

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Совершенствование организации оплаты труда на предприятии

Исполнитель _____ Рейимова Азиза Альшеровна

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель _____ Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

_____ Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



_____ (подпись)

_____ Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

_____ Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«__» _____ 2020 г.

Санкт–Петербург

2020

Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы организации оплаты труда	
1.1 Общие положения об оплате труда	5
1.2 Организация заработной платы на предприятии	11
1.3 Формы и системы оплаты труда на ООО «АЛЮМИНЭКС»	15
2. Анализ системы оплаты труда на предприятии	
2.1 Краткая характеристика предприятия	28
2.2 Анализ финансового состояния предприятия	29
2.3 Анализ уровня заработной платы различных категорий работников..	37
3. Совершенствование методов оплаты труда на предприятии	
3.1 Предложения по модернизации системы оплаты труда	53
3.2 Разработка методов материального стимулирования работников предприятия	63
Заключение.....	71
Список литературы	74
Приложение А	75

Введение

Актуальность темы «Совершенствование организации оплаты труда на предприятии» на примере предприятия ООО «АЛЮМИНЭКС» выражается в том, что в условиях рыночной экономики предприятиям даны широкие полномочия в сфере выбора методики оплаты труда. При этом отсутствуют какие-либо методические рекомендации по данному вопросу. Из-за этого существенно тормозится процесс улучшения действующих методик начисления зарплаты, тарифных систем, которые на текущий момент устарели. Поэтому предприятие не может активно внедрять новые, прогрессивные по нашему мнению методики оплаты труда, основанные на индивидуальных трудовых контрактах и бестарифных системах.

Данная квалификационная работа включает в себя три главы, заключение, список использованной литературы и приложений. Общий объем работы – 64 страницы.

Первая глава имеет название: «Теоретические основы организации оплаты труда». Она включает в себя 3 раздела. В них исследуется сущность оплаты труда, влияние государства на организацию оплаты труда на предприятиях разных форм собственности, анализируются системы, формы оплаты труда, действующие тарифные системы.

В данной работе также приведен анализ определенных моделей организации оплаты труда, регулятивной функции государства, степени соотношения наемных сотрудников и работодателей, а также других факторов.

Во второй главе приведен практический анализ организации оплаты труда на исследуемом предприятии. Выбранное нами предприятие для анализа производит пластиковые окна, погонажные ПВХ изделия, фурнитуру для отделки подоконников и панелей. Мы изучили, какие данное предприятие использует методы начисления заработной платы, размер зарплаты сотрудников, определили недостатки действующей системы.

В главе 3 даны предложения по использованию на данном объекте контрактной системы организации оплаты труда и бестарифной системы. Мы наглядно покажем, что при индивидуальном подходе к начислению заработной платы сотрудников в контракте могут быть предусмотрены особые отношения между сотрудником и работодателем, прописаны персональные обязанности, в зависимости от специфики взаимоотношений и выполняемой работы.

Цели и задача работы: провести анализ организации выплаты заработной платы на анализируемом предприятии, выполнить практическое исследование по данной теме, разработать и обосновать практические рекомендации по использованию на выбранном предприятии более прогрессивных и эффективных методов оплаты труда.

1. Теоретические основы организации оплаты труда

1.1 Общие положения об оплате труда

Рыночная модель экономики предусматривает то, что каждое предприятие самостоятельно выбирает методику организации оплаты труда. При этом выбранная методика должна решать две важные задачи:

- Гарантировать выплату зарплаты каждому сотруднику в размере, который определяется на основании стоимости рабочей силы на рынке труда и результатами работы работника;
- Обеспечить собственнику предприятия достижение результата – получение прибыли.

Важный момент – размер заработной платы является своеобразным компромиссом между интересами сотрудника и работодателя, который способствует достижению целей и задач предприятия, развитию компании и экономики в целом [9.С.32].

Оплата труда на предприятии должна быть организована таким образом, чтобы рост заработной платы сопровождался повышением продуктивности труда, снижением затрат на выпуск единицы продукции. Это соответствует интересам, как работодателя, так и сотрудника. Первый заинтересован в минимизации затрат и увеличении рентабельности, сотрудники же заинтересованы в повышении эффективности деятельности предприятия, так как это влияет на их материальную выгоду. Если придерживаться вышеуказанных принципов при выборе (разработке) механизма оплаты труда, все работники компании, начиная от рядового сотрудника, заканчивая руководителем высшего звена, будут мотивированы максимально использовать свои знания, материальную базу, имеющие в наличии ресурсы для повышения эффективности производственного процесса. На практике реализовать это не всегда удается, могут возникать определенные сложности, но задача выполнима и оправдана. Если ее решить, то будет достигнут нужный

компромисс – рост прибыли для собственников компании и рост заработной платы для сотрудников.

Во многом на процесс организации заработной платы зависят внешние условия. Так, критерий снижения расходов зарплаты на единицу продукции не может носить абсолютный характер в условиях реформ, которые могут спровоцировать спад производства и инфляцию. Органы государственной власти осуществляют в большей степени косвенное регулирование механизмов начисления заработной платы через систему налогообложения, прямое регулирование – через размер минимальной заработной платы. Правительство РФ может также применять региональные коэффициенты к зарплате, надбавки за став в отдельных отраслях или на отдельных территориях [10.С.18]. Другие условия оплаты регулируются индивидуальными, коллективными трудовыми договорами и системой тарифных соглашений.

С переходом экономики России на рыночную модель экономики, в стране произошли глобальные изменения, которые затронули многие сферы жизни, оплата труда не исключение [8.С.23]. Старая модель, которая использовалась при плановой экономике, оказалась недостаточно эффективной:

1. Уровень заработной платы оказался ниже, чем у других стран с рыночной экономикой. Доля зарплаты в ВВП и ВНП оказалась достаточно низкой. Также неудовлетворительной была динамика роста заработной платы, так как он превышал рост производительности труда.

2. Жесткое государственное регулирования процессов формирования заработной платы, фондов, средства которых предназначены для выплат сотрудникам. При этом регулятор мог в любой момент изменить порядок, выделив дополнительное финансирование предприятию для увеличения фонда заработной платы, если возникала такая необходимость.

3. Размер заработной платы мало зависел от результатов работы предприятия, что приводило к уравнительности в выплатах между сотрудниками, которые вносят разный вклад в общее дело.

4. Дисбаланс между выплатами сотрудникам:

- которые работают в непроизводственной и производственной сфере;
- которые работают в разных отраслях народного хозяйства;
- которые работают в разных отраслях промышленности;
- которые работают в разных регионах с разными экономическими условиями, потенциалом развития экономики;
- между неквалифицированными и квалифицированными сотрудниками.

5. Небольшой стимулирующий эффект.

6. Большое количество бесплатных услуг для населения (бесплатное образование, медицинская помощь, жилье и т.д.), который финансировался из специальных фондов, сужал сферу применения заработной платы.

В конце 80-х годов прошлого века началась глобальная перестройка экономики и в частности – организации оплаты труда. Ставилась задача сделать механизм начисления заработной платы более гибким и эффективным [12.С.44]. Передача полномочий по установлению тарифных сеток, премий, надбавок, доплат на уровень предприятий не дал ожидаемого эффекта. Более того, появилась значительная деформация заработной платы по стране в целом, которые стало сложно устранить.

Постепенное ослабление регулирования вопросов, связанных с оплатой труда, со стороны государства, привело к тому, что в России резко выросла разница между доходами населения. Уровень реальной зарплаты резко снизился под влиянием ее дифференциации между отраслями народного хозяйства. Падение экономики привело к резкому ухудшению уровня жизни населения, минимальная и средняя заработная плата не соответствовала реальной стоимости жизни в стране. Все это стало следствием неэффективного

управления экономикой и недостаточного внимания вопросам, связанным с организацией оплаты труда.

На то время выходом из ситуации стал баланс между централизованным управлением и передачей полномочий по организации оплаты труда организациям посредством с одной стороны – гарантий государства, с другой стороны – предоставления широких возможностей трудовым коллективам.

Если проанализировать экономику стран с рыночной моделью, можно заметить – в условиях рыночных отношений механизм организации оплаты труда включает:

- Коллективно-договорную систему, состоящую из различных уровней. Ее использование дает возможность максимально полно учесть интересы работодателя и наемных рабочих, чтобы установить справедливые (для обеих сторон) условия оплаты труда;

- Систему гарантий (минимальных), которая обеспечивает социально-экономическую защиту в случае негативных явлений в экономике страны;

- Налоговую систему, которая обеспечивает косвенное регулирование механизма начисления зарплаты, так как выплаты персоналу включаются расходы компании;

- Информационную систему, которая обеспечивает оперативное получение информации об изменении заработной платы, других расходов работодателя, связанных с оплатой труда, чтобы точно оценивать стоимость рабочей силы и соотнести ее с полученным результатом.

Предприятия могут использовать разные модели, но каждая из них включает вышеперечисленные элементы. Каждая из них учитывает специфику финансово-хозяйственной деятельности, экономические условия, конкурентоспособность компании, уровень развития экономики, национально-культурные, географические и другие факторы.

Если рассматривать модели организации оплаты труда в условиях рыночных отношений, то основным их элементом является система коллективно-договорного регулирования оплаты труда. Благодаря ней достигается консенсус между интересами сотрудника и работодателя, путем переговоров между ними. Также она дает возможность учитывать различные факторы, которые оказывают влияние на рынок зарплаты. Например, изменение спроса и предложения на рынке труда, динамика роста (спада) экономики, влияние государства на рынок товаров (услуг) народного потребления и др. Переговоры проводятся не только между работодателем и работником, в них принимают участия профсоюзы, объединения рабочих и другие заинтересованные стороны. Благодаря тому, что переговоры многоступенчаты, удастся учесть максимально интересы работников, их объединений, работодателей, политические, социальные, экономические и другие интересы. Что касается других элементов организации оплаты труда при рыночной модели, то они формируют условия и предпосылки, необходимые для того, чтобы основное звено эффективно функционировало. То есть социальные гарантии, которые касаются оплаты труда, определяют минимальный уровень зарплаты, препятствуют ее снижению ниже допустимого значения. На рис. 1.1. представлена организация оплаты труда.

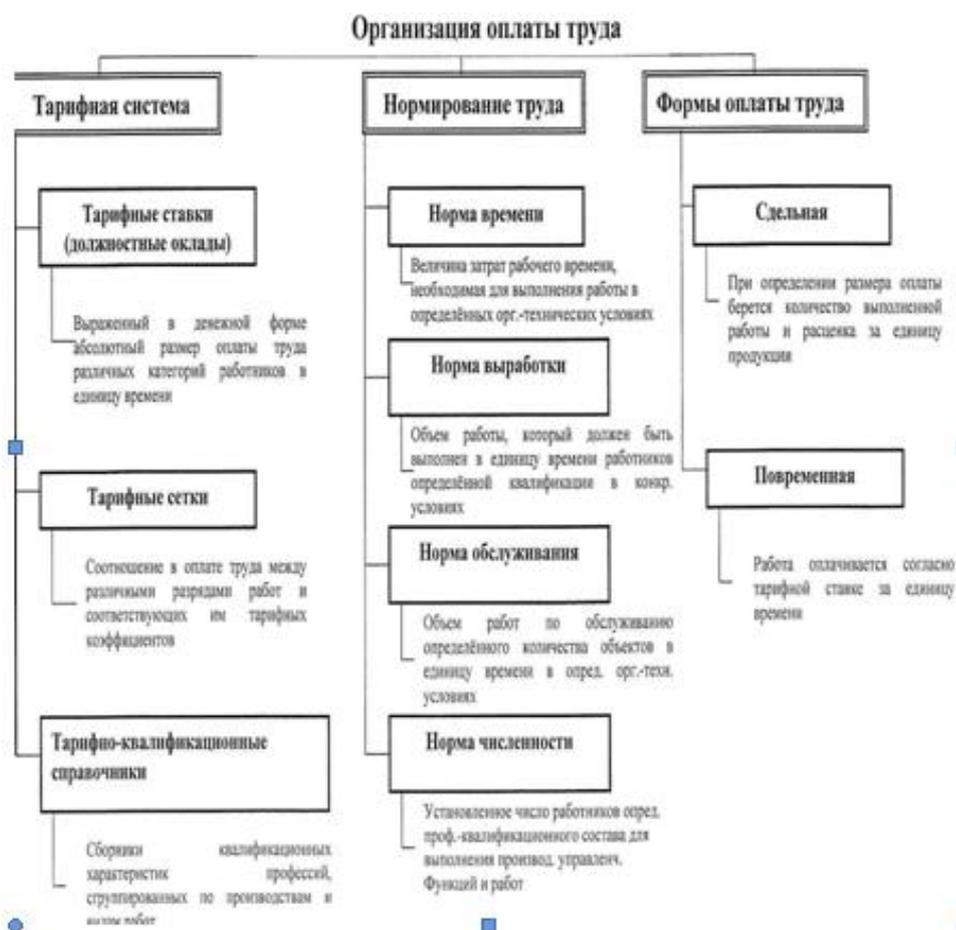


Рис. 1.1. Организация оплаты труда

Защитный механизм необходим, чтобы не только очертить минимальные границы заработной платы, но и защитить от других негативных явлений, таких как своевременное получение выплат, сохранение покупательской способности населения.

