

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  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Формирование оплаты труда работников предприятия

Исполнитель Долицкий Артём Сергеевич  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Старший преподаватель  
(ученая степень, ученое звание)

Чалганова Алла Анатольевна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

7 » июль 2019г.

Санкт-Петербург  
2019

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы организации и оплаты труда на предприятии	
1.1 Понятие оплаты труда.....	8
1.2 Принципы и функции заработной платы.....	10
1.3 Нормирование труда.....	23
1.4 Формы и системы заработной платы.....	27
1.5 Мотивация и стимулирование труда.....	36
2. Оплата труда на предприятии ООО "Ладога"	
2.1 Экономическая характеристика ООО "Ладога".....	43
2.2 Организация оплаты труда в ООО "Ладога".....	44
2.3 Анализ использования фонда рабочего времени.....	45
2.4 Анализ использования фонда заработной платы.....	48
3. Предложения по совершенствованию организации и оплаты труда в ООО "Ладога"	
3.1 Рекомендации по совершенствованию систем оплаты труда на предприятиях.....	57
3.2 Совершенствование материального стимулирования в ООО "Ладога".....	70
Заключение.....	71
Список использованной литературы.....	79
Приложение 1.....	73
Приложение 2.....	74
Приложение 3.....	75
Приложение 4.....	76
Приложение 5.....	77
Приложение 6.....	78

## Введение

Степень использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала, без чего в нынешних условиях предприятие не может успешно конкурировать на рынке товаров и услуг, зависит от эффективности системы премирования работников по результатам труда. Необходимо создать механизм премирования, который должен пробуждать у работника инициативу и предприимчивость, заинтересовывать его считать доходы и расходы, а также искать выгоду и думать о перспективе предприятия. Только тогда процесс труда является для работника увлекательным, когда он заинтересован в результатах своей деятельности.

Лидеры большинства компаний начали понимать, что, несмотря на влияние рыночных условий, важность использования современного оборудования и наличие необходимых финансовых ресурсов, в конечном счёте вопрос конкурентоспособности и рентабельности предприятий решается людскими ресурсами. Проблема повышения эффективности работы и, следовательно, создания эффективных платёжных систем и стимулов для персонала стоит на первом плане. Соответственно, изменился подход к организации заработной платы.

Экономистам по труду важно знать, в каких случаях те или иные методы измерения позволяют более точно рассчитать производительность труда. Нужно уметь и обосновать соотношение этих показателей, знать различные методы измерения производительности труда. В долговременной тенденции темпы роста заработной платы не должны опережать рост производительности труда.

Общие положения, которые являются основой реформирования организации оплаты труда:

- 1) выработка четкой политики относительно того, должна ли заработная плата сотрудников, прежде всего по ключевым должностям, соответствовать рыночной ставке.

2) обеспечение согласованности циклов планирования деятельности предприятия и периодов, на которые разрабатывается система оплаты труда.

3) установление обоснованного соотношения между основной, переменной частями заработной платы и социальными выплатами.

4) обеспечение взаимосвязи между системой стимулирования труда и системой оценки персонала. По результатам оценки должны приниматься четкие и понятные всем работникам решения по дифференциации размеров вознаграждения.

5) установление взаимосвязи между премиями работников и результатами работы предприятия.

6) разработка комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального и морального стимулирования повышения квалификации и развития карьеры персонала.

Экономические преобразования последних лет привели к значительным изменениям в сфере труда и заработной платы. Воздействие государственных органов на трудовые отношения существенно ослабло, прекратило свое существование централизованное административное регулирование оплаты труда. Повысилась самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Все это значительно увеличивает роль экономико-правового регулирования оплаты труда.

Трудовой кодекс позволил работодателю поощрять сотрудников бонусами, но существующая практика в ООО "Ладога" привела к тому, что премия стала обязательной частью зарплаты.

Компромисс в интересах работодателя и работников достигается через организацию заработной платы. Регулирование отношений администрации и работников по вопросам оплаты труда осуществляется через тарифные соглашения, коллективные договоры.

Актуальность темы на сегодняшний день определяется тем, что в настоящее время заработная плата - это единственный стимул для качественной работы персонала предприятия.

В данной работе рассматривается совершенствование системы оплаты труда работников на примере ООО "Ладога", осуществляющего свою деятельность в городе Санкт-Петербург.

Цель дипломной работы - совершенствования системы формирования оплаты труда работников предприятия в ООО "Ладога".

В соответствии с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

-изучить теоретические основы организации оплаты труда на предприятии,

-провести анализ оплаты труда в ООО "Ладога",

-представить разработку мероприятий, направленных на совершенствование системы оплаты труда работников различных категорий и профессионально-квалификационных групп в исследуемом предприятии.

Предмет исследования ВКР - формирование системы оплаты труда на предприятии.

Объект исследования ВКР - направления совершенствования системы оплаты труда в ООО "Ладога".

Сегодня ООО "Ладога" - современное предприятие, оснащённое передовыми технологиями, занимающее лидирующие позиции в отрасли, постояннодвигающее ся вперёд. ООО "Ладога" осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности: техническое обслуживание, монтаж объектов социально-бытового назначения со всеми подготовительными, специальными и сопутствующими работами согласно нормам и правилам производства работ, исполнение функций заказчика при проведении капитальных ремонтов, заключение договоров с нанимателями, собственниками, арендаторами и прочими потребителями на оказание услуг по техническому обслуживанию жилых и нежилых помещений.

Источники информации - план по труду, статистическая отчетность "Отчет по труду", данные табельного учета и отдела кадров, а также учебные,

методические и научные издания по экономике труда и управлению персоналом.

Необходимо увязать размер оплаты труда работников с их квалификацией, профессионализмом, степенью реализации способностей, фактическим трудовым вкладом, наконец, с конечным результатом. В этой связи, в работе даны рекомендации и направления управленческих решений в области совершенствования действующей системы оплаты труда работников, что в конечном итоге повысит эффективность производства и увеличит производительность труда.

Установление зависимости размера вознаграждения от результатов труда определяется и целесообразностью создания механизма гибкого реагирования на изменение рыночной конъюнктуры, с тем, чтобы временные проблемы со сбытом выпускаемой продукции и снижением рентабельности не сопровождались сокращением персонала.

# **1. Теоретические основы организации и оплаты труда на предприятии**

## **1.1 Понятие оплаты труда**

Известно, что оплата за труд является одним из важнейших стимулов для работников при реализации намеченных планов предприятия. Основным источником выплаты заработной платы является плановый фонд оплаты труда, который формируется за счет стоимости выпускаемой или проданной продукции. Это означает, что увеличение заработной платы за счет увеличения размера вышеуказанного фонда приведет к увеличению расходов и, следовательно, к снижению конкурентоспособности выпускаемой или проданной продукции.

Гибкие системы оплаты труда широко распространены в последние годы. Они основаны на участии сотрудников в прибыли или доходах компании. В таких системах заработная плата работников состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть – это базовая зарплата сотрудников, которая регулируется плановым фондом заработной платы, а переменная часть – надбавка, сумма которой зависит от общей эффективности работы (прибыли) всей компании.

Известно, что использование гибких систем оплаты труда во многих компаниях значительно повысило производительность труда работников, что способствовало увеличению прибыли компании и, соответственно, заработной платы работников.

В то же время следует отметить, что гибкие системы оплаты труда наряду с преимуществами имеют значительные недостатки. Поскольку многие компании имеют сложную инфраструктуру, в которой они работают для различных функциональных целей, с точки зрения количества и квалификации команд и сотрудников, вклад каждого отдельного сотрудника в доход компании будет отличаться за каждый отчетный период. Поэтому одной из основных задач менеджеров компании является распределение запланированной и дополнительной суммы заработной платы среди всех

сотрудников компании в соответствии с фактической эффективностью их работы.

Для оценки работы сотрудников в настоящее время существует множество показателей, на основе которых формируется базовая зарплата, а также различные виды надбавок и бонусов. В частности, широко используются такие показатели как квалификация работников, сложность и ответственность работы, объем продаж, производительность труда и т. д. По сути, каждый из вышеуказанных показателей является отдельной составляющей для определения результирующей эффективности труда каждого работника и, следовательно, заработной платы. С другой стороны, известно, что эффективность труда работников определяется не столько по количеству вложенного труда или уровню дохода и т. д., а и по прибыли, которая, в свою очередь, зависит от многих других факторов. Таким образом, метод определения результирующей эффективности рабочих путем добавления всех компонентов является сложным и неэффективным.

Особенностью гибких систем оплаты труда является то, что в качестве результирующей эффективности каждого сотрудника используется обобщенный коэффициент участия каждого отдельного сотрудника в прибыли компании. Введение этого коэффициента значительно упростило решение проблемы. Однако метод, используемый в этой системе для определения коэффициента участия в работе на основе субъективного мнения отдельных членов команды, не всегда может отражать реальность. Кроме того, этот метод становится неэффективным для компаний со сложной инфраструктурой, где трудно оценивать и стимулировать работу отдельных команд и сотрудников без объективных показателей.



## 1.2 Нормирование труда

Экономисты постоянно осуществляют поиск наиболее эффективных показателей для оценки труда работников предприятий для построения на их основе системы оплаты труда.

В настоящее время для оценки эффективности сотрудников наиболее распространены показатели: объем продаж, производительность труда работников, прибыль предприятия, способность работников участвовать в планах предприятия их реализации. Рассмотрим плюсы и минусы каждого из вышеперечисленных индикаторов.

При использовании объема продаж в качестве индикатора эффективности работы сотрудников проводится сравнение фактической производительности труда с запланированной. При проведении плановой работы сотрудники получают плановые зарплаты. В случае превышения объемов сотрудники получают бонусные вознаграждения. Важным преимуществом этого индикатора является то, что он прост в применении и использовании. В то же время он не только отражает долю каждого исполнителя, но и не позволяет сравнивать эффективность исполнителей, производящих одни и те же продукты в разных единицах одной и той же компании. В частности, тот же план может быть выполнен другим числом сотрудников.

Наиболее широко используемыми для анализа эффективности работы работников были показатели, характеризующие производительность труда: производство и трудоемкость производства. Однако, если эти показатели достаточно эффективны для сравнения, анализа и поиска резервов для повышения производительности труда в отдельных подразделениях и во всей компании, то они неэффективны для оценки и стимулирования отдельных работников, поскольку они явно не отражают соотношение между выполненной работой и уровнем заработной платы.

Наиболее точная эффективность работы отражает прибыль компании. Однако этот показатель, как и выше, отражает общую эффективность всех сотрудников.

Из этого следует, что общий недостаток рассматриваемых показателей заключается в том, что они отражают общую эффективность всех сотрудников компании без учета их доли и, соответственно, не отражают взаимосвязь между эффективностью каждого исполнителя и его зарплатой.

Доля участия каждого сотрудника определяется следующими показателями: зарплата, а также коэффициент участия каждого сотрудника.

Известно, что зарплаты отражают не фактическую, а плановую эффективность, поэтому этот показатель является необходимым, но не достаточным условием для стимулирования работы сотрудников. Коэффициент трудового участия используется для оценки фактической эффективности. Однако недостатком этого индикатора является то, что он зависит от субъективного мнения отдельных членов команды и не всегда соответствует реальности.

Таким образом, используемые в настоящее время показатели эффективности работы сотрудников неэффективны для стимулирования работы работников, поскольку они явно не отражают взаимосвязь между фактическим объемом работы и зарплатой каждого работника в соответствии с его фактическим участием в долях.

Мы определяем показатели эффективности работы сотрудников на примере компании, осуществляющей техническое обслуживание, монтаж объектов социально-бытового назначения со всеми подготовительными, специальными и сопутствующими работами согласно нормам и правилам производства работ.

Чтобы определить показатели эффективности сотрудников, необходимо определить цель и планы компании, а также основных исполнителей этих планов. Затем, исходя из анализа всех сумм, характеризующих работу исполнителей, определить показатели, отражающие

взаимосвязь между степенью реализации плана, долей капитала и заработной платой каждого подрядчика.

Известно, что главной целью коммерческих предприятий является получение прибыли. Для достижения данной цели на предприятии формируются поэтапные планы для каждого исполнителя, обеспечивающие получение запланированной прибыли. В табл. 1 представлены ежемесячные запланированные и фактические объемы выполненных работ, а также размер заработной платы каждого исполнителя планов предприятия.

Исполнителями планов предприятия являются не отдельные работники, а коллективы работников, а именно:

- Коллектив работников всего предприятия, чей труд оценивается и оплачивается в соответствии с общим фондом заработной платы всего предприятия.

- Коллектив работников каждого структурного подразделения, чей труд оценивается и оплачивается в соответствии с фондом заработной платы каждого подразделения.

- Отдельные работники являются исполнителями планов структурных подразделений. Естественно, что заработная плата каждого работника должна определяться в соответствии с фактической эффективностью работы того подразделения, в котором он трудится.

По функциональной деятельности все подразделения предприятия можно условно разделить на две группы: основные и вспомогательные. К основным подразделениям можно отнести магазины, которые непосредственно осуществляют реализацию товаров и обеспечивают доход предприятия. Все другие подразделения можно объединить в одно условное подразделение – вспомогательное, чей труд будет оцениваться общим фондом заработной платы вспомогательного подразделения.

