЦЗ»:

- гибкость и индивидуализация – при данном методе возможно учитывать индивидуальные особенности и потребности сотрудников, что способствует их более эффективной работе, поднятию мотивации и удовлетворенности работой;

- прозрачность - метод позволяет четко определить, какие критерии и показатели влияют на размер заработной платы каждого сотрудника, что повышает прозрачность и объективность процесса оценки и вознаграждения труда;

- метод способствует установлению более справедливых и объективных критериев оплаты труда, так как заработная плата зависит от конкретных результатов и достижений каждого сотрудника;

- совершенствование системы мотивации сотрудников - поэлементный метод позволяет стимулировать сотрудников на достижение определенных целей и повышение производительности труда за счет предоставления возможности заработать больше при достижении определенных результатов;

- благодаря индивидуализации и персонализации подхода к оплате труда, возможно повысить эффективность работы каждого сотрудника и в целом улучшить результаты работы предприятия.

Так, поэлементный метод планирования фонда оплаты труда позволяет более точно определить заработную плату сотрудников на основе их конкретных обязанностей и результатов работы. Этот подход способствует более справедливому распределению зарплаты и повышению мотивации персонала. Кроме того, данный метод позволяет учитывать индивидуальные достижения сотрудников и регулировать их заработную плату в зависимости от изменения внутренних или внешних факторов.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Определим экономическую эффективность и ожидаемую рентабельность предложенных мероприятий с помощью проведения общих расчетов полученной выгоды от мероприятий и соотнося ее с расходами на эти же мероприятия.

Экономический эффект представляет собой разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности по формуле:

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (12)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект;

P - результаты деятельности хозяйствующего субъекта от мероприятия;

Z - затраты на осуществление мероприятия.

Экономическая эффективность – относительный показатель, определяемый соотношением полученного результата и понесенных затрат. Мероприятие будет экономически эффективным, если результаты превышают затраты, то есть показатель выше единицы. Если же затраты превышают результат, то мероприятие будет считаться экономически неэффективным.

Экономическая эффективность определяется по формуле:

$$E = P / Z, \quad (13)$$

где E – экономическая эффективность.

Ожидаемую рентабельность затрат рассчитывают следующим образом:

$$ROMI = (\text{Доход от вложений} - \text{Размер вложений}) / \text{Размер вложений} * 100\%, \quad (14)$$

где $ROMI$ - ожидаемая рентабельность вложений.

Оценим эффективность предложенного мероприятия по развитию системы оплаты труда сотрудников с целью повышения мотивационной составляющей – внедрению коэффициентов трудового участия. Предполагается, что с введением коэффициента КТУ расходы предприятия на оплату труда увеличатся на 40%.

Если внедрение предложенного мероприятия осуществляется в 2023, с внедрением коэффициента КТУ расходы на оплату труда составят 365 096,2

тыс. руб. (плановое значение расходов на оплату труда в 2023 году составляет 260 783 тыс. руб.), то есть увеличатся на 104 313,2 тыс. руб., что и является расходами для реализации мероприятия.

В результате стимулирующих выплат и повышения оплат труда и ознакомления работников с новыми условиями оплаты труда ожидается, что результативных сотрудников станет больше, производительность труда увеличится, в результате чего повысится объем производимой продукции.

Статистические исследования и практический опыт показывают, что развитие системы оплаты труда может способствовать значительному повышению производительности труда - в среднем от 10% до 30%.

Так, ожидается, что производительность труда в первый год внедрения увеличится на 15%, объем выручки тогда составит 2 092 042,1 тыс. руб. (плановое значение выручки в 2023 году составляет 1 819 167 тыс. руб.), увеличившись на 272 875,1 тыс. руб., что является результатом мероприятия в стоимостном выражении.

Данные для расчетов экономической эффективности и рентабельности вложений представим в таблицу 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – Оценка мероприятия по развитию системы оплаты труда в АО «НЦЗ» в 2023 г.

