

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический универси-  
тет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:  
Заведующий кафедрой экономики  
\_\_\_\_\_ А.Г. Мокроносов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

## **ОЦЕНКА И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
профиля подготовки «Экономика предприятий и организаций»  
профилизации «Агропромышленный комплекс»**

Идентификационный код ВКР 375

Исполнитель:  
студент группы АПК-411 \_\_\_\_\_ Е.А. Подкорытова

Руководитель:  
(д.э.н., профессор) \_\_\_\_\_ И.П. Чупина

Нормоконтролер:  
(старший преподаватель) \_\_\_\_\_ А.А. Вершинин

Екатеринбург  
2016

## Оглавление

Введение.....	7
1. Основы оплаты труда и трудовой мотивации.....	11
1.1 Сущность, функции и назначение заработной платы.....	11
1.2 Мотивация труда и повышение эффективности работы организации.....	17
1.3 Формы оплаты труда в современных организациях.....	20
2. Анализ системы оплаты труда на предприятии.....	32
2.1 Общая характеристика предприятия.....	32
2.2 Система оплаты труда и мотивации сотрудников на примере предприятия ОАО «Смак».....	40
3. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии.....	51
Заключение.....	61
Список использованных источников.....	62

## Введение

Проблема оплаты труда – одна из ключевых в российской экономике. От ее успешного решения во многом зависят как повышение эффективности производства, так и рост благосостояния людей, благоприятный социально-психологический климат в обществе [37, С. 596].

Одним из основных принципов организации заработной платы в современной экономике является принцип материальной заинтересованности работника в результатах своего труда.

При переходе к рыночной экономике произошли кардинальные изменения во многих сферах экономической деятельности, в том числе и в системе оплаты труда. Складываются новые отношения между государством, организацией и работником по поводу организации труда. Переход на рыночные отношения внес изменения и в формы регулирования трудовых отношений. Теперь непосредственной юридической формой регулирования трудовых отношений являются тарифные соглашения и коллективный договор. Организации вправе выбирать системы и формы оплаты труда самостоятельно, исходя из специфики и задач, стоящих перед организацией.

В новых условиях решение проблем в области оплаты труда невозможно без развитых механизмов социального партнерства. В плоскости реформирования заработной платы находится и проблема государственных социальных стандартов, представляющих нормативные показатели уровня жизни и социального развития и используемых в качестве целевых ориентиров в практике государственного управления процессами экономического и социального развития [1, С. 200].

Новые системы организации труда и заработной платы должны обеспечить сотрудникам материальные стимулы. Эти стимулы могут быть задействованы наиболее эффективно при жесткой индивидуализации заработной платы каждого работника, т.е. при внедрении бестарифной, гибкой модели оплаты труда, при которой заработок работника находится в прямой зависи-

мости от спроса на производимую им продукцию и выполняемые информационные услуги, от качества и конкурентоспособности выполняемых работ и, конечно, от финансового положения организации, в которой он работает.

В процессе становления рыночных отношений главным требованием к организации заработной платы на предприятии, отвечающим как интересам работника, так и интересам работодателя, является обеспечение необходимого роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции и гарантии повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективной деятельности предприятия в целом. Соблюдение этих требований при разработке конкретного механизма оплаты труда должно побуждать руководителей и специалистов предприятия в максимальной степени использовать имеющиеся научные, технические, организационно-экономические и социальные резервы повышения эффективности производства. Цель реализации этих требований: создать для работодателей необходимые предпосылки для роста массы прибыли и уровня рентабельности, а для работников - обеспечить постоянный рост дохода и, в конечном счете, повышение покупательной способности. Тенденции обесценивания рабочей силы привели к невозможности в течение длительного периода достижения нормальной цены рабочей силы на рынке труда. Развитие рыночных отношений в России предполагает неизбежную корректировку политики заработной платы в соответствии с рыночными законами экономического развития. В условиях становления рыночного хозяйственного механизма возникла объективная необходимость в радикальной перестройке всей системы оплаты труда, реальном обеспечении действия принципа оплаты по количеству и качеству труда, учете его условий и результатов. [2, С. 650].

Изменение оплаты труда является одним из элементов совершенствования распределительных отношений. Она предопределяет необходимость совершенствования основных элементов организации оплаты труда, критериев оценки стоимости рабочей силы, способов и механизмов оценки сложности труда работников различных профессионально-квалификационных

групп, методов регулирования оплаты труда. Реформа должна осуществляться в тесной взаимосвязи с перестройкой систем формирования и использования общественных фондов потребления, социального страхования, налогообложения, ценообразования и т.д.

Основная цель изменения заключается в создании у трудоспособных граждан высоких мотивов и стимулов к труду, повышению его качества и производительности и на этой основе в повышении эффективности общественного производства. Это предполагает полный отказ от организации заработной платы, базирующейся на административном регулировании фондов оплаты труда и предопределяющей весьма слабую зависимость индивидуальной оплаты от результатов труда работника и переход к организации заработной платы на основе учета стоимости воспроизводства рабочей силы и требуемого для предприятия результата, который должен быть получен от работника в процессе производства.