Действующая налоговая система обеспечивает рациональный подход к оплате труда со стороны работодателя. Благодаря этому удается рационализировать соотношения в зарплате и уменьшить деформацию в уровнях оплаты труда, которые могут возникнуть из-за дефицита определенных профессий на рынке труда. Внедрение информационных технологий дает возможность оперативно получать информацию и вести переговоры, отталкиваясь от актуальной информации и современных реалий, с учетом изменений в оплате труда и факторов, которые ее спровоцировали.

Что касается государства, то его вмешательство в данный процесс минимально. Оно сводится к тому, что государство создает, большей частью косвенно, необходимые условия для совершенствования механизма оплаты труда в условиях рыночной экономики. Прямое влияние также присутствует, но оно осуществляется осторожно и ограниченно, чтобы корректировки в данном механизме не спровоцировали негативные социально-экономические явления. Но есть еще один важный нюанс – государство может выступать также работодателем. В этом случае оно выступает объектом регулирования организации оплаты труда.

1.2 Организация заработной платы на предприятии

Покупка ресурса «рабочая сила» по определенной цене выражается через организацию оплаты труда. Тенденции к развитию предприятия сохраняются, если механизм начисления заработной платы соответствует современным требованиям и рынку. От этого зависит и то, будет ли зарплата выполнять в полной мере свои функции. Поэтому от выбранной модели оплаты труда во многом зависит, будет ли размер заработной платы соответствовать результатам работы компании и будет ли соблюдаться компромисс между интересами собственника компании и работниками.

Дифференциация заработной платы – один из главных принципов ее организации. Другими словами, при разработке системы оплаты труда нужно учитывать, что разница между выплатами разным сотрудникам должна обуславливаться не только уровнем квалификации, но и количеством выполненных операций (проработанного времени), а также качественных показателей труда, достигнутым результатом труда. В большинстве отечественных компаний организация оплаты труда включает в себя несколько основных элементов: тарифное нормирование заработной платы, нормирование труда, применение систем и форм оплаты труда.

Как показали исследования Института труда, в частности Г. Слезингера, между функциями заработной платы и элементами ее организации имеется четкая связь. Например, соответствие минимального размера зарплаты и прожиточного минимума в стране говорит о том, что экономика России находится в кризисном состоянии. Если экономика работает нормально и развивается, то минимальная заработная плата не должна быть ниже физиологического минимума (суммы, необходимой для покупки базовых товаров и услуг).

Учитывается также принцип сегментации оплаты труда. Суть его заключается в том, что работники разных групп, занимающиеся разной деятельностью, имеющей разные приоритеты, получают разную заработную плату. Цена труда на практике выражается в тарифных ставках. Именно в них прописывается, какую цену имеет труд той или иной степени сложности.

Принцип реализации тарифной системы дает возможность реализовывать одну из главных функций заработной платы – стимулирующую. Она реализуется через установление должностных окладов, тарифных сеток, премиальных систем и пр. [1.С. 244 – 261].

По нашему мнению, если на предприятии реализован механизм оплаты труда таким образом, что тарифная система обеспечивает рост зарплаты вместе с ростом уровня квалификации сотрудника, то таким образом реализуется статусная функция оплаты труда. Что касается стимулирующей функции, то она может реализовываться не только через внедрение тарифной системы, но и через внедрение нормативов, позволяющих оценивать качество, интенсивность труда в разрезе работников.

Реализация принципа сегментации групп сотрудников, которые выполняют работу разной приоритетности, осуществляется с помощью тарифной системы и премиальной системы.

Мы также считаем, что необходимо использовать элемент, который бы чутко реагировал на изменение условий на рынке труда. Данный элемент

позволит обеспечить максимальное соответствие выплачиваемой зарплаты на предприятии и стоимость аналогичного труда на рынке. В своих исследованиях П.Э. Шлендер и Ю.П. Кокин утверждали, что «как расход на любой используемый в производстве ресурс, зарплата должна быть в определенном объеме в наличии у работодателя до начала процесса реализации, что обуславливает риск работодателя при вложении средств в определенный вид деятельности» [2. С. 421]. Применение факторы конъюнктуры рынка к механизму оплаты труда говорит о том, что затраты организации, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью, должны учитывать также рыночную стоимость труда. Другими словами размер фонда заработной платы зависит от того, каким образом предприятие планирует использовать полученные доходы. То есть регулирующая функция зарплаты может выражаться также через планирование фонда заработной платы на перспективу в общем планировании предприятия. В своих исследованиях Б.Г. Мазманов акцентирует внимание на том, что в условиях рыночной экономики планировать нужно использование ресурса «рабочая сила». То есть предприятие в первую очередь должно определить, какое количество сотрудников, какой квалификации, на каких участках необходимо для обеспечения хозяйственной деятельности. А после этого уже можно переходить к планированию того, сколько денег нужно будет потратить на покупку этого ресурса [3.С. 102]. Также он утверждал, что планирование фонда заработной платы не должно быть отдельной процедурой, а элементом общей стратегии предприятия, то есть учитывать цели, имеющиеся средства, планируемые общие затраты [3.С. 109]. Из этого следует, что зарплата выполняет производственно-долевою функцию через планирование оплаты труда.

Переломным моментом в подходах к производству стали достижения научно-технического прогресса в середине прошлого века. Появились машины, способные автоматизировать производство. Соответственно часть работы начала выполнять техника, а не человек. Соответственно стало требоваться

меньшее вмешательство человека в процесс производства. Со временем стали появляться более сложные машины, которые исключили необходимость вмешательства человека в определенные процессы, машины стали работать автономно. Если до этого работник обслуживал машину, являясь неким придатком к ней, а работу по производству выполнял агрегат. Сегодня же человек стал доминировать и управлять процессом. Это обусловил то, что стал цениться высококвалифицированный рабочий труд, кадры с высоким уровнем знаний. Их оплата труда стала намного выше, но выросли и требования к квалифицированным специалистам со стороны работодателя. Труд таких сотрудников включает в себя не только рутинные операции, но и творческий подход, принятие решений, выдвижение рационализаторских предложений. Возросла роль внутренней мотивации, когда человека стимулирует понимание значимости своей работы, своей должности и желание продвигаться по карьерной лестнице. Так появилась индивидуальная оплата труда и стала быстро развиваться. Сегодня компании используют различные системы мотивации, чтобы сотрудник был заинтересован в своем вкладе в результат. Чаще всего работник поощряется за выполнения плановых показателей по доходам, прибыли и размер премии может превышать 50% [4.С. 254]. Премииальные системы индивидуальны и более сложные их разработка создает определенные преграды в решении вопросов, связанных с перераспределением средств на оплату труда, связывая их с планированием.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что сегодня на отечественном предприятии выделяются такие основные элементы организации оплаты труда: нормирование труда, регламентирование гарантированной минимальной зарплаты, тарифное нормирование труда, планирование средств на оплату труда и системы, формы зарплаты. Мы разработали схему, которая позволяет реализовать функции зарплаты через организацию оплаты труда в условиях рыночной экономики. Схема представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема реализации функций заработной платы посредством организации оплаты труда на предприятии

На данной схеме видно, как факторы, влияющие на рыночную стоимость труда, учитываются через элементы организации оплаты труда. Таким образом обеспечивается реализация функций оплаты труда.

1.3 Формы и системы оплаты труда на ООО «АЛЮМИНЭКС»

При использовании тарифной системы организация оплаты труда включает:

- Разработка норм оплаты труда;
- Разработка норм трудозатрат;
- Разработка системы оплаты труда с учетом результатов труда сотрудника или подразделений.

Заработная плата сотрудника подразумевает оплату в рамках предусмотренных обязанностей, другими словами – за норму труда. Реализацию этого механизма обеспечивает тарифная система [12.С.214].

Если работник перерабатывает – превышает установленные трудовые нормы, то эта переработка должна дополнительно оплачиваться. Оплата за переработку может выражаться в доплатах за совмещение, за работу меньшей численностью при увеличении объема работ и т.д. Дополнительно оплачивается каждая единицы изготовленной продукции или каждый переработанная единица времени. Оплата может соответствовать нормативной зарплате, быть больше нее или меньше.

Нормативный объем работ каждому работнику устанавливает работодатель, в соответствии с действующим законодательством РФ. При этом учитывается интенсивность, вредность работы, продолжительность рабочего дня и другие факторы. Предприятие платит зарплату сотруднику пропорционально установленному нормативу работ.

Допускается переработка сверх нормы только в том случае, если на это есть согласие со стороны сотрудника компании и работодателя. Как правило, предприятия разрабатывают нормативную базу затрат для определенных видов работ. В нашей стране используется два типа организации оплаты труда.

Первый предполагает использование собственной тарифной системы для организации оплаты труда. В ней излагаются основные нормы оплаты за труд, механизм оплаты на переработку. Такая схема гарантирует, что сотрудник получит оплату, независимо от того, будет ли достигнут результат компанией. Учитывается только результат работы сотрудников.

Второй предполагает оплату по конечным результатам работы компании в больше части, чем по индивидуальным результатам. Такая схема называется «бестарифной», она подразумевает организацию оплаты труда на основании коэффициента долевого участия сотрудника.

Тарифная система – это один из элементов оплаты труда, который учитывает значимость труда, его сложность и условия выполнения. Сюда относятся нормативы, на основании которых определяется тариф на оплату труда, зависимость от условий работы, степень диверсификации и др.

В тарифную систему входят тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники, надбавки и доплаты к тарифным ставкам, коэффициенты к зарплате.

Тарифно-квалификационный справочник и его структура

Тарифно-квалификационные справочники представляют собой нормативные документы, в которых виды работ сгруппированы, в зависимости от сложности этих работ. Их разрабатывает [5.С.28].

Рассмотрим организацию оплаты труда на базе тарифной системы на рисунке 1.2.

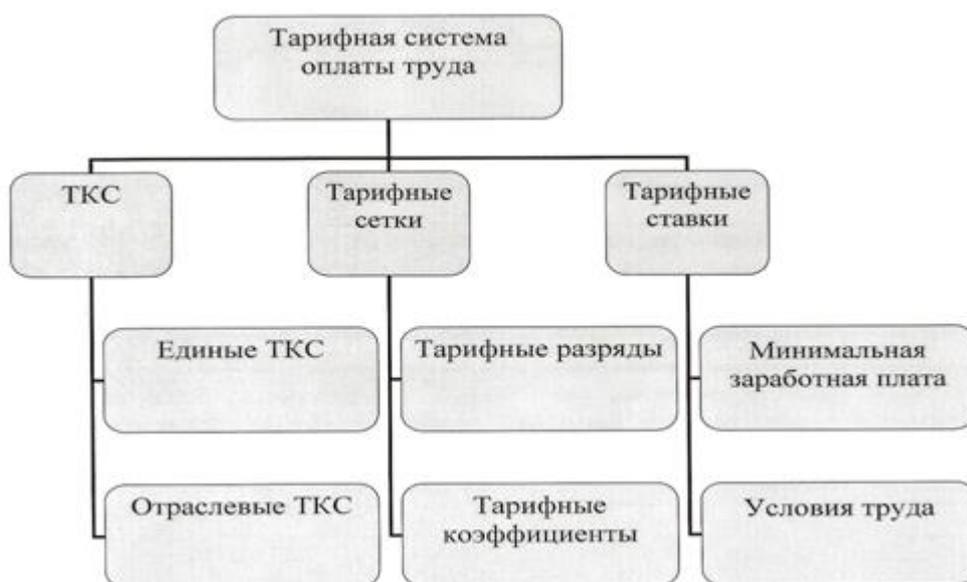


Рис.1.2. Тарифная система оплаты труда

Справочник состоит из трех разделов. Первый – «Характеристика работы». В нем кратко описаны работы, их сложность, указана степень самостоятельности сотрудника при выполнении этих работ. Второй – «Должен знать», в нем описаны требования к профессиональной подготовке сотрудника, его квалификации, опыту, знаниям и навыкам. Третий – «Примеры работ», в нем указаны типовые работы в разрезе разрядов и профессий.