Результаты деятельности (доход от вложений), тыс. руб.	Затраты (размер вложений), тыс. руб.	Экономический эффект (Э), тыс. руб.	Экономическая эффективность (результат/затраты)	Ожидаемая рентабельность вложений (ROMI), %
272 875,1	104 313,2	$272\ 875,1 - 104\ 313,2 = 168\ 561,9$	$272\ 875,1 / 104\ 313,2 = 2,6$	$(272\ 875,1 - 104\ 313,2) / 104\ 313,2 * 100\% = 161,6$

Так, прогнозируемый экономический эффект мероприятия по внедрению коэффициента трудового участия (КТУ) и стимулирующих выплат в виде

бонусов сотрудникам за соблюдение трудовой дисциплины, повышенную результативность труда составит для компании 168 561, 9 тыс. руб., экономическая эффективность составит 2,6, а ожидаемая рентабельность 161,6%. Следовательно, мероприятие эффективно, ожидаемая рентабельность от вложений высокая.

Далее оценим экономическую эффективность мероприятия по установлению сдельно-премиальной оплаты труда. Затраты на переход к сдельно-премиальной оплате труда представлены в таблице 3.3.2.

Таблица 3.3.2 – Затраты на переход к сдельно-премиальной оплате труда АО «НЦЗ» в 2023 году

Наименование затрат	Затраты, тыс. руб.
Затраты на внесение изменений в системах учета и отчетности	6 705
Затраты на разработку новых систем мотивации	2 350
Пересмотр и пересчет заработной платы	5 110
Обучение и подготовка персонала по новой системе оплаты и учета производственных показателей	10 180
Итого	24 345

Так, затраты на переход к сдельно-премиальной оплате труда АО «НЦЗ» составят 24 345 тыс. руб.

В результате внедрения мероприятия ожидается улучшение качества продукции и рост объемов продаж на 5% в первый год внедрения. Тогда выручка предприятия составит 1 910 125,4 тыс. руб. (плановое значение выручки в 2023 году составляет 1 819 167 тыс. руб.), увеличившись на 90 958,4 тыс. руб.

Данные для расчетов экономической эффективности и рентабельности вложений представим в таблицу 3.3.3.

Таблица 3.3.3 – Оценка мероприятия по установлению сдельно-премиальной оплаты труда в АО «НЦЗ» в 2023 г.

Результаты деятельности (доход от вложений), тыс. руб.	Затраты (размер вложений), тыс. руб.	Экономический эффект (Э), тыс. руб.	Экономическая эффективность (результат/затраты)	Ожидаемая рентабельность вложений (ROMI), %
90 958,4	24 345	90 958,4 – 24 345 = 66 613,4	90 958,4 / 24 345 = 3,7	(90 958,4 - 24 345) / 24 345 * 100% = 273,6

Так, прогнозируемый экономический эффект мероприятия составит для компании 66 613,4 тыс. руб., экономическая эффективность составит 3,7. Следовательно, мероприятие эффективно, ожидаемая рентабельность от вложений высокая.

Определим показатели эффективности использования средств на оплату труда персонала АО «НЦЗ» в 2023 году после внедрения предложенного мероприятия по сдельно-премиальной оплате труда. Выручка на 1 руб. ФОТ составит: 1 910 125,4 / 286 113 = 6,7. Прибыль на 1 руб. ФОТ составит: 850 / 286 113 = 0,003. Тогда интегральный показатель эффективности использования ФОТ составит:

$$И = \sqrt{6,7 * 0,003} = \sqrt{0,02} = 0,2$$

Так, интегральный показатель эффективности использования ФОТ после внедрения мероприятия стал выше, чем было запланировано в 2023 году и выше, чем в предыдущем отчетном периоде. В результате эффективность использования средств на оплату труда на предприятии АО «НЦЗ» увеличилась.

Таким образом, предложенные мероприятия являются экономически эффективными, которые будут способствовать эффективному формированию и

использованию оплаты труда, повысится производительность труда, увеличится объем производства и реализации продукции.

Заключение

Заработная плата представляет собой вознаграждение за наемный труд и является видом трудового дохода. К характерным особенностям оплаты труда на предприятии относятся: вознаграждение (зарботок) за труд и за работу, которая должна быть выполнена; размер и условия выплаты вознаграждения устанавливаются соглашением сторон или национальным законодательством; обязанности работодателя (предпринимателя) по выплате вознаграждения (зарботка) возникают из письменного или устного договора о найме (трудового договора).