Для определения показателя эффективности труда вышеуказанных коллективов рассмотрим зависимость прибыли предприятия от величин, которые характеризуют труд этих коллективов, т.е.

$$\Pi = \varphi(V_{\Pi}, V_{M_1}, V_{M_2}, V_{M_3}, \Phi_{\Pi}, \Phi_{M_1}, \Phi_{M_2}, \Phi_{M_3}, \Phi_{ВП}) , \quad (1)$$

где:  $\Pi$  - прибыль предприятия;

$V_{\Pi}$  - общая выручка предприятия от реализации товаров;

$V_{M_1}, V_{M_2}$  и  $V_{M_3}$  - выручки каждого магазина от реализации товаров;

$\Phi_{\Pi}$  - общий фонд заработной платы работников предприятия;

$\Phi_{M_1}, \Phi_{M_2}, \Phi_{M_3}$  – фонды заработной платы работников каждого магазина;

$\Phi_{ВП}$  - общий фонд заработной платы всех вспомогательных подразделений.

Разделив все величины, входящие в уравнение (1), на  $\Phi_{\Pi}$  и произведя соответствующие преобразования с безразмерными переменными, уравнение (1) можно представить в следующем виде:

$$\frac{\Pi}{\Phi_{\Pi}} = \varphi \left[ \frac{V_{\Pi}}{\Phi_{\Pi}}, \frac{V_{M_1}}{\Phi_{M_1}}, \frac{V_{M_2}}{\Phi_{M_2}}, \frac{V_{M_3}}{\Phi_{M_3}}, \frac{V_{\Pi}}{\Phi_{ВП}}, \frac{\Phi_{M_1}}{\Phi_{\Pi}}, \frac{\Phi_{M_2}}{\Phi_{\Pi}}, \frac{\Phi_{M_3}}{\Phi_{\Pi}}, \frac{\Phi_{ВП}}{\Phi_{\Pi}} \right] , \quad (2)$$

где  $\frac{\Pi}{\Phi_{\Pi}}$  - рентабельность фонда заработной платы предприятия, т.е.

$$\frac{V_{\Pi}}{\Phi_{\Pi}} = \frac{\text{Прибыль предприятия}}{\text{Фонд заработной платы всего предприятия}} .$$

Таким образом, уравнение (2) показывает, что рентабельность фонда заработной платы работников предприятия определяется совокупностью вышеуказанных безразмерных параметров, характеризующих результаты труда и оплату труда на предприятии.

Рассмотрим экономический смысл вышеуказанных параметров.

Экономический смысл безразмерных параметров, определяющих рентабельность фонда заработной платы предприятия, заключается в следующем:

1)  $\frac{V_{\Pi}}{\Phi_{\Pi}}$  - характеризует производительность труда всего коллектива работников предприятия и определяет выручку предприятия, приходящуюся на каждый рубль зарплаты всего коллектива предприятия, т.е. удельную выручку коллектива предприятия. В частности:

$$\frac{B_{\pi}}{\Phi_{\pi}} = \frac{\text{Общая выручка предприятия}}{\text{Общий фонд заработной платы предприятия}}$$

2) Аналогичным образом,  $\left(\frac{B_{m_1}}{\Phi_{m_1}}\right)$ ,  $\left(\frac{B_{m_2}}{\Phi_{m_2}}\right)$ ,  $\left(\frac{B_{m_3}}{\Phi_{m_3}}\right)$  - характеризуют производительность труда коллектива работников в каждом из трех вышеуказанных подразделений и определяют удельную выручку коллектива каждого подразделения.

3)  $\frac{B_{\pi}}{\Phi_{\text{вп}}}$  - характеризует производительность труда общего коллектива работников вспомогательного подразделения и отражает общую выручку предприятия, приходящуюся на каждый рубль зарплаты работников вспомогательного подразделения.

4)  $\left(\frac{\Phi_{m_1}}{\Phi_{\pi}}\right)$ ,  $\left(\frac{\Phi_{m_2}}{\Phi_{\pi}}\right)$ ,  $\left(\frac{\Phi_{m_3}}{\Phi_{\pi}}\right)$  и  $\left(\frac{\Phi_{\text{вп}}}{\Phi_{\pi}}\right)$  - критерий долевого участия каждого подразделения, который характеризует долю фонда заработной платы каждого подразделения в общем фонде заработной платы предприятия.

Таким образом, анализ экономического смысла параметров, входящих в уравнение (2) показывает, что рентабельность фонда заработной платы труда предприятия зависит не только от производительности труда каждого коллектива, но и от их долевого участия.

Для удобства решения поставленной задачи целесообразно производительность труда и критерий долевого участия каждого коллектива объединить в один критерий, который будет определять долю фонда заработной платы в удельной выручке каждого коллектива, т.е.

$$\pi_3 = \left(\frac{B_k * \Phi_k}{\Phi_{\pi}^2}\right), \quad (3)$$

где  $\pi_3$  - критерий эффективности труда отдельного коллектива предприятия

$B_k$  – выручка от реализации товаров каждого конкретного коллектива работников.

$\Phi_k$  - фонд заработной платы коллектива работников.

$\Phi_{\Pi}$  – общий фонд заработной платы предприятия.

Для коллектива работников всего предприятия, для которого  $\Phi_{\Pi} = \Phi_k$ , критерий эффективности труда  $p_{\varepsilon}$  будет иметь следующий вид:

$$(r_{\varepsilon})_{\Pi} = \left( \frac{B_{\Pi}}{\Phi_{\Pi}} \right), \quad (4)$$

где  $(r_{\varepsilon})_{\Pi}$  – критерий эффективности труда на предприятии.

Из формулы (4) следует, что общая эффективность труда предприятия определяется общей производительностью труда его работников.

Для каждого подразделения предприятия, которое рассматривается нами в качестве примера, критерии эффективности труда будут иметь следующий вид:

$$\begin{aligned} (r_{\varepsilon})_{M_1} &= \left( \frac{B_{M_1} * \Phi_{M_1}}{\Phi_{\Pi}^2} \right), (r_{\varepsilon})_{M_2} = \left( \frac{B_{M_2} * \Phi_{M_2}}{\Phi_{\Pi}^2} \right) \\ (r_{\varepsilon})_{M_3} &= \left( \frac{B_{M_3} * \Phi_{M_3}}{\Phi_{\Pi}^2} \right) \text{ и } (r_{\varepsilon})_{\text{ВП}} = \left( \frac{B_{\Pi} * \Phi_{\text{ВП}}}{\Phi_{\Pi}^2} \right), \end{aligned} \quad (5)$$

где  $(r_{\varepsilon})_{M_1}$ ,  $(r_{\varepsilon})_{M_2}$ ,  $(r_{\varepsilon})_{M_3}$  и  $(r_{\varepsilon})_{\text{ВП}}$  - эффективности труда в каждом из трех подразделений и во вспомогательном подразделении.

Аналогичным образом можно показать, что эффективность труда отдельных работников внутри каждого подразделения предприятия отражает следующий критерий:

$$(r_{\varepsilon})_r = \left( \frac{B_k * O_r}{\Phi_k^2} \right), \quad (6)$$

где  $(r_{\varepsilon})_r$  – эффективность труда отдельного работника в коллективе;

$B_k$  - выручка коллектива, в котором работает данный работник;

$\Phi_k$  - фонд заработной платы коллектива, в котором работает данный работник;

$O_r$  - должностной оклад данного работника.

В деталях стоит рассмотреть эффективность работников в системе заработной платы на основе времени. С помощью временной системы оплаты труда на предприятии формируется бюджет, в котором, в частности, планируется объем товарооборота (оборота) и начисление заработной платы командам компаний. Из уравнения (2) следует, что вместе с бюджетом планируемая производительность труда и доля каждой структурной единицы формируются одновременно на предприятии. Это означает, что сотрудники могут получать дополнительную компенсацию (бонусы) только в том случае, если фактическая производительность компании выше, чем планировалось. В этом случае на предприятии формируется дополнительный фонд оплаты труда, который может быть распределен по всем сотрудникам компании в соответствии с эффективностью их работы. Кроме того, дополнительная зарплата каждой команды может быть распределена между сотрудниками этой команды в соответствии с эффективностью их работы.

Условие, при котором работники предприятия могут получить премиальные вознаграждения, можно записать в следующем виде:

$$\left( \frac{B_{\text{ф}} * \Phi_{\text{ф}}}{\Phi_{\text{п}}^2} \right) > \left( \frac{B_{\text{п}} * \Phi_{\text{п}}}{\Phi_{\text{п}}^2} \right), \quad (7)$$

где индексами «ф» и «п» обозначены фактическая и запланированная эффективности труда работников.

Разделив обе части неравенства (7) на запланированную эффективность труда, условие (7) можно выразить в следующем виде:

$$\frac{K_{\text{ф}} * K_{\text{фк}}}{K_{\text{фп}}^2} > 1, \quad (8)$$

где  $K_{\text{ф}} = \frac{B_{\text{фп}}}{B_{\text{мл.п}}}$  - коэффициент выполнения плана подразделения;

$K_{\text{фк}} = \frac{\Phi_{\text{фп}}}{\Phi_{\text{мл.п}}}$  - коэффициент использования запланированного фонда заработной платы в каждом подразделении;

$$K_{\text{фп}} = \frac{\Phi_{\text{пф}}}{\Phi_{\text{пт.з}}} - \text{коэффициент использования запланированного фонда}$$

заработной платы предприятия.

Комплексная безразмерная величина, которая отражает отношение фактической эффективности труда к запланированной, является критерием эффективности труда при повременной системе оплаты, т.е.:

$$(\pi_3)_{\text{пв}} = \frac{K_{\text{з}} * K_{\text{фк}}}{K_{\text{фп}}^2} \quad (9)$$

Численное значение критерия  $(\pi_3)_{\text{пв}} > 1$  показывает, что фактическая эффективность труда коллектива предприятия превышает запланированную эффективность. Чем выше значение критерия  $(\pi_3)_{\text{пв}}$  относительно единицы, тем выше эффективность труда коллектива по сравнению с плановой.

Для отдельных работников, работающих в подразделениях предприятия, использующего систему окладов, критерий эффективности труда будет иметь следующий вид:

$$(\pi_3)_T^{\text{пв}} = \frac{K_{\text{з}} * K_{\text{о}}}{K_{\text{фк}}^2}, \quad (10)$$

где  $(\pi_3)_T^{\text{пв}}$  - эффективность труда отдельных работников в коллективе.

$$K_{\text{о}} = \frac{O_{\text{рф}}}{O_{\text{пт.з}}} - \text{коэффициент использования запланированного}$$

должностного оклада;

$O_{\text{рф}}$  - фактический оклад работника;

$O_{\text{пт.з}}$  - максимальный должностной оклад, запланированный в штатном расписании.

Комплексным безразмерным переменным типа критерия эффективности труда  $\pi_3$ , часто присваиваются имена выдающихся ученых. Учитывая значительный вклад, который внес Форд в теорию управления предприятием при изучении производительности труда работников,



представляется целесообразным назвать данный критерий именем Форда. Обозначив данный критерий двумя буквами из фамилии Форда, критерий Форда будет иметь следующий вид:

$$F_d = (F_x) = \left( \frac{B_x * \Phi_x}{\Phi_x^2} \right) . \quad (11)$$

Рассмотрим некоторые основные требования, которым должна удовлетворять система оплаты труда работников предприятия. Система оплаты труда должна:

Стимулировать работников на увеличение эффективности их труда.

Обеспечить возможность руководителю предприятия управлять и поддерживать необходимую эффективность труда при неконтролируемых изменениях доходов предприятия, вызванных как изменениями во внешней среде предприятия, так и при недобросовестном отношении к труду его работников.

Вышеуказанные требования можно обеспечить при оплате труда в соответствии с фактической эффективностью труда работников. В частности, рассмотрим условия, которые обеспечивают постоянство запланированной эффективности труда при неконтролируемых изменениях выручки предприятия на следующем примере.

Предположим, что фактическая выручка предприятия  $(B_n)_ф$  изменяется ежемесячно относительно запланированного значения  $(B_n)_пл$ . Требуется обеспечить постоянство запланированной эффективности труда на предприятии.

Из условия (4) следует, что эффективность труда работников предприятия определяется производительностью труда его коллектива.

Обозначив запланированную производительность труда работников предприятия индексом «пл», а фактическую индексом «ф», запишем условие постоянства запланированной производительности труда в следующем виде:

$$\left( \frac{B_n}{\Phi_n} \right)_{пл} = \left( \frac{B_n}{\Phi_n} \right)_{ф} . \quad (12)$$

Из условия (12) можно определить фактический фонд заработной платы, при котором будет иметь место постоянство запланированной производительности труда на предприятии, т.е.:

$$(\Phi_{п})_{ф} = \frac{(B_{п})_{ф} * (\Phi_{п})_{п.з.}}{(B_{п})_{п.п.}} \quad (13)$$

Таким образом, для того, чтобы поддерживать ежемесячно постоянство запланированной производительности труда при неконтролируемом изменении выручки, необходимо ежемесячно изменять фактический фонд заработной платы в соответствии с условием (13).

Если на предприятии для оплаты труда работников используется система окладов, то размер дополнительного (премиального) фонда, при котором будет иметь место постоянство запланированной производительности, можно определить по формуле:

$$(\Phi_{п})_{пр} = \frac{(B_{п})_{ф} * (\Phi_{п})_{п.з.}}{(B_{п})_{п.з.}} - (\Phi_{п})_{ф}, \quad (14)$$

где  $(\Phi_{п})_{пр}$  - премиальный фонд заработной платы предприятия.