В тарифно-квалификационном справочнике должностей также имеется три раздела.

Первый – «Должностные обязанности», в нем изложены основные функции, которые могут быть возложены на сотрудника, который находится на определенной должности.

Второй – «Должен знать», в нем указываются требования к сотруднику отношении специфических знаний (нормативно-законодательных актов, положений, нормативов и др.).

Третий – «Квалификационные требования», в них прописывается уровень подготовки сотрудника, необходимый для выполнения обязанностей и др.

Тарифы на разные виды работ рассчитываются на основании данных, указанных в тарифно-квалификационных справочниках и разрядов, присвоенных сотрудникам.

В России для промышленных предприятий действует Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), включающий в себя 160 разделов.

Тарифная сетка и ее элементы

Тарифная сетка используется для того, чтобы установить различие между оплатой труда сотрудников, выполняющих работу разной степени сложности [5.С.49]. Она представляет собой систему тарифных коэффициентов, применяемых к конкретным разрядам. Таким образом учитывается квалификация работников и сложность работы, которую они выполняют. Через тарифную сетку выполняется дифференциация оплаты труда.

Что касается бюджетных организаций РФ, то для них действует Единая тарифная сетка. Коммерческие предприятия могут сами разрабатывать условия и тарифы для своего персонала.

Тарифный коэффициент, который входит в разрядную систему, показывает разницу между разрядами. Разряды – специальные показатели, который характеризует квалификацию сотрудника и степень сложности работы.

Отношение тарифных коэффициентов к наименьшему и наибольшему разряду называется диапазоном тарифной сетки. Этот параметр характеризует разницу в оплате труда работников разной квалификации, разницу за работу разной сложности.

Тарифные сетки отличаются разрывами между коэффициентами в относительных и абсолютных величинах. По способу построения, различают затухающие, возрастающие и равномерные тарифные сетки. Последние имеют равные разрывы между разрядами. В возрастающих и затухающих соответственно разрыв от разряда к разряду увеличивается или уменьшается.

Тарифные ставки позволяют выразить размер заработной платы в денежной форме для различных видов работ, выполненных за единицу времени. Этот параметр характеризует величину зарплаты сотрудника с определенным разрядом за установленный отрезок времени.

Государство регламентирует размер минимальной оплаты труда в РФ. На основании него осуществляется расчет тарифных ставок для сотрудников в разрезе каждого разряда.

Тарифная ставка может быть почасовой, дневной или месячной. Например, чтобы перейти от дневной к месячной, необходимо дневную ставку умножить на количество месяцев в году. Если перерасчет ведется с почасовой ставки в дневную или месячную, необходимо учитывать количество часов на данном предприятии, которое соответствует 1 рабочему дню.

Тарифные коэффициенты и тарифные ставки неразрывно связаны между собой. Например, для каждого разряда ставка рассчитывается, путем умножения базового показателя на коэффициент для конкретного разряда. Если один из элементов будет изменен (базовая ставка, коэффициент), соответственно изменится ставка для каждого разряда тарифной системы.

Анализируя тарифные коэффициенты, можно понять количественную разницу между ставками для разных категорий сотрудников. Это позволяет использовать их для расчета заработной платы (ее распределения) бригады сотрудников, имеющих разные разряды. Также они используются для расчетов средних показателей оплаты труда для каждого разряда.

Районные коэффициенты к заработной плате

Существуют районные коэффициенты к заработной плате, которые также являются одним из основных элементов тарифной системы. Они определяют, как изменится размер зарплаты сотрудников, работающих на предприятиях в определенном регионе. Этот показатель необходим для того, чтобы компенсировать затраты труда или дополнительные расходы с учетом цен в определенном регионе.

Минтрудом РФ четко определен перечень регионов, где используется повышающий коэффициент к оплате труда и утвержден соответствующим нормативным актом. Районные коэффициенты колеблются в пределах 1.1-2, в зависимости от региона. Применяется повышающий коэффициент к фактической зарплате, которая была выдана сотруднику в текущем месяце.

Доплаты и надбавки к тарифным ставкам

Еще одним важным элементом тарифной системы являются дополнительные выплаты к основным окладам, такие как надбавки доплаты и т.д.

Дополнительные выплаты призваны обеспечить дополнительное стимулирование сотрудников работать больше, повышать свою квалификацию, выполнять сложные, особо важные работы. Доплаты в большинстве случаев не

связаны с фактическим вкладом работника в результат работы компании. Они выплачиваются за выполнение дополнительных или нетипичных функций, помимо основных, которые предусмотрены трудовым договором.

Дополнительные выплаты могут быть разные, но всех их можно условно разделить на несколько групп:

Во-первых, это надбавки и доплаты, которые не ограничиваются сферами трудовой деятельности. Их применяют практически все организации, независимо от формы собственности. Простым примером таких выплат является доплата за работу в праздничные, выходные дни, надбавка за стаж, за ученую степень, звание и др. Эта группа дополнительных выплат регламентируется действующим законодательством.

Все размеры централизованных доплат и надбавок – это тот минимум, ниже которого они не могут устанавливаться. Производства могут их только повышать. Все централизованные надбавки и доплаты должны работнику обязательно выплачиваться. Это элементы централизованного государственного регулирования заработной платы.

Сумма дополнительных выплат определяется на основании того, насколько больший результат принес сотрудник по сравнению со средним результатом других работников. Есть специальные надбавки за результативность. Они выполняются на основе оценки показателей, которые позволяют определить результативность в разрезе сотрудников. Это может быть доплата за выполнение плана, перевыполнение плана, выполнение сложных работ, которые не предусмотрены должностными обязанностями сотрудника и т.д. Среди этих показателей могут быть: успешное выполнение наиболее сложных работ, высокое качество работы, определенный выход за рамки должностных обязанностей и т.п. Коммерческие организации часто используют дополнительные выплаты сотрудникам, которые овладели несколькими специальностями или расширили свои профессиональные навыки.

Таким образом они стимулируют персонал к самообучению и повышению компетенции.

Во-вторых, это дополнительные выплаты, которые устанавливает каждое предприятие по своему усмотрению. Они могут выплачиваться на усмотрение руководства компании. Возможность или невозможность таких выплат прописывается в трудовом договоре.

Размер таких выплат также определяет руководство компании. Например, если целью компании является разработка нового продукта, внедрение инноваций, при успешной реализации такого проекта сотрудники, которые участвовали в нем, могут быть премированы. Также премия может выплачиваться заслуженным сотрудникам за «преданность компании», за регулярное выполнение плановых показателей и т.д. Что касается бюджетных организаций, то они также могут самостоятельно определять, кому выплачивать доплаты и надбавки, их размеры, но в пределах средств, которые выделяются на оплату труда.

Такие доплаты обычно не устанавливаются в фиксированных суммах, а выражаются в виде коэффициента к тарифной ставке.

Премиальная система

Зарплата сотрудника состоит из нескольких частей – постоянная (оклад или тарифная часть) и переменная. Размер переменной части зависит от результата работы сотрудника. Системы мотивации современных компаний больше ориентированы на результативность, переменная часть зарплаты может существенно превышать постоянную.

Премирование сотрудников оформляется соответствующими внутренними документами (приказами, распоряжениями и др.), согласовывается с профсоюзами. Руководители внутренних подразделений (отдел, цех, служба), могут разрабатывать положение о премировании тех или иных сотрудников и далее передавать руководству предприятия на согласование, также они согласовываются с профсоюзами.

Положения о премировании прописываются в коллективном договоре. В нем должно быть четко указано, при каких условиях или за какие показатели работники будут премированы, кто может рассчитывать на премии, какой размер премий, с какой периодичностью они должны выплачиваться и с каких источников.

Предприятие должно разработать показатели премирования, которые должен выполнять работник для того, чтобы получить премию. Обычно показателей не много (не больше 3-х). Также работникам должны быть разъяснены условия, при невыполнении которых размер премии будет уменьшен. Премия призвана обеспечить дополнительную мотивацию. Чтобы это выполнялось, показатели системы премирования должны реально показывать результат работы коллектива и зависеть от их работы.

По итогам отчетного периода формируются отчетные документы. На основании статистических данных рассчитываются сводные показатели в разрезе подразделений, сотрудников. Эти итоговые данные являются основанием для начисления или неначисления премии персоналу. Премии могут быть выражены конкретными цифрами или в процентном отношении к тарифным ставкам. Премируются не только сотрудники, показавшие лучшие результаты. Премии предприятия выплачивают за работу в тяжелых условиях труда, совмещение профессий, рационализаторские предложения и т.д.

Премии должны не просто зачисляться, а быть гарантированными источником выплаты. Премии за производственные достижения, за результат, связанный непосредственно с хозяйственной деятельностью организации, ложатся на себестоимость продукции. То есть финансируются с фонда оплаты труда в границах лимита, предусмотренного для выплаты премий.

Форма заработной платы представляет собой способ начисления тарифной зарплаты. В зависимости от формы, зарплата может быть повременная или сдельная [5.С.63].

Формы являются базой для разработки систем оплаты труда. Система, в отличие от формы, включает в себя ряд разного рода мотивирующих выплат.

Повременная форма оплаты труда

Сущность повременной формы оплаты труда в том, что размер зарплаты сотрудника зависит от количества времени, которое он проработал и оклада (тарифной ставки). Такая форма используется в том случае, если результат зависит не от усилий сотрудника, а от количества времени, которое он провел на рабочем месте. Чаще такая форма применяется на предприятиях с высокой степенью автоматизации производственного процесса, где непосредственно выпуск продукции осуществляют машины и результат зависит от производительности оборудования. Также повременная система применяется для профессий, в которых отсутствует количественный результат выработки.

Чтобы такая форма начисления зарплаты была эффективной, необходимо:

- реализовать четкую систему учета рабочего времени;
- разработать тарифы для сотрудников разных специальностей, квалификации, разрядов для выполнения конкретных работ;
- правильно применять нормы труда – нормы обслуживания и численности.

Такая форма начисления зарплаты в свою очередь делится на две подсистемы – простую повременную и повременно-премиальную.

Простая повременная система оплаты может быть почасовой, поденной или помесечной.

Если используется почасовая система, то для расчета зарплаты необходимо умножить тарифную ставку количество фактически отработанных часов. Если применяется поденная система, то тарифную ставку необходимо умножить на количество отработанных дней. При помесечной системе устанавливается единый месячный тариф, выплачиваемый, независимо от количества проработанных часов или дней.

Такая система привлекательна тем, что стимулирует сотрудника повышать свой разряд, так как повысить свою зарплату работник может либо за счет увеличения количества отработанного времени либо за счет разряда. Недостатком ее можно назвать то, что при такой системе необходимо точно учитывать количество отработанного времени и строгий контроль над выполнением обязанностей сотрудником.

Повременно-премиальная система

При такой системе зарплата работника зависит не только от количества отработанного времени, но и качества работ (услуг).

Для практического применения такой системы необходимо:

- разработать количественные и качественные показатели работы персонала;
- внедрить систему расчета показателей;
- разработать положение о премировании (депремировании) сотрудников.

Такая система может использоваться для любых профессий, где на конечный результат влияет количество отработанного времени и качество изготовленной продукции (услуг).

Сдельная форма оплаты труда

Сдельная форма подразумевает выплату сотруднику за количество фактически изготовленной продукции или затраченного времени на изготовление этой продукции. В свою очередь сдельная форма делится на сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, прямую сдельную, косвенную сдельную и аккордную.

Прямая сдельная система заработной платы

При такой системе оплата за выполненную работу осуществляется по ранее установленным расценкам – за единицу продукции, выполненную операцию, изготовленную деталь и т.д. Общий размер заработной платы

рассчитывается, как произведение сдельной расценки на количество единиц продукции (операции, детали). Сама расценка рассчитывается, как отношение тарифной ставки на сменную норму выработки или, как произведение тарифной ставки на норму времени.

Преимущество такой системы в том, что для сотрудника она является достаточно простой и прозрачной. Здесь прослеживается четкая связь между размером заработка и результатом работы. Недостатком этой системы является то, что работник мотивирован изготавливать, как можно больше продукции, в то же время нет никакого стимула делать акцент на качестве, экономии ресурсов, заинтересованности в результате коллективной работы. Применяется такая система на участках, где хорошо организован учет выработки и стоит первостепенная задача – увеличение количества изготовленной продукции.