Система оценки и оплаты труда, действовавшая на советских предприятиях, была далеко не совершенной. В настоящее время она по-прежнему не соответствует общим социально-экономическим условиям функционирования предприятий, что усугубляет и без того тяжелое их положение. Прежние оценки и организация оплаты труда пришли в явное противоречие с рыночными условиями работы предприятий [41, С. 340].

Насущной задачей в настоящее время является выработка соответствующих рекомендаций для предприятий с учетом огромного опыта стран с развитой рыночной экономикой, где организация заработной платы является одной из приоритетных задач на уровне предприятий (фирм), тесно увязывающих все ее составляющие элементы с эффективностью производства, а также на национальном уровне с точки зрения величины дифференциации заработной платы, тесно увязывающейся со структурой производства, что оказывает влияние на эффективность всей национальной экономики.

Грамотная политика в области оплаты труда - в контексте государственного регулирования экономики - должна сыграть важнейшую роль в

стабилизации социально-трудовых отношений, что позволит оздоровить макроэкономическую ситуацию в стране. В этой связи изучение процесса формирования средств на оплату труда является особенно актуальным.

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Организация не может удерживать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать систему оплаты труда и продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Система вознаграждения за труд должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ системы оплаты труда на предприятии.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- определены сущность, функции и назначение заработной платы;
- рассмотрены понятия мотивации труда и повышения эффективности работы организации;
- изучены формы оплаты труда в современных организациях;
- проведен анализ системы оплаты труда на примере ОАО «Смак»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда ОАО «Смак».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ОАО «Смак».

Предметом исследования является система оплаты труда на предприятии.

# 1. Основы оплаты труда и трудовой мотивации

## 1.1. Сущность, функции и назначение заработной платы

Заработная плата представляет собой один из основных факторов социально-экономической жизни каждой страны, коллектива, человека. В системе стимулирования труда она так же занимает ведущее место. Поскольку зарплата составляет от 30 до 70% доходов трудящихся, это главный источник повышения их благосостояния.

Заработная плата рабочих и служащих предприятий и организаций - их доля в фонде индивидуального потребления национального дохода в денежном выражении. Как основная форма необходимого продукта она распределяется в соответствии с количеством и качеством затраченного труда и его индивидуальными и коллективными результатами.

Оплата труда в нашей стране играет двоякую функцию: с одной стороны, является главным источником доходов работников и повышения их жизненного уровня, с другой - основным рычагом материального стимулирования роста и повышения эффективности производства [39, С. 350].

Заработная плата – это та часть средств, которая направляется на потребление. Эта доля чистого дохода зависит от результатов коллективной работы. Между сотрудниками заработная плата распределяется в соответствии с качеством и количеством труда, который был затрачен, а также зависит от размера капитала, вложенного первоначально. Исходя из определения данного термина в Трудовом Кодексе, можно выделить основные его компоненты. Итак, структура заработной платы состоит из:

- постоянной части;
- компенсационных выплат;
- стимулирующих выплат.

Она бывает двух видов: реальная и номинальная. Номинальная представляет собой общую сумму тех денег, которую работник получает за труд,

который вкладывает. А реальная заработная плата – это тот объем услуг и товаров, который можно приобрести, имея номинальную зарплату.

Наиболее важными являются следующие функции заработной платы.

1) Стимулирующая . Реализация этой функции заработной платы необходима, прежде всего, для руководства предприятия. Оно заинтересовано в том, чтобы побуждать подчиненных к активному и эффективному труду, к отдаче по максимуму. С этой целью размер зарплаты устанавливают в зависимости от результатов работы каждого в отдельности. Чем больше разрыв между личным вкладом сотрудника и оплатой его труда, тем быстрее гаснет его инициатива и усилие.

2) Воспроизводственная. Значение этой функции заработной платы заключается в поддержке и даже улучшении условий жизни сотрудника. Она обусловлена тем, что каждый человек должен иметь возможность приобретать самые необходимые предметы, растить своих детей, давать им образование, то есть готовить трудовые ресурсы на будущее. Он должен время от времени отдыхать, чтобы длительно поддерживать работоспособность. Также у подчиненных должна быть возможность повышать уровень своей культуры.

3) Статусная. Реализация этой функции заработной платы заключается в повышении статуса человека в соответствии с повышением оценки его труда в денежном эквиваленте. Главный показатель статуса – размер материального вознаграждения. О справедливости оплаты человек может судить, сопоставляя ее количество со своими вложенными усилиями. Статусная функция важна, прежде всего, для самих работников, на уровне их притязаний на зарплату, которую имеют работники соответствующих профессий на других предприятиях, и ориентация персонала на более высокую степень материального благополучия. Для реализации этой функции нужна еще и материальная основа, которая воплощается в соответствующей эффективности труда и деятельности фирмы в целом.