Аналогичным образом, можно гарантировать, что эффективность каждого подразделения и сотрудника постоянна.

Из этого следует, что применение критерия Форда позволяет не только сравнивать и анализировать эффективность работы в разных ведомствах и на всей компании, но и управлять и поддерживать необходимую эффективность с неконтролируемыми изменениями в доходах компании. С другой стороны, вознаграждение в соответствии с фактической эффективностью обеспечивает необходимое условие для стимулирования работы сотрудников.

Предлагаемая система вознаграждения сотрудников, основанная на применении критерия эффективности Форда.

Основная особенность предлагаемой системы состоит в том, что она по аналогии с гибкой системой компенсации состоит из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть зарплаты-это фиксированная зарплата, а переменная часть-пособие, размер которого зависит не только от

результатов работы отдельного сотрудника, но и от результатов работы команды, в которой он работает, и доли его участия в общих результатах команды. Особенностью предлагаемой системы является то, что она не только стимулирует работу самих сотрудников, но и обеспечивает для руководства компании возможность оперативно управлять и стабилизировать необходимую эффективность работников с неконтролируемыми изменениями в доходах предприятия.

В качестве примера рассмотрим оплату труда работников предприятия, которая использует систему окладов.

В предлагаемой системе запланированный фонд заработной платы распределяется в коллективах в соответствии с должностными окладами работников. Премияльный фонд предприятия, который образуется в результате увеличения производительности труда, распределяется между коллективами и работниками вышеуказанного предприятия в соответствии с эффективностью труда каждого из них по нижеуказанной схеме №1.

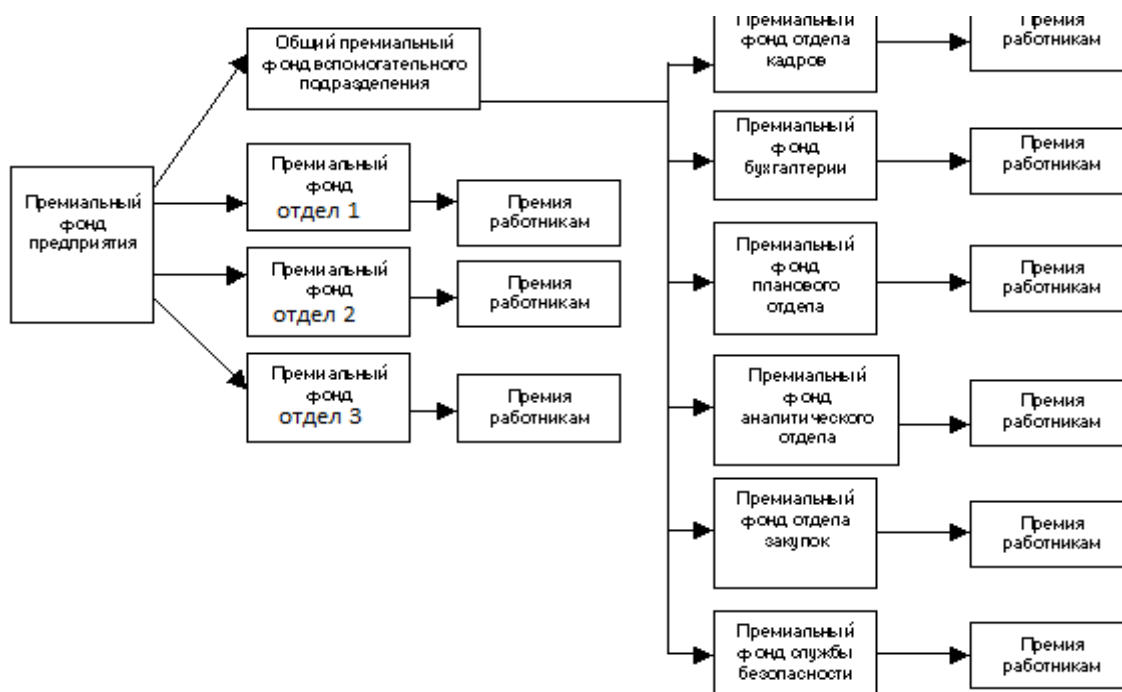


Схема №1 распределения премиального фонда между подразделениями и работниками предприятия

Премиальный фонд предприятия определяется из условия постоянства запланированной производительности труда по формуле (14) и изменяется ежемесячно в зависимости от изменения коэффициента выполнения плана и коэффициента использования запланированного фонда заработной платы предприятия.

Премиальный фонд предприятия распределяется между всеми подразделениями предприятия в соответствии с эффективностью труда каждого из них, которая определяется формулой (9).

Численные значения вышеуказанных фондов для всех подразделений предприятия приводятся в табл. 2. (см. приложение 2).

Премиальный фонд каждого подразделения распределяется между его работниками в соответствии с эффективностью труда каждого работника. Эффективность труда каждого работника определяется по формуле (10). В качестве примера распределения премиального фонда коллективов между его работниками в табл. 1.1 представлены размеры премиального вознаграждения для работников подразделения №1 и подразделения №3.

Таблица 1.1

Распределение премиального фонда между работниками

п.п.	Должность работника	Месячный оклад	Размер премии		
			Январь	Февраль	Март
Коллектив подразделения № 1, в т.ч.					
1.	Инженер	42 000	0	0	44100
2	Бригадир	35000	0	0	33100
3	Зам. бригадира	3 2000	0	0	26400
4	Мастер	30 000	0	0	22000
5	Мастер	30000	0	0	28600
6	Подсобный рабочий	25000	0	0	11000
7	Подсобный рабочий	25000	0	0	11000
Коллектив подразделения № 3, в т.ч.					

1	Инженер	44000	47100	30500	44000
2	Бригадир	3 5000	47100	30500	44000
3	Зам. бригадира	3 2000	37700	24400	35200
4	Мастер	30 000	31400	20300	29300
5	Мастер	30 000	12600	8100	11700
6	Подсобный рабочий	25000	15700	10200	14700

Следует отметить, что в рассматриваемом примере для упрощения расчетов распределение премиального фонда каждого коллектива между работниками производилось в соответствии с критерием эффективности труда работников, выраженным в виде (10). Однако если учесть, что критерий эффективности труда работников является безразмерным значением, то используя приведенный выше методический подход, можно добавить дополнительные значения в структуру данного критерия, снабдить его дополнительными показателями, которые отражают использование рабочего времени за отчетный период, объем работы каждого работника, характер условий труда, профессиональной квалификации и т. д.

Анализ особенностей критериев эффективности работы, представленных в данной статье, а также системы вознаграждения сотрудников по сравнению с используемыми в настоящее время показателями и системами компенсации показывает, что:

В отличие от других показателей, критерий эффективности работы (критерий Форда) представляет собой сложный параметр, который представляет собой продукт производительности труда коллектива и критерий доли каждого исполнителя в заработной плате коллектива, в котором работает исполнитель. Экономическое значение вышеуказанного критерия заключается в том, что он отражает долю фонда оплаты труда в конкретных доходах каждой команды. Этот критерий как безразмерный параметр позволяет сравнивать и анализировать эффективность работы не

только в разных областях одной и той же компании, но и в разных компаниях, независимо от профиля выпускаемой или проданной продукции.

Наличие заработной платы (заработной платы работника) в структуре критерия позволяет контролировать необходимое соответствие между объемом выполненной работы и зарплатой каждого подрядчика (работника).

Система вознаграждения на основе вышеуказанного критерия позволяет не только стимулировать работу сотрудников предприятия, но и оперативно управлять и стабилизировать необходимую эффективность работы на предприятии в целом и в разных коллективах компании.

### **1.3 Принципы и функции заработной платы**

Оплата труда на предприятии – это вознаграждение за наемную работу на основе трудового договора или договора оказания услуг. Система оплаты труда указывает, как она организована-на основе времени, цена единицы измерения или премии. Метод вознаграждения-это способ реализации системы вознаграждения, он описывает подход вашего приложения, например, как правильно реализовать и правильно использовать премиальную компенсацию в высокомеханизированном производстве.

В зарплатах есть признаки дифференциации, в зависимости от требований и результатов производственной деятельности. Часть зарплаты определяется методами общей и аналитической оценки, показанными на схеме<sup>2</sup>. Содержание оценки заключается в определении уровня трудовых потребностей с точки зрения качества, перевода в относительные количественные показатели и его корреляции с базовыми ставками оплаты труда. В общей оценке требования трудовой системы к работнику рассматриваются как единое целое, с описанием этих требований и их соблюдением в виде определенной ранжированной или тарифной группы. В современной экономике России рекомендована сеть тарифных групп, разработанных на федеральном уровне для предприятий коммерческого

сектора и отдельных тарифных сеток, утвержденных для работников бюджетной сферы.

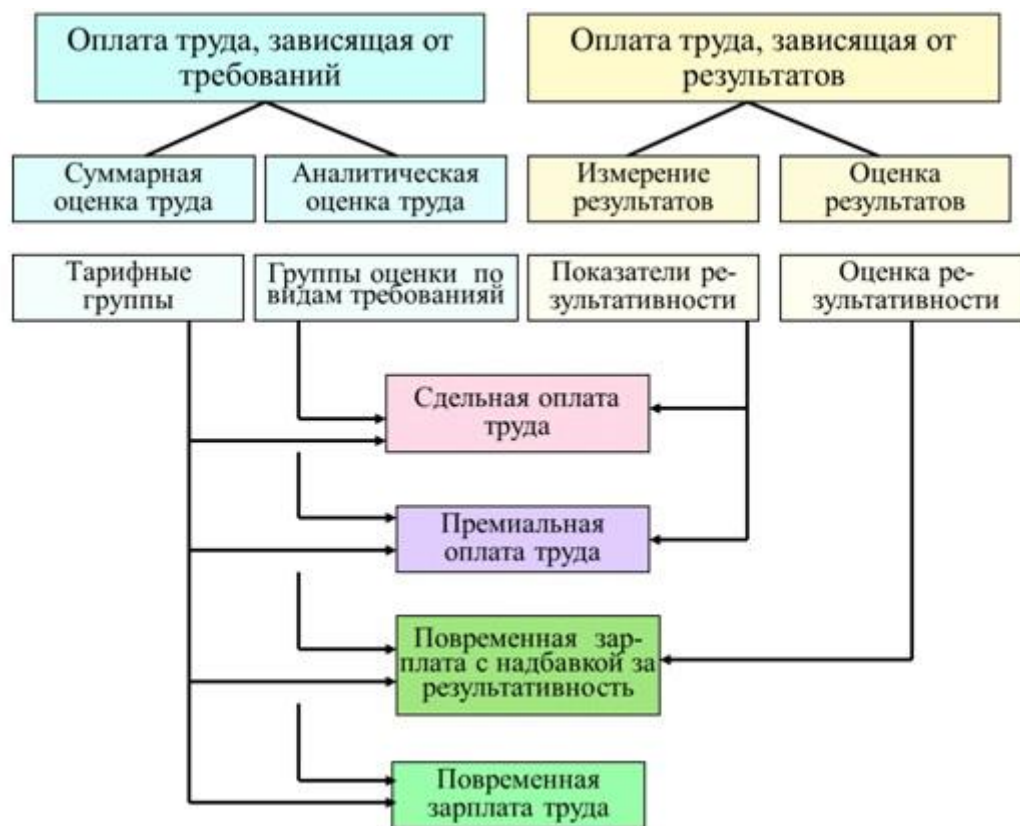


Схема №2. Основные принципы оплаты труда на предприятии.

В аналитической оценке требований рабочей системы к сотруднику делятся на типы, затем каждый вид требований описывается и оценивается качественно и количественно. Сумма оценок для каждого вида требования к работе дает общую оценку конкретной работы, которая коррелирует с определенной суммой оплаты. Сегодня многие компании в России начали применять аналитическую оценку или разрабатывать собственные тарифные системы на основе аналитического метода, называемого "методом классификации". Наиболее распространенной версией аналитического метода оценки работ в США и Западной Европе является так называемая Женевская схема, принятая в качестве рекомендации в 1950 году. Международная организация труда в Женеве, или в ее более развитых версиях. Женевская схема применяет следующие виды рабочих требований:

1) духовные требования (знание, мышление); 2) физическая активность (ловкость, мышечная сила, нервная нагрузка); 3) ответственность за объект труда, средства производства, качество и труд других; 4) влияние условий труда. Результатом оценки работ является их распределение по платежным группам и установление размера тарифной оплаты. Для этого компания рассчитывает размер тарифа.

Важным аспектом организации является дифференциация оплаты, зависящей от результата (производственного результата). К действующим на практике принципам формирования относят:

- сдельную и премиальную оплаты труда,
- повременную с надбавками за производительность,
- бонусные вознаграждения за достижение согласованных целей,
- оплату за экономический результат и др.

Этапы развития систем оплаты труда представлены на схеме 3.



Схема 3. Развитие систем оплаты труда.

На основе анализа схемы 3 можно сделать вывод, что популярность введения систем, ориентированных на результативность, будет постоянно



возрастать. Условиями для ее применения является получение информации о количественных показателях производительности (значение производительности, степень результативности, сравнение плановых и фактических количественных показателей результативности и др.), а также качественных показателей, которые могут быть оценены.