Формирование оплаты труда включает построение системы регулирования и дифференциации заработной платы по категориям персонала в зависимости от рыночной цены труда, сложности и условий выполняемых работ, индивидуальных и коллективных результатов труда при установлении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.

Порядок исчисления заработной платы работников предприятия определяется принятой формой оплаты труда. В практике организации оплаты труда используются две основные формы оплаты труда – сдельная и повременная, а также их разновидности.

Система оплаты труда представляет собой совокупность главных условий, главным образом, в зависимости, от которых сотрудник имеет право рассчитывать на выплату денежных средств за осуществленную им работу. Основными системами оплаты труда на предприятии выступают тарифная и бестарифная системы.

При анализе организации оплаты труда на предприятии используются такие методы анализа, как горизонтальный, вертикальный анализ, сравнение плановых величин фонда оплаты труда с фактическими, а также анализируются такие показатели как среднесписочная численность работников, среднемесячная оплата труда, выработка продукции и другие, имеющие

взаимосвязь с показателем фонда оплаты труда. Для оценки эффективности оплаты труда используются показатели зарплатоотдачи, зарплатоемкости, производительности труда, значение прибыли в расчете на 1 рубль расходов на оплату труда, также имеет значение сопоставление темпов роста заработной платы на предприятии и его производительности труда.

На исследуемом предприятии АО «НЦЗ» выявлено снижение фонда оплаты труда и численности сотрудников, уменьшение выручки и чистой прибыли на предприятии, что говорит о сокращении объемов производства на предприятии. Данные тенденции означают снижение эффективности деятельности предприятия.

В результате анализа формирования средств на оплату труда было выявлено за последние три года значительное отклонение плановых показателей средств на оплату труда от фактических, снижение фонда оплаты труда, на что наибольшее влияние оказало значительное сокращение численности сотрудников.

На предприятии также было выявлено значительное сокращение выручки по сравнению с расходами на оплату труда, а также по сравнению со снижением численности персонала, что повлияло на снижение выработки продукции.

Анализ использования средств на оплату труда показал за последние три года снижение зарплатоотдачи, рентабельности оплаты труда, интегрального показателя эффективности использования ФОТ.

В соответствии с выявленными проблемами предприятию АО «НЦЗ» предложены мероприятия по совершенствованию формирования и использования средств на оплату труда. Предприятию было предложено:

- развитие системы материального стимулирования работников – внедрение коэффициента трудового участия (КТУ) за соблюдение трудовой дисциплины, инициативности, высоким результатам труда и выплата бонусов сотрудникам;

- обучение и повышение квалификации сотрудников, направленное на улучшение качества производимой продукции.

Выявлено, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными и будут способствовать повышению рентабельности трудовых затрат - улучшится эффективность использования средств на оплату труда, более оптимальному формированию фонда оплаты труда, увеличению производительности работников, привлечению высококвалифицированной рабочей силы за счет привлекательных условий оплаты труда. Это в совокупности приведет к улучшению показателей деятельности предприятия, позволит ему развиваться.

Список использованных источников

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
- 2 Акционерное общество «Новотроицкий цементный завод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/835158>
- 3 Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 486 с.
- 4 Бухгалтерская отчетность АО «НЦЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/>
- 5 Габдуллина, Г.Р. Заработная плата как источник воспроизводства человеческого капитала и развития личности работника / Г.Р. Габдуллина // Вестник науки. – 2019. - № 2. – с. 78 – 80
- 6 Гаврикова, Е.А. Современные формы организации оплаты труда / Е.А. Гаврикова // Научные проблемы водного транспорта. – 2015. - № 42. – с. 156 – 169
- 7 Гермогенова, А.Р. Современные проблемы оплаты труда в строительстве / А.Р. Гермогенова // Наука, образование и культура. – 2018. - № 1. – с. 1 – 3
- 8 Гилина Т.Г., Корниенко Е.В. Экономика и социология труда: Учеб. пособие / Таганрог: Изд-ль С.А. Ступин, 2015. - 85 с.
- 9 Годовой отчет АО «НЦЗ» за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/>
- 10 Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии. Учебник и практикум : учебник для бакалавров / В. А. Горемыкин. - 9-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 857 с. ISBN 978-5-9916-3329-1.