Косвенная сдельная система подходит для обслуживающего персонала, влияющего на производительность работы основного персонала. Общий размер заработной платы определяется, как произведение косвенной сдельной расценки на количество фактически выпущенной продукции на участке, который обслуживает данный работник. Сама расценка рассчитывается путем деления тарифной ставки обслуживающего рабочего на общую норму (дневную, месячную) обслуживаемых сотрудников. Так как размер заработной платы зависит от выработки не самого сотрудника, а работников, которых он обслуживает, то возникает мотивация обслуживать персонал лучше, чтобы были обеспечены комфортные условия работы, риск брака был сведен к минимуму и т.д.

Сдельно-премиальная система

Такая система позволяет работнику, помимо основной зарплаты, получать дополнительные выплаты при достижении определенных результатов. Как правило, это премии за выполнения плановых показателей, лучшие результаты и др. Такая система широко используется в промышленности, так

как стимулирует работника не только увеличивать количество единиц изготовленной продукции, но и обеспечивать высокое качество.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда

При такой системе зарплата сотруднику выплачивается по прямым расценкам. Если имеет место переработка – по повышенным. Предприятию, которое использует такую систему, важно правильно рассчитать исходную норму, свыше которой будут применяться повышенные расценки, также нужно сформировать шкалу расценок. Такая система достаточно редкая, применяется в направлении, в котором важно добиться высоких показателей.

Аккордная система оплаты труда

При аккордной системе расценка заранее устанавливается на определенный комплекс работ. В наряде указывается объем работ, сумма выплат за их выполнение, срок выполнения, размер премии. Премия предусматривается в большинстве случаев за сдачу раньше установленного срока. Премия рассчитывается от величины общего заработка и выплачивается в установленных лимитах. Такой подход призван мотивировать персонал работать быстрее, повышать свою производительность на участках, где установлены минимальные сроки на выполнение работ.

Оплата труда в бригадах

Встречается коллективная система оплаты труда, где сумма заработка зависит от результата работы не отдельного сотрудника, а всего коллектива. Внутри бригады заработок распределяется в соответствии с количеством отработанного времени и тарифными разрядами. Если нужно дополнительно учитывать вклад отдельных сотрудников в результат работы всего коллектива, могут применяться дополнительные коэффициенты трудового участия.

2. Анализ системы оплаты труда на предприятии

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «АЛЮМИНЭКС» - это молодое динамично развивающееся производственно-торговое предприятие, которое расположено в Санкт-Петербурге.

Основными направлениями деятельности являются: ремонт металлоконструкций зданий и сооружений, производство алюминиевых ферм различных модификаций, фермовых конструкций из конструкционного алюминиевого сплава. Такой сплав позволяет быстро осуществлять монтаж или демонтаж различных облегченных конструкций. Облегченные конструкции используются для создания декораций на выставках, в наружных рекламных щитах и других объектах. Конструкции разрабатываются индивидуально по каждому заказу.

Внедренные за последнее время новые технологические процессы позволяют обеспечить выполнение заказов высокой степени сложности. Имея значительные производственные мощности и современное оборудование по обработке и сварке алюминия, высокий потенциал работающих сотрудников, предприятие всегда готово помочь в решении самых сложных задач.

Реализация алюминиевого проката различных марок:

- уголок
- труба, труба профильная / бокс
- тавр, двутавр
- швеллер
- полоса, шина
- пруток, проволока, проволока сварочная
- рулон
- лист, рифленый лист, плита
- профили рекламные, профили для динамических рекламоносителей

- профили для натяжных потолков
- пороги алюминиевые
- профиль для изготовления бортов грузовых автомобилей.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

В таблице 2.1 приведены основные технико-экономические показатели работы предприятия.

Таблица 2.1 - Технико-экономические показатели

Показатели	Ед. изм.	2017 отчет	2018 отчет
Выручка в существующих ценах	Тыс. руб.	250968	1099901
Выручка в реальных ценах	Тыс. руб.	1218597	1641773
Товары народного потребления, в сопост. ценах	тыс. руб.	1152148	1551944
Товары народного потребления в отп. ценах	тыс. руб.	265740	1160488
в т.ч. на 1 работника	тыс. руб.	402	1721,8
Объем реализации платных услуг	тыс. руб.	608,4	1247,7
Объем реализации с налогами	тыс. руб.	368848	1534200
Объем реализации продукции за минусом налогов	тыс. руб.	339402	1419219
Среднесписочная численность всего,	чел.	661	674
в т.ч. ППП	чел.	653	666
Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	256281	1169589
Затраты на 100рубль реализованной продукции	руб.	75,5	82,4
Импорт материалов	тыс. \$	820	646
Балансовая прибыль	тыс. руб.	31520	229613

Прибыль от реализации	тыс. руб.	83121	249630
Рентабельность реализованной продукции	%	24,49	17,59
Производительность труда	Руб.	1010897	1335102
Прирост рабочих мест	ед.	24	63

Как свидетельствуют данные таблицы, темп роста товарной продукции в сопоставимых ценах составил 134,7%, объем реализованной продукции увеличился в 4 раза, прибыль от реализации и балансовая прибыль предприятия возросли.

Проведем анализ динамики и структуры бухгалтерского баланса ООО "АЛЮМИНЭКС".

Актив ООО "АЛЮМИНЭКС" включает основные средства, нематериальные активы, запасы сырья и материалов, дебиторская задолженность, финансовые вложения и денежные средства.

Структура активов приведена в таблице 2.2.

Таблица 2. 2 -Анализ структуры активов ООО "АЛЮМИНЭКС" за 2007-2018 гг. (в %)

№ п/п	Наименование статей актива баланса	2007	2017	2018	прирост (+), снижение (-) 2018 к 2017
1	2	3	4	5	7
1	Внеоборотные активы	83,1%	65,7%	64,2	-1,5
1.1	основные средства	83,1%	65,7%	64,2	-1,5
1.2	нематериальные активы	0,01%	0,01%	0,01	0,0
2	Оборотные активы	16,9%	34,3%	35,8	-1,5
2.1	запасы и затраты	3,5%	6,7%	7,7	1,0
2.1	сырье, материалы и другие	3,3%	6,0%	6,0	0,1

.1	активы				
2.1	готовая продукция и товары	0,1%	0,4%	1,0	0,6
.2	для реализации				
2.1	прочие запасы и затраты	0,1%	0,3%	0,5	0,2
.3					
2.2	налоги по приобретенным товарам, работам, услугам	0,3%	1,5%	1,9	0,5
2.3	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	12,7%	24,2%	24,2	-0,1
2.4	покупателей и заказчиков	11,3%	14,3%	24,2	9,9
.1					
2.4	разных дебиторов	1,4%	9,9%	0,0	-9,9
.2					
2.5	денежные средства	0,4%	1,8%	2,0	0,2
3	Баланс	100	100	100	X

Таким образом, информация, представленная в таблице 2, дает возможность сделать вывод: в составе внеоборотных активов преобладают основные средства, однако их удельный вес постепенно снижается, и к 2018 году составил 64,2%, в то время как в стоимостном выражении этот показатель постоянно растет. На протяжении рассматриваемого периода времени соотношение внеоборотных и оборотных активов направлено на рост доли оборотных активов и снижение доли внеоборотного капитала.

Представим данную тенденцию наглядно (рис. 2.1)

Изменение структуры актива баланса за отчетный период

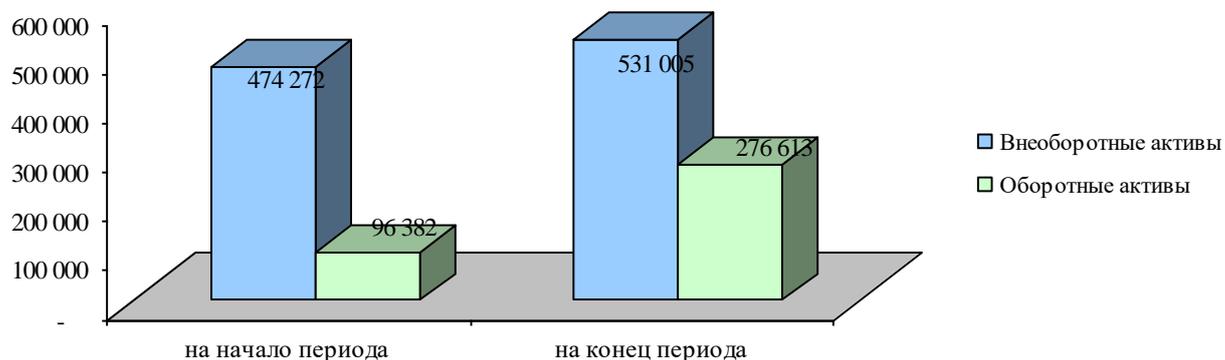


Рис.2.1. Изменение структуры актива баланса ООО "АЛЮМИНЭКС" за 2017-2018 гг.

Из диаграммы видно, что в структуре баланса наибольший удельный вес занимают внеоборотные активы как в 2017 году, так и в 2018.

Рост оборотных активов увеличивает уровень мобильности активов в целом и способствует росту оборачиваемости активов предприятия в целом.

Рост дебиторской задолженности в активах при дефиците денежных средств свидетельствует о том, что предприятие проводит не обоснованную кредитную политику. Предоставление отсрочки платежа дебиторам не должно мешать предприятию обслуживать свои текущие потребности.

Рассчитаем стоимость чистых активов за 2018 год в таблице 2.3. На основании данных таблицы видно, что стоимость чистых активов за 2018 год возросла на 4,53% за счет роста стоимости активов: основных средств, запасов и затрат, дебиторской задолженности, денежных средств и прочих активов.

Таблица 2.3. Расчет стоимости чистых активов ООО "АЛЮМИНЭКС" за 2018 год

№ п/п	Наименование показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	Активы - всего (сумма строк)	807 618	879 993

	2-11)		
2	Основные средства	530 630	564 920
3	Нематериальные активы	70	70
4	Вложения во внеоборотные активы	305	305
5	Запасы и затраты	50 840	58 412
6	Готовая продукция и товары	3 120	8 912
7	Товары отгруженные	-	-
8	Дебиторская задолженность	196 151	212 681
9	Денежные средства	14 599	17 711
10	Финансовые вложения	-	-
11	Прочие активы	11 903	16 982
12	Пассивы - всего (сумма строк 13-18)	236 252	282 733
13	Целевое финансирование	-	-
14	Заемные средства	1 342	2 634
15	Кредиторская задолженность	234 910	280 099
16	Резервы предстоящих расходов	-	-
17	Доходы будущих периодов	-	-
18	Прочие пассивы	-	-
17	Стоимость чистых активов (стр.1 - стр.12)	571 366	597 260

Соотношение размера чистых активов и уставного фонда



Рисунок 2.2 Соотношение размера чистых активов и уставного фонда ООО "АЛЮМИНЭКС"

На графике четко видно, что чистые активы за отчетный период в отличие от уставного фонда приросли на 25894 тыс. руб.

Анализ показателей пассива баланса

В качестве следующего этапа анализа необходимо провести оценку динамики собственного и заемного капитала в целом и их составных частей. Динамика основных показателей для ООО "АЛЮМИНЭКС" представлена в таблице 4.

Таблица 2.4. - Анализ структуры пассивов ООО "АЛЮМИНЭКС" за 2007-2018 гг. (в %)

№ п/п	Наименование статей баланса	2016	2017	2018	Прирост (+), снижение (-) 2018 к 2017
1	2	3	4	5	6
1	Капитал и резервы	85,6%	70,7%	67,9	-2,9

№ п/п	Наименование статей баланса	2016	2017	2018	Прирост (+), снижение (-) 2018 к 2017
1.1	<i>Уставный фонд</i>	0,2%	0,1%	0,1	0,0
1.3	<i>Резервный фонд</i>	3,3%	1,3%	2,1	0,8
1.4	<i>Добавочный фонд</i>	74,6%	48,8%	44,8	-0,4
1.6	<i>Нераспределённая (неиспользованная) прибыль (непокрытый убыток)</i>	7,5%	20,5%	20,8	0,4
2	Долгосрочные обязательства	0,3%	0,1%	0,0	-0,1
2.1	<i>долгосрочные кредиты и займы</i>	0,3%	0,1%	0,0	-0,1
3	Краткосрочные обязательства	14,1%	29,2%	32,1	3,0
3.1	<i>краткосрочные кредиты и займы</i>	0,4%	0,1%	0,3	0,2
3.2	<i>кредиторская задолженность</i>	13,7%	29,1%	31,8	2,7
3.2.1	<i>перед поставщиками и подрядчиками</i>	9,9%	18,9%	21,0	2,1
3.2.2	<i>перед покупателями и заказчиками</i>	0,0%	0,0%	0,0	0,0
3.2.3	<i>по расчетам с персоналом по оплате труда</i>	0,5%	1,3%	2,5	1,2
3.2.5	<i>по налогам и сборам</i>	2,4%	5,5%	6,1	0,6
3.2.6	<i>по социальному страхованию и обеспечению</i>	0,3%	2,3%	2,2	-0,1
3.2.8	<i>перед прочими кредиторами</i>	0,6%	1,1%	0,1	-1,1
4	Баланс	100,0%	100,0%	100	X

Краткосрочные обязательства выросли в структуре пассива на 3,0%, на что существенно повлиял рост величины задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Капитал и резервы соответственно снизились на 2,9% (в основном за счет увеличения размера нераспределенной прибыли).