Процесс внедрения системы оплаты, зависящей от результативности, например, премиального вознаграждения, состоит из следующих шагов:

- Шаг 1. Целеполагание и принятие общей концепции о премиальном вознаграждении с участием сторон коллективно-договорных отношений.
- Шаг 2. Анализ рабочей системы, оценка фактической ситуации, определение проблем производительности.
- Шаг 3. Определения величин влияния и показателей на основе учета данных.
- Шаг 4. Разработка проекта премиальной системы оплаты труда, выбор вариантов.
- Шаг 5. Пилотное внедрение, анализ результатов пробного введения, уточнение положений.
- Шаг 6. Заключение соглашения о внедрении премиального вознаграждения с участием сторон коллективно-договорных отношений
- Шаг 7. Внедрение системы оплаты труда с премиальными выплатами, наблюдение за системой, анализ влияния на результативность, документирования итогов

#### **1.4 Формы и системы заработной платы**

Номинальная заработная плата — сумма денег, полученная за определенный период времени. Номинальная заработная плата не отражает

уровня цен, поэтому её увеличение не означает реального роста уровня жизни.

Реальная заработная плата — кол-во товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату.

Реальная заработная плата = (номинальная заработная плата) / (индекс потребительских цен)

Изучение динамики заработной платы проходит с использованием индексов.

Индивидуальный индекс заработной платы можно определить по формуле:

$$i_f = \frac{f_1}{f_0}$$

- $f_1$  — заработная плата в текущем (отчетном) периоде
- $f_0$  — заработная плата в базовом (предыдущем) периоде

Заработная плата может выплачиваться как за проработанное, так и неотработанное время.

Для определения размера оплаты труда с учетом его сложности и условий труда различных категорий работников большое значение имеет тарифная система.

Тарифная система — это совокупность норм, включающая тарифно-квалификационные справочники, тарифные ставки, должностные оклады.

Тарифно-квалификационный справочник содержит подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации исполнителя.

Тарифная ставка — это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенный в единицу времени.

Различают две основные системы оплаты труда: сдельную и повременную. Классификация форм и систем оплаты труда представлена на схеме 4.



Схема 4. Формы и системы заработной платы.

Сдельная система оплаты труда означает что оплата труда производится по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (работ, услуг). Она подразделяется на:

1. Прямую сдельную (заработок работнику устанавливается по заранее установленной расценке за каждый вид услуг или произведенной продукции);

Пример: часовая ставка рабочего 300 руб. Норма времени на изготовление единицы продукции 2 часа. Расценка за единицу продукции 600 руб. (300 \* 2). Рабочий изготовил 50 деталей.

- Расчет: 600 руб. \* 50 деталей = 30000 руб.;

2. Сдельно-прогрессивную (выработка работника в пределах нормы оплачивается по установленным расценкам, сверх нормы оплата производится по повышенным сдельным расценкам).

Пример: расценка за единицу продукции при норме 100 единиц 400 руб. Свыше 100 единиц расценка увеличивается на 10%. Фактически рабочий изготовил 120 единиц.

- Расчет:  $400 * 100 + (400 * 1.1 * 20) = 48800$  руб.;

3. Сдельно-премиальную (заработная плата складывается из заработка по основным расценкам и премии за выполнение условий и установленных показателей премирования).

Пример: расценка за единицу продукции 500 руб. По положению о премировании предприятия, в случае отсутствия брака выплачивается премия в размере 10% заработка. Фактически рабочий изготовил 80 единиц.

- Расчет:  $500 * 80 + (40000 * 10\%) = 44000$  руб.;

4. Косвенно-сдельную (заработок зависит от результатов труда работников).

Пример: оплата труда работнику установлена 15% от заработной платы, начисленной бригаде. Заработок бригады составил 150000 руб.

- Расчет:  $150000 * 15\% = 22500$  руб.;

5. Аккордную (размер оплаты устанавливается за весь комплекс работ).

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной сетке или окладу за фактически отработанное время.

При повременной оплате труда заработок рабочего времени определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных часов или дней.

Повременно-премиальная система оплаты труда имеет две формы:

1. Простую повременную (часовая тарифная ставка умножается на количество отработанных часов).

Пример: оклад работника 20000 руб. В декабре из 22 рабочих дней он отработал 20 дней.

- Расчет:  $20000 : 22 * 20 = 18181.80$  руб.;

2. Повременно-премиальную (устанавливается процентная надбавка к месячной или квартальной заработной плате).

Пример: оклад работника 20000 руб. Условиями коллективного договора предусмотрена выплата ежемесячной премии в размере 25% от заработной платы.

- Расчет:  $20000 + (20000 * 25\%) = 25000$  руб.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится на основе должностных окладов, установленных администрацией организации в соответствии с должностью и квалификацией работника.

В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам организаций по итогам готовой работы. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы в организации.

Администрация предприятия может осуществлять доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы в соответствии с действующим законодательством.

Ночным считается время с 22 часов до 6 часов утра. Оно фиксируется в таблице, каждый час ночной работы оплачивается в повышенном размере.

К работе в ночное время не допускаются: подростки до 18 лет, беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, инвалиды.

Оплата за работу в ночное время производится в размере 20% тарифной ставки рабочего повременщика и сдельщика, а при многосменном режиме работы — в размере 40%.

Сверхурочными считаются работы сверх установленной продолжительности рабочего дня. Работа в сверхурочное время оформляется нарядами или таблицами. Сверхурочные работы не должны превышать четырех часов в течение двух дней подряд или 120 часов в год.

Работа в сверхурочное время оплачивается за первые два часа не менее чем в полуторном размере, а за последующие часы — не менее чем в двойном размере. Компенсация сверхурочных работ отгулом не разрешается.

В праздничные дни допускаются работы, приостановка которых невозможна по производственно-техническим условиям.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день. По желанию работника, работающего в праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха.

Работа в праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере:

- сдельщикам — не менее чем по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по часовым или дневным ставкам — не менее двойной часовой или дневной ставки;
- работникам, получающим месячный оклад, — не менее одинарной часовой или дневной ставки сверх оклада.

Размер доплат за совмещение профессий в одной и той же организации или выполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливается администрацией организации.

При выполнении работ различной квалификации труд рабочих-повременщиков, а также служащих оплачивается по работе более высокой квалификации. Труд рабочих-сдельщиков — по расценкам выполняемой работы.

При переводе работника на нижеоплачиваемую работу за ним сохраняется его прежний средний заработок в течение двух недель со дня перевода.

В тех случаях, когда в результате перевода работника уменьшается заработок по независящим от него причинам, производится доплата до прежнего среднего размера зарплаты в течение двух месяцев со дня перемещения.

Время простоя оформляется листком о простое, где указывается: время простоя, причины и виновники.

Простой по вине работника не оплачивается, а не по вине работника — в размере  $2/3$  тарифной ставки установленного работнику разряда.

Простои могут быть использованными, т. е. рабочие на это время получают новое задание или назначаются на другую работу. Оформляется работа выпиской нарядов и в листке о простое указывается номер наряда и отработанное время.

Различают брак: исправимый и неисправимый, а также брак по вине работника и по вине организации.

Брак не по вине работника оплачивается в размере  $2/3$  тарифной ставки повременщика соответствующего разряда за время, которое должно быть затрачено на эту работу по норме.

Брак оформляется актом. Если рабочий допустил брак и сам его исправил, то акт не составляется. При исправлении брака другим рабочим выписывается наряд на сдельную работу с пометкой об исправлении брака.

К оплате за неотработанное время относятся: оплата ежегодных отпусков, основного и дополнительных, оплата учебных отпусков, выплата компенсации за отпуск при увольнении, выплата выходного пособия при увольнении, оплата простоев не по вине работника, оплата за время вынужденного прогула, оплата льготных часов кормящих матерей.

Порядок предоставления и оплаты ежегодных и дополнительных отпусков

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью не менее 24 рабочих дней в расчете на шестидневную рабочую неделю или не менее 28 календарных дней. В первый год работы

сотрудника на предприятии ему могут предоставить отпуск не ранее, чем через 6 месяцев после начала работы.

Временные и сезонные работники имеют право на оплачиваемый отпуск на общих основаниях. Но если временные работники по трудовому договору отработали до 4 месяцев, а сезонные работники — до 6 месяцев, то они не имеют право на отпуск. Надомным работникам отпуск предоставляется на общих основаниях.

Работникам, совершившим прогул без уважительной причины, оплачиваемый отпуск уменьшается на число дней прогула.

Некоторые категории работников пользуются правом на удлиненный отпуск. К таким категориям относятся: работники моложе 18 лет, работники учебных заведений, детских учреждений, научно-исследовательских учреждений, другие категории работников, продолжительность отпуска которых устанавливается в соответствии с законодательными актами.

Дополнительный ежегодный отпуск предоставляется: работникам с ненормированным рабочим днем, работникам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей, работникам, занятым на работах с вредными условиями труда.

Если работник заболел в период нахождения в очередном отпуске, то на дни болезни отпуск продлевается.

Если работник заболел в период нахождения в дополнительном отпуске, то отпуск не продлевается и на другой срок не переносится.

При наступлении срока отпуска по беременности и родам в период очередного отпуска последний прерывается и предоставляется в любое другое время по желанию работницы.

Если работник увольняется до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил отпуск, то с него удерживается сумма за неотработанные дни отпуска.



Удержания за нетрудоспособные дни отпуска не производятся в случаях: если при увольнении работнику не причитается выплат, призыва работника на военную службу, сокращения штата организации, а также в случае ликвидации, ухода на пенсию, направления на учебу, неявки на работу более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, несоответствия работника занимаемой должности.

Пример: расчет за время очередного отпуска, когда все месяцы расчетного периода отработаны полностью.

Работник уходит в отпуск в мае месяце. Расчет за отпуск производится из расчета трех предшествующих месяцев: февраль, март, апрель.

- Зарботная плата за месяц — 18000 руб.
- Среднее количество дней в месяце — 29,6.
- Среднедневной заработок равен:
- $(18000 + 18000 + 18000) : 3 : 29,6 = 608$  руб.
- Сумма отпускных составит:
- $608 * 28 = 17024$  руб.

Фактически начисленные суммы очередных и дополнительных отпусков, компенсаций за использованные отпуска включаются в издержки производства и обращения.

Организации для начисления отпусков могут создавать резерв, который учитывается на счете 96 "Резерв предстоящих расходов". При формировании резерва делается проводка: дебет счета 20 "Основное производство" и кредит счета 96 "Резерв предстоящих расходов". При фактическом уходе работников в отпуск: дебет счета 96 и кредит счета 70 "Расчеты по оплате труда". Процент отчислений в резерв определяется как отношение суммы, необходимой на оплату отпусков в предстоящем году, к общему фонду заработной платы на предстоящий год.

Пример: годовой фонд заработной платы организации — 90000000 руб., сумма на оплату отпускных — 6300000 руб., процент ежемесячных отчислений в резерв на отпуска —  $6300000 : 90000000 * 100\% = 7\%$ .

Ежемесячные отчисления в резерв на оплату труда рассчитываются по формуле:  $(ЗП + ФСС + ПФ + ФОМС) : 100\% * Пр$ ,

- где ЗП — фактическая заработная плата, начисленная за отчетный период;
- ФСС — отчисления в Фонд социального страхования РФ;
- ПФ — отчисления в Пенсионный фонд РФ;
- ФОМС — отчисления в Фонд обязательного медицинского страхования РФ;
- Пр — процент ежемесячных отчислений.

Основанием для выплаты пособия служит листок нетрудоспособности, выданный лечебным учреждением. Пособие по временной нетрудоспособности выдается с первого дня уплаты трудоспособности. При бытовой травме пособие выдается с шестого дня нетрудоспособности. Если травмы стали результатом стихийного бедствия, пособие выдается за весь период нетрудоспособности.

Пособие по временной нетрудоспособности вследствие трудового увечья и профессионального заболевания выплачивается в размере полного заработка, а в остальных случаях — в зависимости от продолжительности непрерывного трудового стажа, считая несовершеннолетних детей-иждивенцев. Так, при стаже менее 5 лет — 50% от фактической зарплаты, от 5 до 8 лет — 80% и свыше 8 лет — 100%. Расчет временного пособия по инвалидности основан на среднем доходе. Чтобы рассчитать среднюю заработную плату, необходимо добавить суммы, начисленные сотруднику за последние 12 месяцев, и разделить результат на количество рабочих дней за этот период. Такой порядок устанавливается статьей 139 Трудового кодекса РФ.

Если работник не получает зарплату или вообще не работает в течение расчетного периода, средняя заработная плата рассчитывается на основе выплат в предыдущем периоде. Если работник еще не работал на

предприятию в течение 12 месяцев, следует учитывать только те месяцы, в течение которых он уже работал.

Пособие для женщин, которые зарегистрированы в медицинских учреждениях на ранних стадиях беременности.

Справка женской консультации о ранней постановке на учет выдается на выплату пособий женщинам. В случае ликвидации организации единовременное пособие выплачивается за счет соцстраха РФ в размере минимальной ежемесячной заработной платы. Пособие выплачивается из социального страхования.

### **1.5 Мотивация и стимулирование труда**

Для эффективной деятельности руководство фирмы должно осуществлять соответствующие действия, побуждающие работников к заинтересованности в своем труде. Мотивация труда — одна из важнейших функций управления кадрами.

Мотивация труда — совокупность побудительных сил роста производительной силы труда.