11 Кочелорова, Г.В. Совершенствование порядка оплаты труда на предприятии / Г.В. Кочелорова // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. - № 1. – с. 28 – 41

12 Лапшова, О.А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 349 с.

13 Мусаева, Б.М. Воспроизводственная и мотивационная функции заработной платы / Б.М. Мусаева // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. - № 5. – с. 97 – 100

14 Оганесова, В. А. Методы планирования фонда оплаты труда / В. А. Оганесова, Н. В. Булей // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 4-1(16). – С. 81 - 86

15 План повышения квалификации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66581-qqq-17-m3-plan-povysheniya-kvalifikatsii>

16 Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование : учебник /под ред. проф. Т.Г. Попадюк, Г.Я. Горфинкеля. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 296 с. ISBN 978-5-9558-0617-4.

17 Попова, В. В. Планирование средств на оплату труда / В. В. Попова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 6. – С. 43 – 48

18 Попова, Н. И. Эффективность использования фонда оплаты труда / Н. И. Попова // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. – 2019. – № 22. – С. 181 – 186

19 Профессиональная подготовка кадров и повышение квалификации персонала: необходимые документы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65705-qqq-15-m9-podgotovka-kadrov-i-povyshenie-kvalifikatsii-personala>

20 Расчет коэффициента трудового участия КТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mfc74.ru/sovety/raschet-koeffitsienta-trudovogo-uchastiya-ktu.html>

21 Рогоженко А. А., Филатова Л. С. Система «плавающих» окладов как метод оптимизации фонда оплаты труда // Экономика и управление. - 2016. - № 1. - С. 79 – 81

22 Руткаускас, Т. К. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Т. К. Руткаускас [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Т. К. Руткаускас. – 2-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2018. – 260 с.

23 Рябчикова, Т. А. Оплата труда персонала: учебное пособие / Рябчикова Т. А. — Томск: ТУСУР, 2016. — 113 с.

24 Сапожникова Н.Г. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / Н.Г. Сапожникова. – Москва: ИНФРА - М, 2017. – 505 с.

25 Смирнова, Ю. Р. Управляющие и управляемые элементы организации / Ю. Р. Смирнова, А. Е. Ишнязева // Экономика и управление интеграционными процессами в народнохозяйственном комплексе России. - 2019. - № 2. - С. 117 – 120

26 Сорокина, В. А. Заработная плата и её функции / В.А. Сорокина // Academy. – 2018. - № 1. – с. 1 – 2

27 Цыганова, Е.А. Планирование заработной платы на предприятии: понятие, сущность и методы / Е.А. Цыганова // Экономика и социум. – 2016. - № 11. – с. 1385 – 1387

28 Шубина, Т. В., Финансовое планирование и бюджетирование : учебник / Т. В. Шубина, К. В. Екимова. - Москва : КноРус, 2022. - 215 с. - ISBN 978-5-406-09494-5.

Приложение А

Таблица А.1 – Оплата труда сотрудников АО «НЦЗ» по должностям в 2022 году

Должность	Тарифная ставка (оклад), руб./час	Премия, руб.			Надбавка		
		За выполнение плана	За оперативность и качество труда	За инициативность и предложение идей по оптимизации производства	За работу в особых условиях труда, руб.	За работу в праздничные дни/ночное время, руб./час	За выездной характер работы, руб.
Главный механик	562,5	4000	3500	2500	-	1 125	-
Начальник лаборатории	518,2	4000	3500	2500	-	1036,4	-
Начальник МТС	475	3400	3000	2500	-	950	-
Технический директор	437,5	3800	2800	3000	-	875	-
Главный энергетик	501	4000	3500	2000	-	1002	1000
Инженер	375	2500	3000	1500	1800	750	-
Машинист	345,5	2500	2300	1500	1800	691	1500
Электрогазосварщик	512,5	2800	3000	2000	2500	1025	-
Токарь	345,9	3000	2000	1500	2500	691,8	-
Маркшейдер	315	2500	2000	1500	2500	630	1500