Представим изменение структуры пассива баланса наглядно (рис. 3).



Рис. 3. Изменение структуры пассива баланса ООО "АЛЮМИНЭКС" за 2017-2018 гг.

Увеличение заемных средств у предприятия снижают уровень его финансовой независимости, но позволяют предприятию финансировать свою деятельность, расширять свои производственные возможности за счет приобретения дополнительного производственного оборудования, увеличения ассортимента услуг, роста конкурентной устойчивости предприятия.

Рациональное использование заемных средств не окажет негативного влияния на производственно-хозяйственную деятельность, а могут даже повысить эффективность использования его собственного капитала за счет расширения возможностей предприятия и снижения стоимости капитала.

Поэтому для данного предприятия актуально прибегать к заимствованиям при наличии четкой стратегии развития его производственно-хозяйственной деятельности.

Следует отдельно отметить постоянный рост обязательств организации как в стоимостном, так и относительном выражении. Так, в 2007 году краткосрочные обязательства составили 14,1% или 80238 тыс. руб., а уже в 2018 году этот показатель был равен 32,1% или 282 733 тыс. руб.

Проведя анализ капитала, вложенного в актив ООО "АЛЮМИНЭКС", можно сформулировать следующие основные выводы:

- рассматриваемая организация расширяет свою деятельность, приобретая новое оборудование, что позволит ему обслуживать большее количество клиентов;

- существующий размер хозяйственных средств является недостаточным для рассматриваемого предприятия;

- растут запасы предприятия за счет роста готовой продукции, так как продукции предприятия труднее находить покупателей;

- увеличивается дебиторская задолженность предприятия, что является негативной тенденцией в условиях нехватки денежных средств, такая ситуация делает необходимым разработку предприятием дополнительных условий для заимствований;

- снижение собственных возможностей для финансирования деятельности предприятия вынуждают его прибегать к кредитным заимствованиям, которые увеличивают его финансовую зависимость и требуют дополнительных затрат на выплату процентов и погашение долгов.

2.3 Анализ уровня заработной платы различных категорий работников

Основным документом, на который опирается руководство ООО «АЛЮМИНЭКС» при установлении оплаты труда является ТК РФ, а также другие нормативные акты, включая трудовые договора с работниками предприятия. На предприятии также разработано Положение об оплате труда, в котором регулируется оплата труда.

В Положении закреплены единые принципы, на которых основана оплата труда работников ООО «АЛЮМИНЭКС». Также в нем обоснованы профессиональные группы работников в зависимости от трудности работы, разработанной тарифной сетки, установленных тарифных ставок и окладов, доплат и надбавок.

На основании Положения об оплате труда планируется фонд оплаты труда на следующий период. В ООО «АЛЮМИНЭКС» установлена 40- часовая рабочая неделя.

Основой определения тарифных ставок рабочим и должностных окладов является Единая Тарифная сетка, которая приведена в Приложении.

Основой тарификации работ является тарифно-квалификационный справочник, в котором определены тарифные ставки работ для различных профессий рабочих. Для определения ставок оплаты труда также используется тарифных справочник для служащих.

Основной формой оплаты труда в ООО «АЛЮМИНЭКС» является повременно-премиальная оплата труда.

Она заключается в том, что:

- труд рабочих оплачивается по тарифным ставкам в соответствии с разрядом профессии и уровнем оплаты труда;
- для руководителей, специалистов и служащих заработная плата установлена по должностным окладам, которые утверждены Директором

предприятия в штатном расписании, которое составлено на основании Единой тарифной сетки.

В утвержденной ЕТС ООО «АЛЮМИНЭКС» содержатся показатели тарифной системы оплаты труда, а также работники предприятия получают различные доплаты, надбавки и премии.

Оклады вместе с доплатами и надбавками относятся к постоянной оплате труда.

На предприятии установлены следующие доплаты и надбавки, которые соответствуют статье 153 ТК РФ и предусматривают оплату труда в двойном размере, а также компенсацию за повышенный интенсивный труд, доплаты за работу в ночное время предусмотрены в размере 40% от тарифной ставки. Также на предприятии предусмотрены доплаты за совмещение профессий. Например, в случае, если один работник заболел, то другой работник в соответствии с приказом Директора может выполнять его обязанности, но он получает доплату за совмещение профессий. Размер такой доплаты предусмотрен в статье 60.2 и 151 ТК РФ.

Также на предприятии предусмотрена доплата в соответствии со статьей 152 ТК РФ за сверхурочную работу в полуторном размере за первые два часа. Причем на предприятии установлено, что такая сверхурочная работа не может быть больше 4-х часов подряд или больше 120 часов в год.

Также существует доплата за то, что рабочий день на ООО «АЛЮМИНЭКС» для менеджеров по продажам разделен на две части. Размер доплаты составляет 20% от тарифной ставки.

В) надбавки стимулирующего характера:

1) за классность водителям автомобилей:

2) первый класс -25% тарифной ставки (должностного оклада);

3) второй класс -10% тарифной ставки (должностного оклада).

4) высокий уровень квалификации для мотивации наиболее подготовленного персонала – может определяться в Приказе директора и

должно соответствовать Положению об оплате труда работников организации.

Дополнительное вознаграждение рабочим, работающим по 5-ти дневной рабочей неделе по часовым тарифным ставкам, за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе в соответствии со ст.112 ТК РФ.

Размер вознаграждения оформляется приказом Генерального директора и определяется следующим образом: минимальный размер оплаты труда по Российской Федерации делится на среднемесячную годовую норму рабочего времени, умножается на 8 часов и на количество праздничных дней в месяце.

В случае, если предприятие не работает и простой произошел по вине работодателя, то размер доплаты составляет не меньше, чем $2/3$ от средней оплаты труда. В случае, если простой произошел по вине работника, то такой простой обычно не проплачивается.

Доплаты, указанные выше (кроме надбавки за работу на отдаленном месторождении, надбавки за вахтовый метод работы и дополнительного вознаграждения за нерабочие праздничные дни) рассчитываются от присвоенной тарифной ставки (должностного оклада) соответствующего профессии (должности) уровня оплаты труда.

Таким образом, на рассматриваемом предприятии активно используются достоинства тарифной оплаты труда, которые заключаются в том, что размер заработной платы зависит от сложности работы, условий ее выполнения, а также учитывает индивидуальные особенности в организации труда персонала, его индивидуальное профессиональное мастерство, стаж работы. Также используемая тарифная система оплаты труда учитывает уровень интенсивности в случае, если имеет место руководство, совмещаются профессии. Все перечисленные факторы учтены, так как на предприятии установлены различные доплаты и надбавки к оплате труда.

Между тем, существующая система оплаты труда не лишена и недостатков. Ее самый существенный недостаток заключается в том, что уровень заработной платы в первом разряде меньше прожиточного минимума и

ниже установленной законом минимальной оплаты труда. Реально первый разряд не используется ни для одного работника, а к наименее квалифицированным работникам применяются повышающие коэффициенты. Однако проблема низкой оплаты труда низкоквалифицированного персонала на данном предприятии остается и снижает репутацию компании как работодателя. Поэтому многие квалифицированные работники не рассматривают даже возможность работать на предприятии из-за низкой оплаты труда, что снижает возможности предприятия к достижению им преимуществ перед конкурентами. В условиях усиливающейся конкуренции на рынке труда со стороны работодателей за трудовые ресурсы возможности предприятия оказываются несопоставимыми с возможностями конкурентов в вопросах гибкости политики в области оплаты труда. В итоге заработная плата не выполняет своей стимулирующей функции, не позволяет обеспечить предприятию высокий уровень лояльности со стороны работников и конкурентоспособность на рынке труда. Также данная система оплаты труда не способна стимулировать производительность труда, качество выполнения должностных обязанностей. Другим недостатком действующей тарифной сетки является недостаточный уровень дифференциации между разрядами. Также, следует отметить, что на предприятии не реагируют оперативно на ситуацию на рынке труда. Причем на предприятии ограничен рост оплаты труда работников высокой квалификации.

Имеющиеся недостатки ЕТС позволяют сделать вывод, что для ООО «АЛЮМИНЭКС» необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая должна быть в первую очередь ориентирована на конкретный результат.

Рассмотрим переменную часть оплаты труда на предприятии.

Переменная часть ФЗП направляется на:

текущее премирование работников Общества;

создание фонда поощрения на усмотрение руководителя.

Фонд поощрения на основании определения того, кого стоит поощрить руководителем позволяет создать в отделе или другом структурном подразделении лояльных работников и обеспечить с помощью них достичь целей развития подразделения.

Оплата труда студентам учебных заведений на период производственной практики производится по повременно-премиальной системе по тарифным ставкам за фактически отработанное время, в соответствии с принятыми разрядами, по принадлежности профессии к уровню оплаты труда, ученикам по первому разряду согласно единой тарифной сетки первого уровня оплаты труда.

Основой начисления премии на предприятии является «Положение о премировании». В соответствии с данным положением премия на предприятии выплачивается один раз в месяц по результатам работы в прошлом месяце.

Причем размер выплат, которые предусмотрены помимо основной заработной платы не может быть больше, чем запланированный фонд оплаты труда.

Размер заработной платы каждого работника отражен на лицевом счете, который ведется на каждого. Заработная плата выплачивается два раза в месяц. Первый раз заработная плата выплачивается в размере минимальной ставки оплаты труда, а второй раз заработная плата доплачивается с учетом фактически отработанного времени, то есть происходит окончательный расчет с работником по итогам месяца.

При определении окончательной заработной платы работнику выдается расчетный листок.

Премирование работников предприятия осуществляется из полученной прибыли, и представляют собой ту часть прибыли, которая может быть направлена на текущее премирование работника, а также на выплаты в фонд руководителя.

Обычно в фонд материального поощрения зачисляется 30% чистой

прибыли, а в фонд руководителя зачисляется 5% чистой прибыли.

Начисление премии работникам предприятия происходит каждый месяц по итогам работы.

Выплаты из фонда руководителя производятся по итогам квартала, полугодия и года.

Размер премирования зависит исключительно от размера полученной прибыли. В случае, если предприятие по итогам отчетного периода прибыль не получает, то премия работникам предприятия не выплачивается.

Индивидуальный размер премии определяется руководителем структурного подразделения, который распределяет по своему усмотрению премии между работниками из общей суммы премирования, которая выделяется на отдел.

Руководитель структурного подразделения размер премии обосновывает перед директором предприятия, а также дает четкое обоснование размера премии для каждого работника или объясняет отсутствие начисления премии для конкретного работника.

Обычно конкретный размер премии определяется руководителем структурного подразделения на основе коэффициент трудового вклада (КТВ). На рассматриваемом предприятии размер данного показателя может варьировать от одного до двух. Или если, работнику премия не выплачивается, то данный показатель может составлять ноль.

Коэффициент трудового вклада устанавливает:

Рабочим – непосредственный руководитель и утверждает начальник отдела.

Руководителям, специалистам, служащим подразделений – руководитель отдела, службы и утверждает вышестоящий руководитель по направлению деятельности.

Работники, которые в течение месяца не допустили ни одного производственного упущения и не проявившие особых достижений в работе,

получают $КТВ = 1,0$.

В случае снижения премии конкретному работнику приказом по Обществу, размер КТВ также должен быть снижен непосредственным руководителем пропорционально размеру снижения премии по приказу, сумма высвободившихся средств перераспределению между остальными работниками подразделения не подлежит.

Распределение премии по КТВ осуществляется в пределах суммы премии по отделу.

Премирование работников аппарата управления Общества производится с учетом предложений руководителей, отраженных в листе визирования или служебных записках с резолюцией первого руководителя или его заместителей по направлениям деятельности, представленных в службу отдела труда и заработной платы не позднее чем в последний день отчетного месяца.

В случае, если работник проработал не целый месяц и увольняется, то премия определяется за то время, которое было реально отработано.

В случае, если работник нарушил трудовую дисциплину, то в таком случае премию он не может получить.