К этим побудительным силам относятся не только материальные выгоды, но и моральные, выражающиеся в удовлетворенности трудом, в престижности труда, в выполнении внутренних человеческих установок, моральных потребностей.

Основными формами стимулирования труда работников на предприятии являются:

- материальные поощрения, в числе которых заработная плата, премии, дополнительная заработная плата, надбавки, доплаты, скидки за услуги, предоставление дополнительных прав, льготы и т. п.;
- материальное наказание снижением, лишением премий, понижением размера заработной платы, штрафами, частичным, полным или повышенным размером возмещения ущерба, нанесенного предприятию, и т. д.;

- моральное поощрение работников путем выражения благодарности, награждения знаками отличия, выдвижения на новые, престижные должности на работе, в том числе в неформальных группах вне работы (кружках, творческих, общественных объединениях), предоставление дополнительных прав (свободный режим работы), привлечение к управлению предприятием и т. п.;

- моральное наказание за упущения и недостатки в работе путем вынесения замечания, выговора, лишения льгот и преимуществ, снятие с престижных должностей, лишение почетных званий и крайняя мера — увольнение с работы.

Заработная плата является основным источником стимулирования и дохода работающих на предприятии. Поэтому ее размеры регулируются государством и руководителями предприятий.

Заработная плата — это часть общественного продукта, которая в денежной форме выдается работнику в соответствии с количеством и качеством затраченного труда.

Основная заработная плата — вознаграждение за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда (тарифные ставки, оклады, сдельные расценки).

Дополнительная заработная плата — вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и за особые условия труда (доплаты, надбавки, компенсационные выплаты).

Под организацией оплаты труда понимается совокупность мероприятий, направленных на вознаграждение за труд в зависимости от его количества и качества. При организации труда следует учитывать следующие мероприятия, связанные с нормированием труда, тарифным нормированием заработной платы разработкой форм и систем оплаты труда премированием работников. Нормирование труда основывается на установлении определенных пропорций в затратах труда, необходимых для изготовления единицы продукции или на выполнение заданного объема работы в

определенных организационно-технических условиях. Главная задача нормирования труда — разработка и применение прогрессивных норм и нормативов.

Основные элементы тарифного нормирования заработной платы: тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник.

Тарифная ставка — выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда за единицу рабочего времени (бывают часовые, дневные, месячные).

Тарифная сетка — шкала, состоящая из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов, которые позволяют определить заработную плату любому работнику. В разных отраслях промышленности действуют различные шкалы.

Тарифно-квалификационный справочник — нормативный документ, в соответствии с которым каждому тарифному разряду предъявляются определенные квалификационные требования, т. е. перечисляются все основные виды работ и профессий и необходимые знания для их выполнения.

В настоящее время основными элементами оплаты труда являются схемы должностных окладов и виды заработной платы. Минимальный размер оплаты труда является социальной нормой и представляет собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, в расчете на 1 месяц.

Заработная плата ИТР и служащих определяется по штатному расписанию, т. е. на основе схемы должностных окладов и числа работников каждой группы.

Фонд заработной платы учеников определяется из численности и пособия, которое они получают. Отдельно рассчитывается заработная плата рабочих, сдельщиков и повременщиков. Заработная плата рабочих определяется на основании технического нормирования, т. е. на основании разработки норм затрат рабочего времени на единицу продукции.

Нормы затрат труда включают нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания. Норма выработки — задание рабочему-сдельщику в производстве продукции требуемого качества в единицу времени в определенных условиях. Норма времени — отрезок рабочего времени (часы, дни), в течение которого рабочий должен произвести определенное количество продукции. Норма обслуживания определяет количество механизмов, которое должен обслуживать данный рабочий (или несколько) в течение смены.

В современных условиях трудовые отношения на фирмах строятся на основе трудовых договоров.

Трудовые договоры бывают в форме:

- Трудового соглашения — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями; заключается на уровне Российской Федерации, субъекта РФ, территории, отрасли и профессии. Трудовое соглашение устанавливается между исполнителем и заказчиком, работником и работодателем.
- Коллективного договора — правового акта, регулирующего социально-трудовые отношения между работниками организации и работодателем; предусматривает права и обязанности сторон в области социально-трудовых отношений на уровне предприятия.

Трудовой договор (контракт) может заключаться как временный на испытательный срок, на время выполнения работ, на определенный срок или неопределенный (пожизненно).

В настоящее время в зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты труда, применяются различные формы оплаты труда. Сдельная заработная плата устанавливается в зависимости от количества и качества затраченного труда. Повременная заработная плата устанавливается в зависимости от времени работы рабочего и его квалификации. При сдельных системах оплаты труда доход работника определяется умножением расценки на объем произведенной продукции.

Расценка — это произведение часовой тарифной ставки, соответствующей разряду сложности выполняемой технологической операции или работы, на норму времени. Аккордная оплата труда устанавливается не за каждую производственную операцию, а за весь цикл работ, т. е. за аккордное задание.

Также в практике фирм общей тенденцией совершенствования систем оплаты и стимулирования труда персонала является применение повременных систем в сочетании с доплатами, премиями за личный вклад работника в увеличение дохода фирмы.

При простой повременной системе труд работника оплачивается только в зависимости от продолжительности времени его работы за тот или иной период. Контрактная форма оплаты труда предполагает оплату труда за выполненную работу с указаниями: общее положение, обязанности работника, обязанности фирмы, оплата труда, режим рабочего времени и времени отдыха (ненормированный рабочий день указывается именно здесь), социальное обеспечение, льготы по социальному обслуживанию (путевки и т. п.), ответственность сторон за неисполнение обязательств.

Комиссионная оплата труда основана на договоре комиссии, который заключается между комиссионером и комитентом.

В состав фонда заработной платы включаются:

- оплата труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время;
- премии и единовременные поощрительные выплаты;
- стимулирующие доплаты и надбавки;
- компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;
- выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

В состав фонда заработной платы включаются выплаты за неотработанное время:

- оплата льготных часов подростков;

- оплата учебных отпусков;
- оплата выполнения государственных и общественных обязанностей;
- оплата простоев не по вине работника;
- оплата за время вынужденного прогула;
- оплата за период обучения работников, направленных на повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
- оплата донорам за дни обследования, сдачи крови.
- отпускные;
- компенсации за неиспользованный отпуск;
- оплата листов временной нетрудоспособности.

К единовременным поощрительным выплатам относятся:

- вознаграждение по итогам года;
- разовые премии независимо от источников их выплаты;
- материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;
- вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет;
- другие единовременные выплаты, включая стоимость подарков.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям работающим в организации, единовременные пособия уходящим на пенсию;
- оплата путевок работникам и членам их семей за счет средств организации;
- компенсации женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т. д.;



- оплата стоимости проезда работников и членов их семьи к месту отдыха и обратно;
- оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом;
- стипендии, выплачиваемые за счет средств организации.

## **2. Оплата труда на предприятии ООО "Ладога"**

### **2.1 Экономическая характеристика ООО "Ладога"**

Общество с ограниченной ответственностью "Ладога" образовано 17 сентября 1994г. и находится на Октябрьской набережной города Санкт-Петербурга.

С 4 июля 2010 года предприятие возглавляет Чернобровец Сергей Сергеевич.

ООО "Ладога" осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности: техническое обслуживание, монтаж объектов социально-бытового назначения со всеми подготовительными, специальными и сопутствующими работами согласно нормам и правилам производства работ, исполнение функций заказчика при проведении капитальных ремонтов, заключение договоров с нанимателями, собственниками, арендаторами и прочими потребителями на оказание услуг по техническому обслуживанию жилых и нежилых помещений.

На балансе ООО "Ладога" по техническому обслуживанию и ремонту зданий находятся 285 жилых дома общей площадью 1098, 5 тыс. кв. м., в которых проживают 52 542 человека. Нормативная численность работающих на предприятии в 2007 году - 508 человек, в том числе инженерно-технических работников - 61 чел. Кадровый состав постоянен, 38% сотрудников отработали здесь 15 - 20 и более лет. В ООО "Ладога" трудится много молодых специалистов с высшим профессиональным образованием, что способствует повышению технико-экономических показателей предприятия. Большое внимание уделяется систематическому отбору в кадровый резерв перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в организации.

Серьезное внимание в ООО "Ладога" уделяется вопросам повышения эффективности работы. С этой целью коллектив использует современные

ресурсо- и энергосберегающие технологии, модернизирует инженерную инфраструктуру.

## **2.2 Организация оплаты труда в ООО "Ладога"**

Труд работников оплачивается на основании положения об организации заработной платы работников предприятия, тарифного соглашения между работниками предприятия и администрацией. Размер зарплаты для каждого сотрудника определяется в зависимости от квалификации, сложности и условий труда, количества и качества работы. Тарификация работ и присвоение тарифных категорий осуществляется с учетом единого тарифного и квалификационного справочника работ и профессий работников, Единого квалификационного справочника должностей РСС. Месячная зарплата работника, который за этот период отработал норму рабочего времени и выполнил трудовые нормы (трудовые обязанности), не должна быть ниже минимальной заработной платы. Организация имеет следующие системы оплаты труда: повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, аккордно-премиальная. Существует также договорная система для индивидуального обслуживания жилищного фонда. Труд рабочих-повременщиков оплачивается по фактически выполняемой работе в зависимости от присвоенного разряда, единых норм и расценок на каждый вид работ, при условии норм выработки. Труд рабочих-сдельщиков оплачивается по сдельным расценкам согласно единых норм и расценок на каждый вид работ. При условии выполнения норм выработки работникам этой категории выплачивается премия в размере до 40% сдельного заработка. С целью закрепления высококвалифицированных кадров, учитывая сложность и трудоемкость выполняемых работ, вводится коэффициент трудового участия для работников, который может пересматриваться в зависимости от конкретного вклада каждого работника. В ООО "Ладога" предусмотрены премии (надбавки) стимулирующего характера, оплата

сверхурочных, оплата за работу в ночное время, доплата за совмещение, в условиях Трудового кодекса сотрудники поощряются благодарственными письмами и грамотами за профессиональные навыки и творческий вклад; получают ежемесячные бонусы по результатам производственной деятельности; платежи производятся в рамках средств, которыми располагает предприятие. Зарплата выплачивается дважды в месяц путем перевода на личные счета сотрудников в банковские учреждения, зарплата за отпуск выплачивается не позднее, чем за три дня до начала отпуска. Не позднее, чем в день выплаты заработной платы работникам, представляются в банк платежные поручения на перечисление взносов на обязательное социальное страхование и удержания НДФЛ из заработной платы. Работники будут уведомлены об изменениях в системах и формах вознаграждения, заработной платы, категориях и названиях должностей и профессий не позднее, чем за два месяца (статья 73 Трудового кодекса).

### **2.3 Анализ использования фонда рабочего времени**

Полноту использования трудовых ресурсов предприятия можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

ФРВ зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить следующим образом:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П},$$

где ЧР - численность рабочих, человек,

Д - количество отработанных дней в году одним рабочим, дней,

П - средняя продолжительность рабочего дня, ч.

Таблица 2.1. Использование трудовых ресурсов предприятия за 2016-2018 гг.

Показатель	Значение показателя			Изменение 2017 к 2018	Изменение 2018 к 2017
	2016	2017	2018		
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	507	508	507	1	-1
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	175	175	174	-	-1
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1752,1	1823,8	1633,2	71,7	-190,6
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8,02	8,42	8,4	0,4	-0,02
Общий фонд рабочего времени (ФРВ = ЧР · Д · П), чел. - ч	711 574,5	748 538	741031	36963	-7507

Фактический ФРВ в 2018 году меньше 2017 г. на 7507ч. Также в 2018 году по сравнению с 2017 годом уменьшилось количество дней, отработанных одним рабочим, на 1 день и уменьшилась средняя продолжительность рабочего дня на 0,02 ч.

Среднегодовая численность рабочих в анализируемом году также уменьшилась на 1 человека.

Влияние различных факторов на изменение фонда рабочего времени под влиянием изменения:

а) численности рабочих

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 = (507-508) * 175 * 8,42 = - 1473,5\text{ч}$$

б) количество отработанных дней одним рабочим

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 = 507 * (174 - 175) * 8,42 = - 4268,94\text{ч}$$

в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{П}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * (\text{П}_1 - \text{П}_0) = 507 * 174 * (8,4-8,42) = - 1764,36\text{ч}$$

Сумма прироста результативного показателя за счет отдельных факторов должна равняться общему приросту. Таким образом, общее отклонение фактического ФРВ от базового составляет:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{общ}} = \Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} + \Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} + \Delta\text{ФРВ}_{\text{п}},$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{общ}} = (-1473,5) + (-4268,94) + (-1764,36) = - 7507$$

Как видно из приведенных данных, основные причины такой разницы между ФРВ за 2018 год и ФРВ за 2017 год является снижение среднегодовой численности рабочих, уменьшение отработанных дней одним рабочим и снижение продолжительности рабочего дня, что играет наиболее существенную роль в общем снижении ФРВ. Из данных видно, что и имеющиеся на предприятии трудовые ресурсы используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим в 2018 году отработано 174 дня, что на 1 день меньше, чем в 2017 году (175 дней). В результате этого целодневные потери рабочего времени увеличились и на всех составляют - 507 дней, или 4258,8 ч (507 · 8,4).

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,02 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими -1764, 36ч (507 · 174 · 0,02).

Общие потери рабочего времени - 6023,16ч (4258,8+1764,36).

После изучения экстенсивности использования персонала нужно проанализировать интенсивность его труда.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени.

Таблица 2.2. Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного рабочего		Изменение	
	2017	2018	На одного рабочего	На всех рабочих

Календарное количество дней	365	365	-	-
Номинальный фонд рабочего времени	264	264	-	-
Неявки на работу, дни	39	49	10	5070
В том числе				
Дополнительные отпуска	21	28	7	3549
Прогулы	-	3	3	1521

Потери рабочего времени, могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренные планом: дополнительные отпуска с разрешения администрации, заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

ООО "Ладога" потери  $(3549+1521) * 8,42 = 42689,4$  ч вызваны субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы.

#### **2.4 Анализ использования фонда заработной платы**

С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В свою очередь, повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности.

В связи с этим анализ расходования средств на оплату труда имеет исключительно большое значение. В процессе его необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы (ФЗП), выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда.

Приступая к анализу использования ФЗП, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение его фактической величины от плановой (базовой).

Абсолютное отклонение ( $\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}}$ ) рассчитывается как разность между фактически использованными средствами на оплату труда и базовым ФЗП в целом по предприятию:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_0,$$

где  $\text{ФЗП}_1$  - фактически использованные средства на оплату труда,  
 $\text{ФЗП}_0$  - использованные средства на оплату труда в базовом году.

Поскольку абсолютное отклонение определяется без учета изменения объема производства продукции, то по нему нельзя судить об экономии или перерасходе ФЗП.

Относительное отклонение ( $\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}}$ ) рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и базовым фондом, скорректированным на индекс объема производства продукции. При этом следует иметь в виду, что корректируется только переменная часть ФЗП, которая изменяется пропорционально объему производства продукции. Это зарплата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты и сумма отпускных, соответствующая доле переменной зарплаты.

Постоянная часть оплаты труда не изменяется при увеличении или спаде объемов производства (зарплата рабочих по тарифным ставкам, зарплата служащих по окладам, все виды доплат, оплата труда работников строительных бригад, жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы и соответствующая им сумма отпускных).

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}} = \text{ФЗП}_1 - \text{ФЗП}_{\text{ск}} = \text{ФЗП}_1 - (\text{ФЗП}_{\text{перо}} \cdot I_{\text{вп}} = \text{ФЗП}_{\text{посто}}),$$

где  $\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}}$  - относительное отклонение по фонду зарплаты;



ФЗП<sub>1</sub> - фонд зарплаты отчетного периода;

ФЗП<sub>ск</sub> - фонд зарплаты базовый, скорректированный на индекс объема оказанных услуг;

ФЗП<sub>перо</sub> и ФЗП<sub>посто</sub> - соответственно переменная и постоянная сумма базового фонда зарплаты;

I<sub>вп</sub> - индекс объема оказанных услуг.

\*Составлено по отчету о трудовых показателях за 2017-2018 гг.

Индекс объема выпуска продукции составляет 1,031 (7080,5: 6866,318).

Рассчитаем абсолютное и относительное отклонение по ФЗП:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = 57791,07 - 53\,623,897 = + 4167,173 \text{ тыс. руб.},$$

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}} = 57791,07 - (37636,7 \cdot 1,031 + 15\,987,197) = 57791,07 - 54\,790,64 = 3000,44 \text{ тыс. руб.}$$

В процессе последующего анализа необходимо определить факторы абсолютного и относительного отклонения по ФЗП.

Постоянная часть ФЗП зависит от численности работников, количества отработанных дней одним работником в среднем за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой заработной платы.

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по ФЗП используются следующие модели:

1.  $\text{ФЗП} = \text{ППП} \cdot \text{ГЗП},$

2.  $\text{ФЗП} = \text{ППП} \cdot \text{Д} \cdot \text{ДЗП},$

3.  $\text{ФЗП} = \text{ППП} \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \cdot \text{ЧЗП},$

где ППП - постоянная часть фонда заработной платы,

Д - количество отработанных дней в году одним рабочим, дней,

ГЗП - среднегодовая зарплата одного рабочего,

П - средняя продолжительность рабочего дня, ч.,

ДЗП - среднедневная зарплата одного рабочего,

ЧЗП - среднечасовая зарплата одного рабочего.

На основании данных, проведем расчет влияния факторов на изменение ФЗП работников по первой модели методом абсолютных разниц:

а) влияние изменения численности работников:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{ППП}} = \Delta\text{ЧР} * \text{ГЗП}_0 = (-4) * 93,74 = - 374,96 \text{ тыс. руб.}$$

б) влияние изменения среднегодовой зарплаты одного работника:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{ГЗП}} = \text{ЧР}_1 * \Delta\text{ГЗП} = 568 * 3,08 = 1749,44 \text{ тыс. руб.}$$

Общее изменение фонда заработной платы работников составляет сумму прироста результативного показателя за счет отдельных факторов:

$$\Delta\text{ФЗП}_{\text{общ}} = \Delta\text{ФЗП}_{\text{ППП}} + \Delta\text{ФЗП}_{\text{ГЗП}} = (-374,96) + 1749,44 = 1369,863 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, фактический фонд заработной платы работников по сравнению с базовым увеличился на 1369,863 тыс. руб. За счет роста среднегодовой зарплаты одного работника он увеличился на 1749,44 тыс. руб., а за счет снижения численности работников - уменьшился на 374,96 тыс. руб.

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по ФЗП рабочих используется следующая модель:

$$\text{ФЗП}' = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \cdot \text{ЧЗП}',$$

где ЧР - численность рабочих, чел.,

Д - количество отработанных дней в году одним рабочим, дней,

П - средняя продолжительность рабочего дня, ч.,

ЧЗП - среднечасовая зарплата одного рабочего.

Расчет влияния различных факторов на изменение ФЗП рабочих проведем методом логарифмирования:

а) изменение ФЗП рабочих под влиянием изменения численности рабочих:

$\Delta\text{ФЗП}'_{\text{чР}} = \Delta\text{ЧР} * \text{Д}_0 * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = (-1) * 175 * 10,42 * 0,047 == - 85,704$  тыс. руб.

б) изменение ФЗП рабочих под влиянием изменения количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год:

$\Delta\text{ФЗП}'_{\text{д}} = \text{ЧР}_1 * \Delta\text{Д} * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 507 * (-1) * 10,42 * 0,047 == - 248,298$  тыс. руб.

в) изменение ФЗП рабочих под влиянием изменения продолжительности рабочего дня:

$\Delta\text{ФЗП}'_{\text{п}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * \Delta\text{П} * \text{ЧЗП}_0 = 507 * 174 * (-1,02) * 0,047 == - 4229,17$  тыс. руб.

г) изменение ФЗП рабочих под влиянием изменения среднечасовой зарплаты одного рабочего:

$\Delta\text{ФЗП}'_{\text{чЗП}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * \text{П}_1 * \Delta\text{ЧЗП} = 507 * 174 * 9,4 * 0,07 = 5804,74$  тыс. руб.

Общее изменение фонда заработной платы рабочих составляет сумму прироста результативного показателя за счет отдельных факторов:

$\Delta\text{ФЗП}' = \Delta\text{ФЗП}'_{\text{чР}} + \Delta\text{ФЗП}'_{\text{д}} + \Delta\text{ФЗП}'_{\text{п}} + \Delta\text{ФЗП}'_{\text{чЗП}} = (-85,704) + (-248,298) + (-4229,17) + 5804,74 = 1123,285$  тыс. руб.

Таким образом, под влиянием различных факторов фонд заработной платы рабочих увеличился на 1123,285 тыс. руб. Положительное влияние на уровень фонда заработной платы оказало увеличение среднечасовой зарплаты одного рабочего, за счет изменения этого фактора он увеличился 5804,74 тыс. руб. Однако остальные факторы отрицательно повлияли на уровень фонда заработной платы. Количества дней, отработанных одним рабочим, продолжительности рабочего дня и изменение численности рабочих повлекли снижение его уровня на 248,298 тыс. руб., 4229,17 тыс. руб., 85,704 тыс. руб. соответственно.

В ходе анализа ФЗП необходимо изучить также изменение среднегодовой зарплаты работников, которая зависит от количества

отработанных дней каждым рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой зарплаты одного рабочего:

$$\text{ГЗП} = \text{У}_д \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \cdot \text{ЧЗП}' ,$$

где  $\text{У}_д$  - удельный вес рабочих,

$\text{Д}$  - количество отработанных дней в году одним рабочим, дней,

$\text{П}$  - средняя продолжительность рабочего дня, ч.,

$\text{ЧЗП}$  - среднечасовая зарплата одного рабочего.

Расчет влияния факторов на изменение ГЗП производится методом логарифмирования:

а) влияние изменения удельного веса рабочих в общей численности работников:

$$\Delta \text{ГЗП}_{\text{У}_д} = \Delta \text{У}_д * \text{Д}_0 * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 0,004 * 175 * 10,42 * 0,051 = 0,372 \text{ тыс. руб.}$$

б) влияние изменения количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год:

$$\Delta \text{ГЗП}_д = \text{У}_{д1} * \Delta \text{Д} * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 0,892 * (-1) * 10,42 * 0,051 = - 0,474 \text{ тыс. руб.}$$

в) влияние изменения продолжительности рабочего дня:

$$\Delta \text{ГЗП}_п = \text{У}_{д1} * \text{Д}_1 * \Delta \text{П} * \text{ЧЗП}_0 = 0,892 * 174 * (-1,02) * 0,051 = - 8,073 \text{ тыс. руб.}$$

г) влияние изменения среднечасовой зарплаты одного рабочего:

$$\Delta \text{ГЗП}_{\text{ЧЗП}'} = \text{У}_{д1} * \text{Д}_1 * \text{П}_1 * \Delta \text{ЧЗП} = 0,892 * 174 * 9,4 * 0,008 = 11,6 \text{ тыс. руб.}$$

Общее изменение среднегодовой заработной платы работников составляет сумму прироста результативного показателя за счет отдельных факторов:

$$\Delta \text{ГЗП}_{\text{общ}} = \Delta \text{ГЗП}_{\text{У}_д} + \Delta \text{ГЗП}_д + \Delta \text{ГЗП}_п + \Delta \text{ГЗП}_{\text{ЧЗП}'} = 0,372 + (- 0,474) + (- 8,073) + 11,6 = 3,08 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, под влиянием различных факторов среднегодовая заработная плата одного работника увеличилась на 3,08 тыс. руб. Ее увеличение произошло за счет изменения среднечасовой зарплаты одного рабочего на 11,67 тыс. руб., однако отрицательно повлияли на уровень среднегодовой заработной платы работников уменьшение общей численности работников, сокращение количества дней, отработанных одним рабочим, и продолжительности рабочего дня, в результате она снизилась на 0,37 тыс. руб., 0,474 тыс. руб., и 8,07 тыс. руб. соответственно.

Аналогичным образом рассчитывается ГЗП рабочих:

$$\text{ГЗП}' = \text{Д} \cdot \text{П} \cdot \text{ЧЗП}',$$

Расчет влияния факторов на изменение ГЗП' производится методом логарифмирования:

а) влияние изменения количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год:

$$\Delta \text{ГЗП}'_{\text{д}} = \Delta \text{Д} * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = (-1) * 10,42 * 0,047 = - 0,489 \text{ тыс. руб.}$$

б) влияние изменения продолжительности рабочего дня:

$$\Delta \text{ГЗП}'_{\text{п}} = \text{Д}_1 * \Delta \text{П} * \text{ЧЗП}_0 = 174 * (-1,02) * 0,047 = - 8,34 \text{ тыс. руб.}$$

в) влияние изменения среднечасовой зарплаты одного рабочего:

$$\Delta \text{ГЗП}'_{\text{чзп}} = \text{Д}_1 * \text{П}_1 * \Delta \text{ЧЗП} = 174 * 9,4 * 0,007 = 11,449 \text{ тыс. руб.}$$

Общее изменение среднегодовой заработной платы работников составляет сумму прироста результативного показателя за счет отдельных факторов:

$$\Delta \text{ГЗП}' = \Delta \text{ГЗП}'_{\text{д}} + \Delta \text{ГЗП}'_{\text{п}} + \Delta \text{ГЗП}'_{\text{чзп}} = (-0,489) + (-8,34) + 11,449 = 2,4 \text{ тыс. руб.}$$

Из расчетов следует, что под влиянием различных факторов среднегодовая заработная плата одного рабочего увеличилась на 2,4 тыс. рублей. Увеличение среднечасовой зарплаты одного рабочего привело к

росту фактической ГЗП одного рабочего на 11,449 тыс. руб., однако отрицательно повлияли на уровень среднегодовой заработной платы рабочих сокращение количества дней, отработанных одним рабочим, и продолжительности рабочего дня, в результате она снизилась на 0,489 тыс. руб., и 8,34 тыс. руб. соответственно.