В Положении об оплате труда ООО «АЛЮМИНЭКС» также установлено, что дисциплинарное взыскание может быть применено не позже одного месяца обнаружения проступка. Причем время болезни работника и его отпуск не считаются. Премия может быть снижена именно в том периоде, в котором было обнаружен проступок. Основанием для расчета премии являются данные оперативного учета реализации товаров и оперативные данные бухгалтерского учета.

Один раз в квартал руководитель подразделения может отдельно выделить работу отдельных сотрудников. Для этого может быть выплачена премия из фонда руководителя структурного подразделения. В случае, если руководитель не использует фонд руководителя структурного подразделения, то себе он не имеет право использовать средства из данного фонда.

Премирование руководителей структурных подразделений осуществляется директором по своему усмотрению и может проводиться как ежемесячно, так и один раз в год. Для этого на предприятии имеются отчисления в фонд директора в размере 15% от чистой прибыли. Премии из фонда директора начисляются исключительно по усмотрению директора и причем сам директор не может начислить себе премии.

Премияльное вознаграждение директору могут утвердить только учредители по результатам отчетного периода.

Для разработки эффективных механизмов мотивации и стимулирования труда специалист отдела кадров ООО «АЛЮМИНЭКС» регулярно организует исследования.

Результаты исследований используются руководством предприятия для усиления мотивации и стимулирования персонала.

Также с помощью исследований поведения работников может быть дана индивидуальная оценка работника, его ценности для организации.

Для индивидуальной оценки разрабатывается анкета, которая выдается каждому работнику. В анкету включен стандартный набор вопросов. Каждый опрошиваемый отмечает наличие определенного фактора. По результатам анкетирования определяется общий рейтинг, который рассчитывается как сумма баллов. Также в исследованиях используется анкета сравнений. Такие сравнения содержат описания правильного и неправильного поведения работников, и работники определяют, как они себя ведут. В итоге таких описаний определяется использование труда.

Анкеты также могут содержать варианты поведения работников, и каждый из работников выбирает подходящий для него вариант.

Пример такой анкеты приведен в таблице 8, в которой собраны поведенческие установки.

Таблица 8

Шкала оценки поведенческих установок

9 баллов	Имеет все необходимые навыки Может выполнить все задания на отлично
7-8 баллов	Владеет большинством навыков Может выполнить на отлично большую часть заданий
5-6 баллов	Имеет самые важные навыки Может хорошо выполнить большую часть заданий
3-4 балла	Имеет иногда трудности с использованием навыков Выполняет большую часть заданий с опозданием
1-2балла	Имеет слабое представление в использовании навыков Некоторые задания могут быть выполнены с опозданием

По итогам такой оценки можно получить представление о работнике, о его ценности для организации и в соответствии с этим планировать оплату труда.

Вариант наблюдения за поведением работника приведен в таблице 9.

Таблица 9

Бланк наблюдения за поведением (фрагмент)

Оценка поведения во время работы							
1	Как часто приходит на работу						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
2	Никогда не опаздывает						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
3	Если нужно уйти раньше или опоздать предупреждает						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
4	Работника можно заменить при отсутствии						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда

Рассмотрим пример исследования негативной мотивации персонала предприятия.

Основная цель такого исследования – определить, что не позволяет работникам использовать полноценно весь свой трудовой потенциал.

Результаты таких исследований приведены в таблице 10, которые показывают, что наиболее негативно на работников влияет низкая заработная плата, ее низкая связь с результатами труда каждого работника, а также отсутствие четкости при распределении обязанностей.

Таблица 10

Результаты опроса сотрудников ООО «АЛЮМИНЭКС»

Вопросы сотрудника М	Ответы									
	Постоян- ные рабочие (продавц ы) (4)		Вспомогате льные рабочие (грузчики) (4)		Специалис ты (5 чел.)		Руководите - ли (3 чел.)		Всего (16 чел.)	
	Количество	% от полученных отчетов	Количество	% от полученных отчетов	Количество	% от полученных отчетов	Количество	% от полученных отчетов	Количество	% от полученных отчетов
Нечеткое распреде ление обязанност ей	1	8,33	3	25,00	4	33,33	0	0,00	8	16,67
Плохие условия труда	3	25,00	1	8,33	1	8,33	1	8,33	6	12,50
Нарушения трудовой дисциплин	1	8,33	1	8,33	1	8,33	2	16,67	5	10,42
Низкая	4	33,3	4	33,33	5	41,67	3	25,00	16	33,33

зарплата		3								
Распределе ние отпусков	1	8,33	1	8,33	3	25,00	1	8,33	6	12,50
Культура общения, морально- психологич еский климат	2	16,6 7	2	16,67	1	8,33	2	16,67	7	14,58
Итого выбранных ответов	12	100, 00	12	100,0 0	15	125,0 0	9	75,00	48	100,0 0

Примечание – каждый сотрудник имеет право выбрать 3 негативных фактора, поэтому количество опрошенных 16 чел., а ответов получено 48.

Для рассматриваемых работников ключевым мотивом является оплата труда, а де мотивирующим фактором является низкая заработная плата.

Третьим де мотивирующим фактором является для продавцов плохие условия труда, для грузчиков и специалистов - нечеткое распределение обязанностей, для руководителей – нарушения трудовой дисциплины.

То есть денежное вознаграждение является ключевым фактором мотивации персонала.

Основные данные о фонде оплаты труда на предприятии, которые были предоставлены официальными источниками приведены в таблице 6. Однако, часть заработной платы выплачивается не официально и не может быть исследована в данной работе, так как руководство предприятия отказалась предоставить сведения по данному вопросу. Поэтому в дипломной работе рассматриваем официальные данные о фонде заработной платы на предприятии.

Таблица 6. Средняя заработная плата на предприятии по официальным данным отдела кадров

Показатель	2017 год	2018 год	2018/2017
Численность работающих, чел	646	661	15
Численность рабочих, чел.	519	520	1
Численность руководителей, чел.	23	26	3
Численность специалистов, чел	119	128	9
Фонд зарплаты работающих, руб.	98641000	116751000	18110000
Фонд зарплаты руководителей, руб.	7846000	9118000	1272000
Фонд зарплаты специалистов	14990000	20695000	5705000
Фонд зарплаты рабочих	75805000	86938000	11133000
Средняя заработная плата работающих, руб.	12725	14719	1994
Средняя заработная плата руководителей, руб.	28428	29224	797
Средняя заработная плата специалистов, руб.	10497	13473	2976
Средняя заработная плата, рабочих, руб.	12172	13932	1761

Рассмотрим структуру фонда оплаты труда ООО «АЛЮМИНЭКС» в таблице 6.

Таблица 6

Структура фонда оплаты труда ООО «АЛЮМИНЭКС»

Показатель	Значение, руб.		Структура, %	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Фонд зарплаты работающих, руб.	98641000	116751000	100,00	100,00
в том числе премиальный фонд	7598500	6293450	7,70	5,39
в том числе доплаты	3808250	4554690	3,86	3,90

В том числе выплаты по тарифным ставкам	87534050	106316760	88,74	91,06
Фонд зарплата руководителей, руб.	7846000	9118000	7,95	7,81
в том числе премиальный фонд	784600	911800	0,80	0,78
в том числе доплаты	784600	911800	0,80	0,78
в том числе выплаты по тарифным ставкам	6276800	7294400	6,36	6,25
Фонд зарплата специалистов	14990000	20695000	15,20	17,73
в том числе премиальный фонд	749500	1034750	0,76	0,89
в том числе доплаты	449700	620850	0,46	0,53
в том числе выплаты по тарифным ставкам	13790800	19039400	13,98	16,31
Фонд зарплата рабочих	75805000	86938000	76,85	74,46
в том числе премиальный фонд	6064400	4346900	6,15	3,72
в том числе доплаты	2274150	2608140	2,31	2,23
в том числе выплаты по тарифным ставкам	67466450	79982960	68,40	68,51

На основании данных таблицы 6 видно, что основная часть фонда оплаты труда персонала включает оплату по тарифным ставкам. С 2007 года по 2017 год она выросла с 88,74% до 91,06 от общего фонда оплаты труда.

Доля премиального фонда в оплате труда снизилась с 7,70% до 5,39%.

Доля доплат выросла с 3,86% до 3,90%.

Таким образом, доля постоянной части оплаты труда увеличилась, а переменная часть оплаты труда уменьшилась. Это говорит о том, что стимулирование по тарифным ставкам и окладам для предприятия играет большую роль, чем выплаты премий и надбавок.

Рассмотрим основные виды премий и доплат, выплаченных работникам за 2017-2018 годы в таблице 7.

Динамика премий и доплат ООО «АЛЮМИНЭКС» за 2017-2018

Виды выплат	Значения, руб.		Изменения	
	2017 год	2018 год	руб.	Темп прироста, %
Доплаты	3808250	4554690	746440	19,60
доплаты за сверхурочные работы	1685227	2217997	532771	31,61
доплаты за стаж	643252	732804	89553	13,92
за работу в выходные и праздничные дни	200581	233583	33003	16,45
совмещение профессий и выполнение обязанностей отсутствующего работника	1279191	1370305	91114	7,12
Премииальные выплаты	7598500	6293450	- 1305050	-17,18
за экономическую. результативность	5239318	3710115	- 1529203	-29,19
за качественные показатели работы	2359182	2583335	224153	9,50

Доплаты выросли, а премии работникам снизилась.

Рост доплат произошел в основном за счет роста доплат за сверхурочные работы, что говорит о том, неэффективная организация труда на рассматриваемом предприятии приводит к необходимости доплат. Кроме того, высокий уровень роста доплат за работу в выходные и праздничные дни, что также говорит о неэффективности организации труда на предприятии. Доплаты за стаж увеличились в наименьшей степени, что говорит о том, что на предприятии уделяется недостаточное внимание удержанию работников. Рост оплаты труда за совмещение профессий и выполнение обязанностей

отсутствующих работников также говорит о неэффективной организации оплаты труда на предприятии. Премии за качество работы выросли на 9,50%, а за результаты труда снизились. Это говорит о повышении внимания руководства к качеству труда, что положительно характеризует систему оплаты труда на предприятии.

3. Совершенствование методов оплаты труда на предприятии

3.1 Предложения по модернизации системы оплаты труда

Основное отличие оплаты по грейдам от платы по тарифной сетки приведено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Отличия между тарифной системой оплатой труда и оплатой труда на основе грейда

Тарифная система оплаты труда	Система оплаты труда на
1. Предполагает оценку знаний, опыта, а также учитывает стаж работы	1. Помимо знаний, опыта и стажа учитывает дополнительные критерии, которые предъявляются к работнику, которые включают умение руководить, осуществлять эффективные коммуникации, быть ответственным, самостоятельным и так далее.
2. Должности рассматриваются от наименее оплачиваемой должности к более оплачиваемой, по нарастанию оплаты труда и требованиям	2. Грейдинг предполагает, что оплата труда соседних грейдов может совпадать, поэтому работник более низкого грейда может иметь оплаты больше, чем работник более высокого грейда, если имеет высокие характеристики труда
3. Основывается на минимальной оплате труда и коэффициентах ее увеличения в зависимости от должности	3. Основана на весе должности, которая определяется в баллах
4. Вертикаль должностей является строгой	4. При формировании должностей учитываются важность данной должностной позиции

Для внедрения системы грейдинга на предприятии планируется ввести понятия: базовый оклад – постоянная часть денежного вознаграждения и переменная часть, которая зависит от результатов работы персонала.

Минимальная ставка оплаты труда соответствует первому грейду, а максимальная ставка оплаты труда соответствует второму грейду.

Характеристика оплаты персонала по грейду приведено в таблице 3.2

Таблица 3.2

Характеристика оплаты персонала по грейду

Категории персонала	Характеристика системы оплаты труда
АДМИНИСТРАЦИЯ Директор Заместитель директора Администратор Начальник отдела Зам. начальника отдела	Минимальная ставка в час – 60 рублей, средняя – 100 руб. максимальная – 140 рублей. Премия при достижении 100% результативности составляет примерно 30% от заработной платы, точный размер премии устанавливается в зависимости от уровня достижения цели.
ПРОИЗВОДСТВО Основные рабочие, Вспомогательные рабочие	Минимальная ставка в час – 40 рублей, максимальная – 50 рублей. Премия при достижении 100% результативности составляет около 20% от заработной платы, точный размер премии устанавливается в зависимости от уровня достижения цели.
ТОРГОВЫЙ ЗАЛ И	Минимальная ставка в час – 30

Категории персонала	Характеристика системы оплаты труда
СПЕЦИАЛИСТЫ Кассир, Менеджеры по сбыту	рублей, максимальная – 45 рублей. Премия при достижении 100% результативности составляет примерно 30% от заработной платы, точный размер премии устанавливается в зависимости от уровня достижения цели.
СКЛАД Товаровед Заведующий складом Кладовщик	Минимальная ставка в час – 30 рублей, максимальная – 45 рублей. Премия при достижении 100% результативности составляет около 20% от заработной платы, точный размер премии устанавливается в зависимости от уровня достижения цели.