В процессе анализа следует также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих на тот или иной отрезок времени (год, месяц, день, час) характеризуется его индексом ( $I_{ЗП}$ ), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ( $ЗП_1$ ) к средней зарплате в базисном периоде ( $ЗП_0$ ). Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда ( $I_{ГВ}$ ). Для расчета индексов производительности труда используются данные на 2017 г и 2018 г по объему предоставляемых услуг в текущих ценах, которые составляют 6866,317 млн. руб. и 7080,49 млн. руб. соответственно. Численность работающих в эти периоды - 572 чел и 568 чел соответственно. Следовательно, годовая выработка работника составляет 12000 тыс. руб. в 2017 году ( $6866,317/572*1000$ ) и 12465 тыс. руб. в 2018 году ( $7080,49/568*1000$ ).

$$I_{ГВ} = \frac{ГВ_1}{ГВ_0} = \frac{12465}{12000} = 1,039;$$

$$I_{ЗП} = \frac{ГЗП_1}{ГЗП_0} = \frac{96,82}{93,74} = 1,033.$$

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в анализируемом предприятии темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты можно использовать следующую формулу:

$$\pm \Delta_{\text{ФЗП}} = \text{ФЗП}_1 \cdot \frac{I_{\text{пт}} - I_{\text{гп}}}{I_{\text{пт}}}$$

$$\pm \Delta_{\text{ФЗП}} = 54993,76 \cdot \frac{1,033 - 1,039}{1,033} = - 319,422 \text{ тыс. руб.}$$

Из данных расчетов видно, что более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда привели к экономии фонда заработной платы в размере 319,422 тыс. руб.

### **3. Предложения по совершенствованию организации и оплаты труда в ООО "Ладога"**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию систем оплаты труда на предприятиях**

В начале экономической реформы многие предприятия оказались в ситуации, неблагоприятной для организации эффективной системы оплаты. Либерализация цен уменьшила стимул работника улучшить индивидуальный результат работы и стимул предпринимателя увеличить прибыль. Этому также способствует механизм налогообложения вместе с механизмом создания внебюджетных фондов. Другие причины могут также негативно сказаться: неопределенность в индексации заработной платы и доходов, смена владельца предприятия и т. д. В этих условиях важно не превращать заработную плату в простой социальный платеж, который не зависит от трудового вклада работника.

Прежде всего, необходимо убедиться в том, что тарифы, а если возможно, то и все зарплаты будут скорректированы для повышения цен, если не 1: 1, то в том соотношении, в каком максимум позволяет спрос на продукцию компании при повышении им цен. Задержка роста заработной платы по сравнению с темпами роста цен в первую очередь приводит к снижению потребительского спроса и дальнейшему снижению объема производства, компенсация которого происходит за счет нового роста цен. Индексация заработной платы, чтобы компенсировать рост цен, насколько это возможно, позволяет сохранить стимулирующую роль заработной платы.

При этом необходимо сделать все возможное, чтобы даже малейшее исключение сотрудника из трудового процесса компенсировалось не в виде заработной платы, а в виде гарантийных и компенсационных выплат, которые обычно ниже, чем тарифная оплата.

Любое сокращение индивидуального трудового результата должно сопровождаться сокращением заработной платы. Гарантии и компенсации могут компенсировать это сокращение в некоторой степени. Типичным для



предприятий всех форм собственности является пренебрежение делением заработной платы на трудовые и компенсационные выплаты. Объяснения разные: нежелание переводить дополнительную бумагу, понимать причины и виновников гарантийных платежей, отсутствие желания делать эти платежи, отсутствие специалистов-профессионалов в управлении и многие другие. В таких условиях для работника полученные им деньги - плата за работу. Поскольку кризис в экономике длится годами, все компенсационные выплаты занимают в реальной зарплате работников настолько большой удельный вес, насколько положение организации хуже. Если сотрудники считают эти средства полноценной платой за работу, в будущем это может привести к тому, что они потребуют полной дополнительной оплаты за каждое повышение эффективности своей работы. Если полученные от работника средства четко разделены на средства, выплачиваемые за работу и выплачиваемые в качестве компенсации, работники, если ситуация улучшится и улучшится производительность их деятельности, могут потребовать дополнительной оплаты в размере разницы между выплатой за работу и выплатой компенсационных выплат, которые будут заменены.

Согласно модели управления и контроля плановой экономики, заработная плата в основном поступала из централизованно регулируемых фондов. Неэффективность этого механизма, в частности в том, что увеличение фондов оплаты стало самоцелью, а оплата работника по его трудовому вкладу - в зависимости от полученного фонда. При данном методеснижалась важность индивидуального подхода к оценке работы каждого человека, это приводило к различным формам коллективного эгоизма, тотальной безответственности и полному субъективизму.

В модели рынка фонд заработной платы состоит из индивидуальной заработной платы и определён формами и схемами оплаты; также он определён совокупностью результатов работы каждого сотрудника. Фонд оплаты трудапоказывает все издержки организации для оплаты труда сотрудников. Руководство организации в лице собственника или

работодателя имеет право решать, какой фонд оплаты труда стоит разрешить с учетом рыночных условий, затрат на рабочую силу на рынке труда и конкурентоспособности продукции на товарном рынке, инфляции и многих других факторов.

Реструктуризация экономики в вопросе рыночных отношений обязывает создавать условия укрепления социальной защищённости работников. /Применительно к оплате труда это выражается прежде всего в том, что размер оплаты обеспечивает нужное воспроизводство рабочей силы соответствующей квалификации. И рост прибыли не должен происходить за счет чрезмерных усилий работника, а должен быть связан с рациональной организацией производственного процесса и повышением его технического уровня, энерго- и фондовооруженности труда. Социальная защита в рыночной экономике также означает, что каждый шанс для роста индивидуальной заработной платы обеспечивается за счет улучшения личных показателей с учетом гарантий оплаты труда, достигнутых в системе социального партнерства. Показатель защищённости работников, с точки зрения заработной платы, может быть достигнут не во всех организациях. В рыночной экономике он часто заменяется другим параметром социальной защиты: сохранением рабочего места. С падением производства, которое большинство руководителей считают временным явлением, многие работодатели придерживаются пути сохранности рабочих мест в качестве показателя социальной защищённости, в ущерб нормальному воспроизводству рабочей силы и созданию условий для реализации трудового потенциала работников. Следует помнить также и о том, что долгосрочное продолжение этой ситуации приводит к полной потере функций заработной платы.

Опыт тех стран, у которых более развита рыночная экономика, показывает, что сейчас невозможно правильно организовать заработную плату на предприятии без такого элемента как нормирование труда, которое позволяет установить соответствие между объёмом затрат труда и размером

его оплаты в определенных организационно-технических условиях. Стоит заметить, что в начале реформы, когда требовалось радикальное изменение организации оплаты труда, проблема нормирования стала рассматриваться, как экономическими властями, так и практическими работниками, как незначительная. Начало распространяться мнение, которое заключалось в том, что в условиях перехода к рыночным отношениям нормы теряют свою ценность, потому что выполняют в основном функцию регулирования заработной платы.

В настоящее время рынок труда, независимость предприятий при нормировании и определении размера тарифных ставок и окладов создают реальные предпосылки для устранения ранее существовавших негативных практик при использовании трудовых стандартов для регулирования размеров заработных плат; таким образом появляется объективная необходимость совершенствования нормирования, в регулярном комплексном анализе уровня и устранения ошибок, которые были допущены в период применения централизованно установленных тарифов, что привело к деформации временных норм, т. е. их переоцениванию. Все работы по улучшению регулирования труда в рыночной экономике возлагаются на работодателя, так как именно он заинтересован, прежде всего, в рациональном использовании нанятой им рабочей силы. Однако следует отметить, что работники также заинтересованы в объективной оценке своей работы работодателем. Отсутствие надежных правовых рамок приводит к столкновению интересов обеих сторон, нарушению социального микроклимата. Экономический кризис и снижение производства по-прежнему сохраняют негативное отношение к улучшению регулирования труда на предприятиях всех форм собственности и видов деятельности; но кризис пройдет, и организациям будут нужны надежные стандарты. В это время должен присутствовать необходимый штат нормировщиков и необходимая нормативная база; следовательно, с учетом перспектив, работы по нормированию труда на предприятии должны быть непрерывными.

Работа над совершенствованием регулирования труда в новых условиях должна быть направлена максимально на то, чтобы улучшить качество норм, и, особенно, на обеспечение равных норм напряжения для всех видов работ и для всех групп работников (работников, специалистов, менеджеров).

Равная интенсивность норм в различных сферах производства достигается либо за счет установления равных или близких по значению коэффициентов напряжённости на отдельные элементы трудового процесса или виды работ.

Коэффициенты напряжения могут быть определены несколькими способами:

а) из соотношения действующих на предприятии норм и норм, принятых в качестве стандарта, которые могут быть установлены на основе исследований и регулирования конкретной работы в условиях ее большей продуктивности или с помощью методов математической статистики;

б) как обратное значение уровня затрат на рабочую силу (процент выполнения норм).

О равном напряжении стандартов можно судить по их сравнению с данными, полученными за счет длительных наблюдений над наиболее важными или часто повторяющимися типами работ. Отклонения в пределах 10% считаются нормальными, в этом случае, при определении коэффициентов напряжённости, важно, чтобы при оценке норм учитывалась степень соответствия существующих организационных и технических условий на отдельных рабочих местах.

Если фактические организационные и технические условия будут отличаться от заложенных в нормах труда, то затраты на труд отдельных работников значительно возрастут или наоборот уменьшатся, что приведет к возникновению как выгодных, так и невыгодных работ по оплате труда. Организационные и технические условия на таких рабочих местах должны

соответствовать правилам или, в противном случае, необходимо пересматривать норму.

Оценка организационно-технических условий производится на основе результатов аттестации рабочих мест или на базе интегрального показателя, оценивающего организационный и технический уровень конкретного рабочего места.

Разрабатываемые на предприятиях системы премирования могут быть нацелены на стимулирование роста выработки или ограничивающими этот рост (регрессивные системы премирования). Но в любом случае премии следует выплачивать работникам при достижении или перевыполнении установленной нормы труда при высоком коэффициенте темпа работы.

Улучшение нормирования труда рабочих осуществляется на основе всестороннего анализа его состояния по отделам, участкам и другим подразделениям, по видам работ, профессиям и т.п. При этом надо опираться на данные анализа уровня выполнения норм, фотографий рабочего дня, хронометражных замеров.

Для рабочих-сдельщиков основным показателем, по которому определяется уровень оплаты труда, является процент выполнения норм выработки. Более высокий показатель позволяет обеспечить и более высокую заработную плату при одинаковых расценках, а также увеличить премиальные выплаты, если показателем премирования считается уровень выполнения норм. Поэтому одним из главных направлений анализа и установления равнонапряженных норм является определение уровня выполнения норм в основном и вспомогательном производстве; по структурным подразделениям предприятия (цех, участок и т.п.); по видам работ, профессиям; по разрядам работ; на работах с нормальными условиями и на работах с тяжелыми и опасными условиями труда.

Особое внимание необходимо уделить нормированию труда рабочих-повременщиков, специалистов и служащих. Надо заметить, что применение именных систем оплаты труда, основанных на методологической базе

нормирования, предполагает, что выплата зарплаты производится при условии строгого выполнения установленного объема работ или выпуска определенного количества продукции необходимого качества. Поэтому улучшение качества норм трудовых затрат для этих категорий работников может осуществляться по тем же направлениям, что и у рабочих-сдельщиков. Улучшение нормирования труда специалистов и служащих, а также отдельных категорий рабочих должно производиться на основе анализа степени их загрузки и рационального распределения обязанностей, совершенствования структуры управления и внедрения современных технических средств. Необходимо провести работу по сокращению и упорядочению излишних звеньев управления, сокращению численности вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала. Каждому специалисту необходимо определить регламент работы, обеспечивающий его полную ежедневную загрузку в течение года. Положения регламента должны быть конкретными, отражать специфику работы специалиста на данном рабочем месте, в данной должности и в соответствующей квалификационной категории. В итоге работы по определению новой структуры предприятия и систем управления им, приведению наименований должностей работников по фактически выполняемым ими функциям определяется требуемая для составления штатного расписания численность руководителей, специалистов и служащих.

Чтобы работа по приведению норм труда к равной степени напряженности была эффективной и социально справедливой важно, чтобы главным средством достижения равной напряженности норм было не их автоматическое ужесточение по сравнению с предыдущим периодом, а проведение определенных организационно-технических мероприятий, направленных на повышение производительности труда и его качества. Важным аспектом в этой работе является совершенствование обслуживания рабочего места и его оснащенности. При совершенствовании нормирования труда целесообразно учитывать также мнение и опыт сотрудников

предприятия: технологов, специалистов по организации производства и управления, мастеров.

На каждом предприятии надо определить формы компенсации повышенных норм труда. Ими могут быть:

- рост тарифных ставок (окладов) в соответствии с принятой в коллективном договоре системой ставок и окладов предприятия; эта наиболее рациональная форма компенсации позволяет охватить всех рабочих, затронутых в результате изменения норм;

- повышение размеров премий за работу по напряженным нормам, если роста тарифных ставок недостаточно для полной компенсации, при этом допустимо установление исходной базы премирования ниже уровня выполнения новой нормы;

- установление отдельным работникам индивидуальных доплат за работу по напряженным нормам труда, полностью компенсирующих ему потерю в заработной плате.

Возможны три основных варианта совершенствования оплаты труда сотрудников предприятия:

- на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты;

- на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат (премий, оплаты за перевыполнение норм, надбавок...);

- на основе усиления стимулирующей роли механизма формирования и распределения фондов оплаты труда по подразделениям предприятия.

Работа по совершенствованию оплаты труда при первом варианте состоит в том, чтобы, используя более высокие тарифные ставки (оклады), существенно поднять уровень нормирования труда, отменить искусственные системы премирования и доплаты, обеспечивающие механическое повышение заработной платы, подкрепить возросший уровень нормирования труда мерами по повышению уровня организации труда, производства, управлению дисциплины труда. При этом подходе все надтарифные выплаты,

и прежде всего премии, должны выплачиваться за результаты, превышающие норму труда или за достижение показателей, превышающих достигнутый среднепрогрессивный уровень. Практическая реализация рассматриваемого варианта совершенствования организации заработной платы возможна при четкой ритмичной работе на основе гарантированного материально-технического обеспечения производства.

Второй вариант объективно необходим там, где тарифные условия оплаты в силу каких-либо причин пересмотреть невозможно, либо их можно повысить лишь незначительно, например, в условиях чрезмерно большого диапазона, или в условиях жесткости норм и невозможности его устранения в достаточно приемлемые сроки. Также, при наличии различных оценок трудового вклада работников, предопределяющих достаточно неоднородную структуру заработка, можно рекомендовать второй вариант направлений совершенствования оплаты труда. Этот вариант характерен для производств с невысоким уровнем организации производства и неравномерной загрузкой работников в течение месяца. При этом повышение жесткости нормирования труда, требований к интенсивности труда и более высокой загрузке работников сопровождается чаще всего незначительным ростом тарифной оплаты (или полным отсутствием такового), поскольку основной формой вознаграждения возросших результатов работы являются надтарифные выплаты (премии, надбавки, приработок). Такой вариант совершенствования оплаты труда воспринимается работниками достаточно осторожно, поскольку носит менее гарантированный характер и по существу возлагает на работника все просчеты в организации производства со стороны работодателя. Для рабочих специальностей более приемлемым будет совершенствование оплаты труда на основе прироста тарифной оплаты, повышения ее доли в заработке, а не за счет повышения размеров и доли переменной части заработной платы.

Третий вариант совершенствования организации зарплаты предпочтительнее, если он направлен на стимулирование заданных конечных



результатов. Наибольший эффект он может дать тогда, когда труд характеризуется широкой взаимозаменяемостью, коллективной ответственностью и достаточно свободным и подвижным разделением труда. В чистом виде третий вариант может применяться достаточно редко, однако он может эффективно дополнять первые два.

Выбор системы оплаты - полная прерогатива работодателя. Администрация предприятия, исходя из объемов выпуска продукции, ее качества и сроков поставки, возможностей влияния работников на реализацию резервов производства с учетом их физических, профессионально-квалификационных и других особенностей разрабатывает конкретные системы оплаты и доводит информацию о них до соответствующих групп работников в установленные законом сроки. Профсоюз может не согласиться с предложенными системами только в том случае, если они требуют чрезмерной интенсивности труда и могут понести ущерб здоровью рабочего или не базируются на условиях оплаты, определенных коллективным договором.

Условия, предусматривающие целесообразность применения сдельной оплаты труда, общеизвестны, это:

- 1) наличие количественных показателей выработки или работы, правильно отражающие затраты труда работника;
- 2) наличие у работников реальной возможности увеличивать выработку или объем работ против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях производства;
- 3) наличие необходимости стимулирования роста выработки продукции, увеличения объема работ или сокращения численности работников за счет интенсификации труда рабочих;
- 4) возможность и экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников;
- 5) отсутствие отрицательного влияния сдельной оплаты на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов

и требований техники безопасности, рациональность расходования сырья, материалов и энергии.

Если таких условий нет, то рекомендуется применять повременную форму оплаты труда.

В рыночных условиях в ряде организаций может появиться тенденция к замене сдельной оплаты на повременную. В этом случае необходимо принять все меры, чтобы применение повременной оплаты не привело к снижению эффективности работы. Это крайне нежелательно при возможной конкуренции на рынке труда. К числу таких мер, прежде всего, относится сохранение и поддержание высокого уровня нормирования труда при повременной форме оплаты. Тарифная ставка повременщику, как и сдельщику, должна выплачиваться строго за выполнение нормы труда. При этом нормирование труда рабочих-повременщиков не следует ограничивать только установлением их численности на основе норм обслуживания или нормативов численности. При соблюдении таких норм показатели соответствующего звена, участка, бригады и т.п. могут быть низкими. Поэтому труд работников с повременной оплатой должен нормироваться и оцениваться и на основе других показателей, учитывающих результаты их труда.

Таковыми показателями могут стать:

во-первых, нормированные (производственные) задания, определяющие каждому повременщику объем работы за смену, неделю или месяц. Эти показатели целесообразно применять на ручных и машинно-ручных работах, а также в прерывных, а иногда и непрерывных аппаратурных производствах, где сохраняется прямое влияние работников на выработку;

во-вторых, плановые нормы или задания по выпуску продукции бригадой (звеном), участком, цехом. Такие показатели целесообразны, в частности, для рабочих, обслуживающих поточные и конвейерные линии, системы машин, агрегаты и установки, где показатели работы каждого не

учитываются и индивидуальные нормы выработки (нормированные задания) не устанавливаются;

в-третьих, нормы труда рабочим-повременщикам могут быть доведены и учтены в виде степени выполнения технологических параметров и режимов: норм расхода сырья, материалов и других производственных ресурсов, графиков выполнения определенных видов работ и т.п. Такие показатели целесообразно применять в строго регламентированных непрерывных производствах, а также на многих работах, выполняемых вспомогательными рабочими. Важным условием эффективного применения повременной оплаты труда для всех категорий работников является разработка на предприятиях так называемых нормативов возможных достижений. Они могут устанавливаться практически на все показатели производственной и экономической деятельности бригад, отделов, производств и т.п. и доводиться до работников, численность которых определена по нормативам в виде определенных нормированных заданий. Пропорционально степени выполнения этих заданий и должна выплачиваться тарифная заработная плата. Надо также иметь в виду, что широкое применение повременной оплаты требует высокого организационного обеспечения (сырьем, материалами, полуфабрикатами, инструментом, энергией, транспортом, наладкой, ремонтом и т.п.) со стороны технических и производственных служб предприятия. При переходе на рыночные отношения организация коллективных систем оплаты труда, особенно подрядных и арендных, требует весьма дифференцированного подхода. В ряде случаев коллективные формы внедрялись под административным давлением, иногда как дань модному направлению. Далеко не на всех предприятиях подтвердилась жизненность и эффективность коллективных форм оплаты труда, поэтому нет необходимости стремиться к их искусственному сохранению. В связи с этим следует учитывать условия, предопределяющие целесообразность и необходимость коллективных форм организации и оплаты труда. Они, в

частности, целесообразны там, где объединение в трудовой коллектив обусловлено технологически, т.е. для выполнения одного технологического комплекса необходимы совместные усилия работников. А конечные результаты производства являются непосредственным результатом труда этих работников.

Можно выделить три основные группы работ, отвечающие таким требованиям. Во-первых, работы по совместному обслуживанию аппаратов, агрегатов, крупного оборудования, сборке и монтажу крупных объектов (изделий), а также многие тяжелые операции, которые не могут выполняться отдельными людьми. То есть такая технологическая последовательность отдельных операций общего технологического процесса, при которой невозможна равномерная загрузка работников в течение смены только по специальности из-за различной трудоемкости отдельных видов работ. Во-вторых, это работы конвейерного типа, где достижение конечного результата требует от каждого работника четкого, слаженного, синхронизированного по времени исполнения своей операции, а заделы на рабочих местах (сверхнормативно необходимых) не допускаются. Здесь каждый бесперебойно обеспечивает фронт работы другим, объем работы каждого последующего работника полностью зависит от успешной работы предыдущего. Затраты труда каждого работника отражаются непосредственно в конечных результатах производства и могут быть измерены количеством выпущенных готовых изделий. В третьих, это работы по обслуживанию оборудования и контролю за ходом технологического процесса. Подобные работы не могут быть определены показателями индивидуальной выработки отдельных работников, однако эти работники оказывают влияние на количественный выпуск продукции сверх установленных норм. Поэтому коллективная оплата по результатам вполне оправдана совмещением трудовых функций работников, либо полным разделением труда.

Применение коллективной сдельной оплаты на других работах, не вошедших в названные группы, приведет к потере связи оплаты труда с его результатом и в конечном счете к ослаблению материальной заинтересованности работников в результатах своего труда.

### **3.2 Совершенствование материального стимулирования в ООО "Ладога"**

Предприятия, ориентированные на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, часто используют премию за профессионализм. Такая премия может назначаться по результатам аттестации. На аттестации, как правило, оценивается соответствие сотрудника модели компетенций и производительность труда.

Можно представить вариант платежной матрицы, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм. Средний балл определяется, например, по 4-х балльной шкале: от 0 до 3.

Несмотря на своевременность для ООО "Ладога" использования премии за профессионализм и премии за выслугу лет, основная цель системы мотивации - стимулирование производительности труда. Для снижения текучести персонала и стабилизации коллектива предлагается использовать премию за выслугу лет. Премирование должно быть построено таким образом, чтобы в первые годы работы сотрудник быстро наращивал процент надбавки.

Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не оброс неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем

работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

## **Заключение**

Таким образом, труд работников ООО "Ладога" оплачивается на основании положения об организации заработной платы работников предприятия, тарифного соглашения между работниками предприятия и администрацией. Размер заработной платы каждому работнику устанавливается в зависимости от квалификации, сложности и условий выполнения работ, количества и качества затраченного труда. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей.

Заработная плата специалистов ООО "Ладога" ниже ставки рыночной цены труда. В данном случае сотрудники будут увольняться. Это лишний раз подтверждает, что нужно производить совершенствование материального стимулирования в ООО "Ладога", установить взаимосвязь заработной платы с профессионализмом.

В условиях рыночной экономики главной является стимулирующая, а более точно, мотивационная функция трудовых на предприятии доходов работников. Именно эта часть механизма заработанной платы и социальных стимулов играет главную роль в интенсивном использовании живого труда, направляет его на реализацию целей управления.

Мотивационный механизм непосредственно заработанной платы имеет определяющее значение и, в частности в реализации стратегии на перспективу. Однако это значение обусловлено не только рабочей долей заработанной платы в общем доходе работника (как правило, более 70%). Традиционно в сознании работника заработанная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета на предприятии, косвенно выражает его социальный статус. Через заработанную плату работник косвенно оценивает себя, свои успехи в работе сравнительно с другими. Заработанная плата может быть и невысокой (какой она была все застойные годы прямого государственного управления экономикой), но если она

оказалась выше, чем у коллег по работе, то и мотивационная действенность будет выше.

В зависимости от системы оплаты труда, организация заработной платы на предприятии мотивационным стимулом может выступать как размер заработной платы, так и непосредственно оценка работника. Однако оценка заслуг работника с последующим установленным размера заработка оказывается для рабочих более предпочтительной по сравнению с оценкой косвенной (в последовательности: заработанная плата - заслуги работника).



## Список использованной литературы:

1. <https://www.cfin.ru/press/management/2002-1/06.shtml>
2. [https://studme.org/1409070522901/ekonomika/oplata\\_truda\\_predpriyatii](https://studme.org/1409070522901/ekonomika/oplata_truda_predpriyatii)
3. [odiplom.ru/lab/organizaciya-oplaty-truda-na-predpriyatii-i-ee-effektivnost.html](http://odiplom.ru/lab/organizaciya-oplaty-truda-na-predpriyatii-i-ee-effektivnost.html)
4. <https://center-yf.ru/data/economy/oplata-truda-i-formirovanie-dohodov>
5. <https://scienceforum.ru/2015/article>
6. <https://creativeconomy.ru/lib>
7. [www.mevriz.ru/articles](http://www.mevriz.ru/articles)
8. <https://www.biblio-online.ru/book/oplata-truda-personala>
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 97 – ФЗ. – (с изм. и доп. от 24, 25 июля 2002г., 30 июня 2003г., 27 апреля, 22 августа 2004г ) // СЗ РФ от 07.12.2004. №1. (ч.1).
10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2010.
11. Бакина С.И. Оплата труда: организация, учет, налогообложение. - М.: Вершина, 2009.
12. Вереникин А.О. Структура оплаты труда и реорганизация экономики России // Проблемы современной экономики. - М., 2012.
13. Глазырин В. Оплата и нормирование труда // Хоз-во и право. - 2012.
14. Гудкон М.А. Совершенствование оплаты и стимулирования труда при реинжиниринге бизнес-процессов предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. - СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов., 2007.
15. Комаров О.К. Механизмы стимулирования, тарификации и оплаты труда в условиях российской экономики. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2008.
16. Крашениникова М.С. Оплата труда. - М.: Приор, 2009.
17. Липатова Л. Оплата труда на российских предприятиях // Экономист. - 2013.
18. Мазманова Б.Г. Понятийный и терминологический аппарат Трудового кодекса РФ в сфере оплаты труда и некоторые проблемы его практического применения // Трудовое право. - 2013.
19. Мазманова Б.Г. Право на труд, концептуальные и методологические подходы к его оплате // Трудовое право. - 2013.
20. Перегонов Т.Л. Анализ заработной платы. - М.: Финансы и статистика, 2008.

21. Политика предприятия в организации оплаты труда // Человек и труд .– 2012.
22. Глазырин В. Оплата и нормирование труда // Хоз-во и право. - 2012.