Таким образом, на основании данных таблицы видно, что весь персонал предприятия может быть разделен на административно-управленческий персонал, сотрудников торгового зала и производства, а также специалистов склада.

Поэтому система оплаты труда по грейдам предполагает определение грейдов для двух категорий персонала: для административно-управленческого персонала и работников торгового зала, производства и склада.

Рассмотрим оплату труда для торговых работников предприятия.

Предлагается выделить три основных грейда для торгового персонала и установить их соответствие тарифной сетке.

Причем каждый грейд будет иметь три уровня:

Первый уровень – начальный для минимальных показателей работы.

Второй уровень – повышенный уровень для улучшенных показателей работы.

Третий уровень – премиум – уровень для самых лучших показателей.

Первый грейд предполагает оплату труда для новичков, работников, которые не имеют значительного опыта работы и только пришли на предприятие. Их также необходимо заинтересовать и оценивать их работу в зависимости от результатов труда.

Второй грейд предлагается устанавливать в случае, если новичок (работник, который отработал 1-3 года) в течение последнего периода находился в статусе премиум.

Третий грейд устанавливается для работников со стажем работы более трех лет и имеющих лучшие показатели по второму грейду.

В итоге в соответствии с данными грейдами можно предложить тарифную сетку в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Предлагаемая сетка оплаты труда в зависимости от выделяемых грейдов

Грейды	Первый грейд			Второй грейд			Третий грейд		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициенты	1,0	1,1	1,2	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9	2,0

По данным таблицы видно, что разница между оплатой труда между разрядами в рамках каждого грейда примерно 10%, а между грейдами – 20%.

Поэтому в итоге наиболее высокая мотивация должна быть у работников для того, чтобы переходить на следующий уровень и не задерживаться на существующем уровне оплаты труда.

Начальный уровень – если работник плохо работал и имел много взысканий от начальства.

Наличие хороших результатов труда и минимального количества взысканий характеризует работников второго уровня в каждом грейде.

Отсутствие взысканий и высокие результаты работы характеризуют работников с максимальным уровнем.

Помимо основной заработной платы, которую выплачивать рекомендуется по грейдам предлагается также работникам установить систему целей, которые нужно выполнить в текущем периоде.

Процесс установления целей будет включать следующие этапы:

- установить цели, актуальные для всего предприятия и назначить ответственного за их выполнения, в качестве такого ответственного исполнителя назначают директора;

- установить цели для каждого подразделения предприятия и ответственный за их выполнение является начальник данного подразделения;

- установить цели для каждого работника и каждый работник отвечать за все поставленные перед ним цели.

В итоге общий размер премии каждого работника будет формироваться из трех составляющих:

- выполнение целей предприятием;
- выполнение целей подразделением;
- выполнение целей каждым работником.

Причем при выполнении целей предлагается использовать следующую иерархию:

- если цели предприятия не выполнены, то тогда никакой из отделов премии не получит, так как выплата премии финансируется за счет прибыли и если предприятие не получит прибыли, то соответственно и источника для финансирования премии не будет;

- если работник выполнит свои цели, а его подразделение нет, то тогда он тоже не получит премии, так как не выполнение целей отделом также зависит и от конкретного работника;

- если предприятие и отдел достигнут целей, а работник не выполнит, то тогда работника предлагается лишать премии.

Таким образом, при такой оплате труда каждый работник будет заинтересован в том, чтобы предприятие в целом и конкретный отдел добились поставленных целей, а не только в выполнении персональных целей.

В конце каждого месяца, квартала и года рекомендуется определять уровень выполнения поставленных целей каждым работником, отделом и предприятием для того, чтобы корректировать работу предприятия и повышать эффективность его работы.

В результате такого анализа выявляются работники, которые систематически не выполняют поставленные цели и плохо работают и тогда на место таких работников принимаются новые работники, которые должны показать лучшие результаты.

Достижение поставленной предприятием цели является главным приоритетом для всех работников. Именно только в таком случае они получают повышенные бонусы.

Для рассматриваемого предприятия, которое работает в сфере торговли, ключевой целью является увеличение прибыли.

Для реализации поставленной цели были разработаны цели для каждого отдела.

В частности для торгового отдела необходимо было увеличить объем продаж и увеличить продажи для каждого клиента.

С другой стороны для повышения прибыли необходимо снижение затрат. Обеспечение полного контроля над затратами торгового предприятия и расходованием его финансовых и материальных ресурсов должны позволить выявить резервы снижения затрат и добиться увеличения прибыли.

Для того, чтобы определить каким образом добиваться целей каждому работнику составим матрицу целей для персонала.

В частности в таблице 3.4 приведена матрица целей для торгового персонала.

Таблица 3.4

Матрица целей для торгового персонала (пример для второго уровня)

	Характеристики	Ед. Изм.	Цель	План	Факт	Выполнение плана	Достижение цели
1	Количество договоров на продажу	шт.	20	18	18	100	$20*100/100=20$
2	Количество выполненных договоров на продажу	шт.	40	26	26	100	40
3	Выручка	тыс. руб.	30	1200	1100	92	$30*92/100=28$
4	Оценка поведения работника руководителем	Балл	10	10	8	80	$10*80/100=8$
	Итого		100				96

По итогам расчетов выходит, что работник достиг цели только на 96%, то есть это не на минимальном уровне, но и не на максимальном, поэтому у него будет второй уровень в рамках грейда. Такой работник остается на существующем уровне и должен улучшить свои результаты.

Таблица 3.6

Матрица целей для торгового персонала (пример для первого уровня)

	Характеристики	Ед. Изм.	Цель	План	Факт	Выполнение плана	Достижение цели
1	Количество договоров на продажу	шт.	20	18	10	55	$20*55/100=11$
2	Количество выполненных договоров на продажу	шт.	40	26	15	58	$40*58/100=23$
3	Выручка	тыс. руб.	30	1200	850	71	$30*71/100=21$
4	Оценка поведения работника руководителем	Балл	10	10	5	20	$10*20/100=2$

	Итого		100				57
--	-------	--	-----	--	--	--	----

При выполнении целей на 57% видно, что работник не может претендовать более чем на первом уровне. Причем, если такая ситуация повторится в следующем периоде, то такой работник понижается в уровне, а для работника первого грейда необходима замена.

Таблица 3.7

Матрица целей для торгового персонала (пример для третьего уровня)

	Характеристики	Ед. Изм.	Цель	План	Факт	Выполнение плана	Достижение цели
1	Количество договоров на продажу	шт.	20	10	10	100	20
2	Количество выполненных договоров на продажу	шт.	40	26	26	100	40
3	Выручка	тыс. руб.	30	1200	1200	100	30
4	Оценка поведения работника руководителем	Балл	10	10	10	100	10
	Итого		100				100

При достижении работником цели на 100% такой работник заслуживает повышения грейда в следующем периоде.

Основой предложенной системы оплаты труда являются показатели достижения целей, которые выделяются для отдела продаж четырех видов:

- количество договоров, которые были заключены с покупателями, но еще не исполнены, ожидают выполнения, в случае, если предусмотрена авансовая оплата, вклад в достижение цели оценивается как 20%;

- количество выполненных договоров на продажу включают те договора, которые не только были подписаны, но и по которым прошли отгрузки покупателю, вклад в достижение цели оценивается в 40%;

- выручка по всем договорам, заключенным менеджером по продажам, вклад в достижение цели оценивается в 30%;

- оценка руководителем структурного подразделения по шкале от 0 баллов до десяти баллов, вклад в общее достижение цели – 10 баллов.

Понятно, что для того, чтобы добиться повышенной оплаты труда необходимо не только достигать поставленных целей, но и выполнять требования руководителя структурного подразделения.

При оценке руководителя структурного подразделения предлагается оценивать результаты его руководства, то есть, сколько работников выполняют цели и сколько не выполняют. Поэтому руководитель также должен быть заинтересован в хорошей работе своего персонала.

Пример матрицы целей для руководителя структурного подразделения приведен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Пример матрицы целей для руководителя отдела продаж

№	Характеристики	Ед. Изм.	Цель	План	Факт	Выполнение плана	Достижение цели
1	Количество договоров на продажу	шт.	20	20	20	100	20
2	Количество выполненных договоров на продажу	шт.	30	30	30	100	30
3	Выручка	тыс. руб.	30	1500	1500	100	30
4	Оценка поведения вышестоящим руководителем	Балл	10	10	10	100	10
5	Оценка качества руководства	балл	10	10	10	10	10

	Итого		100				100
--	-------	--	-----	--	--	--	-----

Если сравнить требования к руководителю и к рядовому работнику, то видно, что у руководителя имеются не только дополнительный критерий – оценка руководства, но предъявляются и повышенные требования к выполнению планов продаж по количествам заключенных договоров, количествам отгрузок, а также размеру полученной выручки. Такой подход связан с тем, что требования к руководителю являются более жесткими и на должность руководителя может быть назначен только самый квалифицированный работник, который должен быть способен не только продавать, но и уметь руководить персоналом, так организовывать его работу, чтобы работники могли добиться поставленных целей.

Таким образом, основой начисления оплаты труда является базовый оклад, к которому применяются коэффициенты для каждой должности.

Размер базового оклада определяется грейдом, чем выше грейд, тем более высокая оплата, а размер премии зависит от выполнения целей по количеству заключенных договоров, отгруженной продукции и выручки предприятия, то есть не только продукция должна быть продана, но средства за ее продажу должны поступить на расчетный счет предприятия. Отсюда необходимость для менеджера по продажам работать с покупателями и не допускать значительных размеров дебиторской задолженности.

3.2 Разработка методов материального стимулирования работников предприятия

Приведенная модель оплаты труда предлагает гибкую оплату труда в зависимости от грейда, а также премирование персонала в зависимости от результатов труда.

Для того, чтобы реализовать предложенную модель рассмотрим несколько этапов ее реализации:

- разработать подробно формы материального и нематериального стимулирования для каждого работника;

- оформить в коллективном договоре отношения с персоналом и с собственниками предприятия;

- выделить группы персонала в зависимости от предлагаемых грейдов и разрядов;

- определить процент участия работников в прибыли предприятия;

- внедрить постоянную и переменную систему социальных льгот.

Общий размер тарифной ставки персонала следует определять в зависимости от следующих факторов:

- уровень квалификации персонала определяется грейдом и разрядом в рамках грейда;

- уровень ответственности работника (руководитель или рядовой персонал);

- уровень выполнения целей предприятия.

Также при определении тарифных ставок персонала учитывать уровень образования работников. Работник с высшим образованием может претендовать сразу на второй грейд, а работник со средним образованием не может при принятии на работу иметь третий грейд.

Факторы, которые влияют на оплату труда рабочих и менеджеров, а также других специалистов по продажам (продавцов):

- размер ставки по тарифу;

- общий трудовой стаж и стаж работы на данном предприятии;

- уровень сложности работы;

- уровень устойчивости к стрессовым ситуациям;

- ответственное отношение к работе;

- выполнение цели;

- уровень важности профессии для предприятия.

Факторы, которые могут влиять на оплату труда руководителей:

- тарифная ставка для руководителя;
- уровень управления (высший, средний, младший уровень менеджмента);
- число работников, которые находятся в целом у данного руководителя в подчинении и в непосредственном подчинении в частности;
- уровень исполнительности персонала (количества выполненных решений к общему числу решений руководителя);
- уровень исполнительности руководителя (сколько решений вышестоящего руководства выполнено и сколько не выполнено).

Рассматриваемые предложения будем внедрять в несколько этапов, а их последовательность будет строго определенной.

В целом предлагаемая к внедрению система должна охватывать комплексно все направления работы предприятия, его виденье, миссию, используемые стратегии обеспечения конкурентоспособности, а также предусматривать контроль над целевыми показателями эффективности.

В первую очередь для внедрения мероприятий рассмотрим ответственных исполнителей в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Этапы осуществления мероприятий по внедрению системы управления по целям и ответственные за них исполнители

Этап внедрения	Ответственное лицо
1. Сформировать стратегию предприятия	Собственники
2. Определить наиболее важные конкурентные преимущества предприятия	Директор
3. Уточнить перечень факторов обеспечения конкурентных преимуществ	Заместитель директора
4. Определить целевые показатели для отдела продаж	Начальник отдела продаж
5. Рассмотреть возможность использования	Инженер - программист

Этап внедрения	Ответственное лицо
технического решения для разработки целевых показателей	
6. Обучить персоналам новым методам работы	Отдел управления персоналом
7. Сделать оценку реальности выполнения целевых заданий	Руководители предприятия
8. Разработать механизм корректировки показателей	Руководство
9. Создать механизм работы системы управления по целям	Отдел управления персоналом
10. Организовать работу для выполнения целевых показателей	Руководство
11. Осуществлять контроль над исполнением целевых показателей	Руководство

Таким образом, для того, чтобы внедрить систему оплаты труда по целям необходимо сначала разработать цели развития предприятия, а затем их конкретизировать в цели конкретного структурного подразделения.

Как известно, цели предприятия формируются на основании выбранной стратегии развития предприятия, которая выбирается на основании ключевых факторов его успеха.

Руководство предприятия должно самостоятельно разбить стратегию предприятия на конкретные направления – стратегические инициативы, на основании которых будут сформулированы задачи развития конкретного подразделения. В процессе разработки стратегических инициатив необходимо выбрать основные стратегические приоритеты, скоординировать достижение целей для конкретных подразделений.

На втором этапе следует выделить ключевые компетенции, то есть факторы, которые определяют успех работы предприятия.

На третьем этапе на основании ключевых факторов успеха определяют показатели эффективности для подразделения и конкретного работника.

Все предлагаемые показатели эффективности должны быть четко увязаны друг с другом так, чтобы было ясно, как связана между собой работа различных подразделений.

В процессе выбора технического решения для целевых показателей необходимо рассмотреть информационное наполнение данных показателей, определить насколько они удовлетворяют условиям надежности и объективности.

В целом план внедрения мотивации на основании целей приведены на рисунке 3.1.

Этап внедрения	Месяцы внедрения											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>1. Плановый этап внедрения</i>												
1 Проведения диагностики системы мотивации работников предприятия	■											
2 Формирование проблем в мотивации персонала и способов их решения		■										
3 Разработка стратегии и определение ключевых компетенций			■									
4 Формулировка ключевых показателей эффективности,			■									

Этап внедрения	Месяцы внедрения											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
разработка технического решения												
5 Определение ответственных исполнителей			—									
6 Проведение мероприятий по обучению персонала		—	—									
2.Разработка документов												
7 Перечень документов			—									
8 График разработки документов			—									
9 Создание документов				—	—	—	—	—	—			
10 Внедрение документов												
11 Аудит документов					—	—	—	—	—	—		
12 Корректировочные действия							—	—	—	—	—	
13 Разработка регламентов взаимодействия с руководством											—	

Рис. 3.4. Календарный план внедрения мотивации на основании управления по целям и системы грейдинга

В процессе внедрения осуществляется планирование, и проводятся изменения в организационной структуре, определяется размер необходимых ресурсов.

В итоге выполнение всех мероприятий займет примерно 12 месяцев. Плановый этап внедрения мероприятий планируется закончить в первые четыре месяца, а второй этап документального оформления всех мероприятий и их внедрение потребует еще 8 месяцев. Понадобится не только разработать документы, но и откорректировать их в процессе работы.

Социальная значимость предлагаемых изменений для работника заключается в том, что работник получает от системы грейдинга и мотивации по целям:

- удовлетворение потребности в продвижении благодаря грейдингу;
- понимание собственной роли и значимости в организации благодаря системе целей, в которой четко обозначены цели предприятия, цели отдела и цели конкретного работника;
- прозрачная система грейдинга и целевого мотивирования позволит работнику понимать как его служебное продвижение, и оценка заслуг сказываются на оплате его труда;
- формирование у работника чувства сопричастности к работе предприятия, понимания своей роли в трудовом коллективе.

Эффективность данной системы будет проявляться в следующем (рассчитываем по методике Кибанова А.И.):

- в снижении затрат на осуществление функции мотивации за счет того, что у работников увеличится мотивация к более производительному и качественному труду:

$$928211 * (100\% - 20\%) / 100\% = 185642 \text{ руб. или примерно } 186 \text{ тыс. руб.};$$

- увеличится качество осуществления функций мотивации:

$$(93,5\% - 83,5\%) / 100\% * 11340,1 = 1134 \text{ тыс. руб.};$$

- снизятся затраты на управленческий персонал:

$(70532/1201214-81876/1092013)*1201214 = 19532$ тыс. руб.;

- увеличится эффективность использования труда на предприятии:

$249630*20\%=49926$ тыс. руб.

- снизится текучесть кадров:

4 тыс. руб.* 10 дней* $1,26 = 50$ тыс. руб.

В целом эффект от мероприятий составит:

$186+19532+1134+49926+50=70828$ тыс. руб.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят повысить эффективность деятельности организации по всем выделенным непроизводственным факторам.

Затраты на предлагаемые мероприятия будут заключаться в следующем:

- увеличение фонда оплаты труда и отчислений на социальные нужды на 30%, то есть составит: $116751*30\%/100%*1,3=45533$ тыс. руб.;

- рост затрат на создание документации по кадровым изменениям по новой системе мотивации – 110 тыс. руб.;

- рабочее время специалиста по кадрам – 30% его рабочего времени, что соответствуют увеличению его оклада на 30%, это составит $25*12*30\%/100%=90$ тыс. руб.;

- затраты времени руководителей структурных подразделений 10% от их затрат времени: 5 чел.* 40 тыс. руб.* $10\%/100\%=20$ тыс. руб.;

- затраты на тренинги и консультации – 1500 тыс. руб.

Общие затраты составят:

$45533+110+90+20+150=47253$ тыс. руб.

Эффект от мероприятий составит:

$70828-47253=23575$ тыс. руб.

Эффективность мероприятий составит:

$23575/47253*100=49,89\%$.

Таким образом, эффективность мероприятий составит 49,89%.

Заключение

Объектом исследования в данной работе является ООО «АЛЮМИНЭКС», которое занимается ремонтом металлоконструкций зданий и сооружений, производством алюминиевых ферм различных модификаций, реализацией алюминиевого проката различных марок.

Анализ показателей деятельности предприятия показала, что темп роста товарной продукции в сопоставимых ценах составил 134,7%, объем реализованной продукции увеличился в 4 раза, балансовая прибыль предприятия возросла в 7,3 раза. Из отрицательных тенденций можно отметить незначительное сокращение рентабельности и увеличение затрат на 1 рубль реализованной продукции, что связано с ростом цен на сырье, материалы и ТЭР.

Проведенный анализ показал, что на данном предприятии заработная плата не выполняет своей воспроизводственной функции, так как ее размер минимальный; размер премий и доплат на предприятии минимален, поэтому стимулирующая их роль ограничена. В исследуемой организации, где наиболее выражено материально денежное стимулирование, а материально-социальным и морально-психологическим стимулам не уделяется должного внимания, все равно стоит неудовлетворенность материальным положением, условиями труда и развитиями способностей.

Для усиления мотивационной функции постоянности части оплаты труда предлагается внедрение на предприятии системы грейдинга. Для применения данной системы, весь персонал предприятия может быть разделен на административно-управленческий персонал, сотрудников торгового зала и производства, а также специалистов склада. Поэтому система оплаты труда по грейдам предполагает определение грейдов для двух категорий персонала: для административно-управленческого персонала и работников торгового зала, производства и склада.

Премии будут зависеть от достижения целей, которые будут заранее

известны. Поэтому работники, которые будут хотеть получить большую оплату труда обязаны будут их достигать.

Выполнение цели определяет грейд работника с одной стороны и уровень начисляемой для него премии.

Приведенная модель оплаты труда предлагает гибкую оплату труда в зависимости от грейда, а также премирование персонала в зависимости от результатов труда.

Также при определении тарифных ставок персонала учитывать уровень образования работников. Работник с высшим образованием может претендовать сразу на второй грейд, а работник со средним образованием не может при принятии на работу иметь третий грейд.

В целом предлагаемая к внедрению система должна охватывать комплексно все направления работы предприятия, его виденье, миссию, используемые стратегии обеспечения конкурентоспособности, а также предусматривать контроль над целевыми показателями эффективности.

Для того, чтобы внедрить систему оплаты труда по целям необходимо сначала разработать цели развития предприятия, а затем их конкретизировать в цели конкретного структурного подразделения.

В итоге выполнение всех мероприятий займет примерно 12 месяцев. Плановый этап внедрения мероприятий планируется закончить в первые четыре месяца, а второй этап документального оформления всех мероприятий и их внедрение потребует еще 8 месяцев. Понадобиться не только разработать документы, но и откорректировать их в процессе работы.

Социальная значимость предлагаемых изменений для работника заключается в том, что работник получает от системы грейдинга и мотивации по целям удовлетворение своих потребностей, улучшает мотивацию персонала, улучшает взаимоотношения в коллективе.

Эффективность данной системы будет проявляться в снижении затрат на осуществление функции мотивации за счет того, что у работников увеличится

мотивация к более производительному и качественному труду, увеличится качество осуществления функций мотивации; снизятся затраты на управленческий персонал, увеличится эффективность использования труда на предприятии, снизится текучесть кадров. В целом эффект от мероприятий составит 70828 тыс. руб. Затраты на предлагаемые мероприятия составят 47253 тыс. руб. Эффект от мероприятий составит 23575 тыс. руб., а их эффективность мероприятий составит 49,89%. Таким образом, в связи с высокой социальной и экономической эффективностью предлагаемые мероприятия можно считать выгодными и рекомендовать к внедрению для предприятия.

Список литературы

1. Виноградова Л.М. Совершенствование системы менеджмента качества с помощью управления талантами //Скиф. Вопросы студенческой науки, 2019.
2. Конюхова Т.В. и другие. Формирование компетенции планирования карьеры в контексте репрезентации образа будущего // Векторы благополучия: экономика и социум, - 2019.
3. Королева Е.А. Управление деловой карьерой как метод развития персонала в организации аэрокосмической отрасли //Московский экономический журнал, 2019.
4. Костенко Е.П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт //Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики), 2018.
5. Лебедева А.Ю. Деловая карьера и ее организация//Colloquium-journal, 2019.
6. Масилова М.Г. Применение методологии кадрового аудита для оценки деятельности службы управления персоналом в условиях внедрения профессиональных стандартов // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса,2019
7. Миненкова З.В. Проектирование рациональной системы материального стимулирования в организации //Политика, экономика и инновации, 2017.
8. Петрушина В.В., Мартынова Н.А. Проблемы и перспективы развития рынка труда молодых специалистов //Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии, 2019.
9. Плакса ЮВ. Основные аспекты эффективного карьерного развития // Сервис в России и за рубежом, 2019.

10. Радюкова Я.Ю. Совершенствование направлений развития персонала как элемент управления //Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе, 2016.
11. Резникова О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия //Сервис в России и за рубежом, 2019.
12. Реутов Е.В. Планирование личного будущего в нестабильной социальной среде и его взаимосвязь со статусом и социальной активностью //Научный результат. Социология и управление, 2019.
13. Толочек В.А. Профессиональная карьера: линейно-стадиальный и стадиально-процессуальный подходы // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития, 2019.
14. Чеглакова Л.М. Практики управления карьерой и удержание молодых работников: кейс российского банка /// Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент, 2018.
15. Шоназаров Д.У., Салимова Н. Образование и инновационная деятельность в системе подготовки конкурентоспособных кадров //Вестник науки и образования, 2019.

Единая тарифная сетка ООО «АЛЮМИНЭКС»

Разряд	Тарифный коэффициент	Месячная тарифная ставка (руб.)	Часовая тарифная ставка, руб. час	Должностные категории
1	1		23,33	рабочий 1-го разряда
2	1,04		24,26	рабочий 2-го разряда
3	1,09		25,42	рабочий 3-го разряда
4	1,142		26,64	рабочий 4-го разряда
5	1,268		29,58	рабочий 5-го разряда
6	1,407		32,82	рабочий 6-го разряда
7	1,546	4075,32		специалист первой категории
8	1,699	5822,52		специалист второй категории
9	1,866	6394,83		специалист третьей категории
10	2,047	7015,12		ведущий специалист
11	2,242	7683,39		главный специалист
12	2,423	8303,68		второй зам. начальника отдела
13	2,618	8971,95		первый зам. начальника отдела
14	2,813	9640,22		начальник отдела
15	3,036	10404,45		Третий заместитель директора
16	3,259	11168,68		Второй заместитель директора
17	3,51	12028,86		Первый заместитель директора
18	4,5	15421,62		генеральный директор