4) Регулирующая. Эта функция влияет на соотношение между предложением и спросом на рынке труда. Она помогает установить баланс между индивидами, стремящимися к очень большой оплате, и работодателями, которые все же не могут платить много, так как их предприятие станет совершенно нерентабельным. С этой целью и осуществляется дифференциация зарплаты по группам сотрудников.

5) Социальная. Эта функция, как правило, продолжает и дополняет воспроизводственную. Это значит, что заработная плата должна не только помогать восполнению рабочей силы, но и давать возможность сотрудникам пользоваться основными социальными благами: воспитанием детей, образованием, отдыхом, лечением, денежным обеспечением после выхода на пенсию.

б) Производственно-долевая. Эта функция влияет на то, в какой мере участвует живой труд в формировании цены на услуги и товары, и какова его доля в издержках и производства, и на рабочую силу. Она немаловажна. От нее зависит дешевизна рабочей силы или ее дороговизна на рынке труда, ее способность конкурировать. При этом строго соблюдаются низшие и высшие пределы установленной стоимости. В производственно-долевой функции через систему окладов, премий, надбавок, через порядок их начисления реализуются все предыдущие функции заработной платы [45, С. 560].

С организацией заработной платы на предприятии не независимо от форм собственности и видов деятельности связано решение двуединой задачи:

- гарантировать оплату труда каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда;

- обеспечить работодателю (независимо от того, кто является работодателем: государство, акционерное общество, частное лицо или кто-то другой) достижение в процессе производства такого результата, который позволил бы ему (после реализации продукции на рынке товаров) возместить затраты и получить прибыль.

Тем самым, через организацию заработной платы достигается необходимый компромисс между интересами работодателя и работника, способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики.

Экономическое назначение заработной платы - обеспечивать условия жизнедеятельности человека. Ради этого человек сдает в наем свои услуги. Нет ничего удивительного, что трудящиеся стремятся добиться высокой заработной платы, чтобы лучше удовлетворять свои потребности. Тем более, что высокий уровень заработной платы может оказать благотворное влияние на экономику страны в целом, обеспечивая высокий спрос на товары и услуги [13, С. 135].

При общем высоком уровне заработной платы и тенденции к ее повышению растет спрос на большую часть товаров и услуг. Принято считать, что это явление ведет к созданию новых, и развитию уже существующих организаций, способствует достижению полной занятости. Сторонники экономики с высокими заработками добавляют, что в развитых промышленных странах заработная плата является и основным источником дохода и основным источником существования основной массы населения. Стимулирующее воздействие, которое она оказывает, не только более значительно, чем могут оказывать другие доходы, но и затрагивает всю страну и экономику в целом. Это здоровое воздействие, стимулирующее производство основных товаров потребления, а не дорогостоящих изделий для элиты. И, наконец, высокая заработная плата стимулирует усилия руководителей организаций рачительно использовать рабочую силу, модернизировать производство.

Очевидно, что существует определенный предельный уровень, который нельзя превышать при установлении заработной платы. Заработная плата должна быть достаточно высока, чтобы стимулировать спрос, но при ее чрезмерном повышении есть опасность, что спрос превысит предложение, а это приведет к росту цен и запустит инфляционные процессы. Кроме того, вызовет резкое сокращение занятости в обществе и рост безработицы.

Важно, чтобы заработная плата, способствуя рационализации производства, одновременно не порождала массовую безработицу. Ясно, что вопросы заработной платы занимают важное место в повседневных заботах трудящихся, работодателей и государственных властей, а так же их отношениях между собой. В то время, как все три стороны заинтересованы в повышении общих объемах производства товаров и предоставления услуг, а следовательно, - заработной платы, прибылей и доходов, то их распределение, напротив, приводит к столкновению интересов.

Самая заинтересованная сторона здесь - работодатели, их цели многосторонние - сократить издержки производства, при этом удовлетворить государственные требования по оплате труда, а так же соблюсти меру социальной справедливости и не допустить конфликтов между администрацией и рабочим коллективом.

При рассмотрении вопросов оплаты труда, следует различать такие понятия, как "номинальная заработная плата", "реальная заработная плата" и "стоимость рабочей силы". Номинальная заработная плата - это сумма наличных денег, которую наемный работник получает за свой труд. Однако трудящихся интересует не только заработок, выраженный в денежных единицах, но и какие товары и услуги они могут получить в обмен за проделанную работу. Это то, что называется реальной заработной платой. Когда номинальная заработная плата возрастает, но одновременно еще больше увеличивается стоимость продовольствия, жилья, одежды и других товаров первой необходимости, реальная зарплата сокращается. Это в первую очередь касается ситуации, сложившейся в настоящее время в России, основная часть заработка (до 70-80%) расходуется на питание и покупку одежды, а оставшейся части недостаточно для оплаты жилья, медицинских услуг, образования и других услуг. Для работодателя сумма заработной платы, которую он выплачивает работникам наряду с прочими расходами, связанными с наймом персонала (социальные выплаты, подготовка кадров и т.д.) образуют стоимость рабочей силы - один из элементов производственных расходов. В то время

как работники интересуются, прежде всего, суммой получаемых ими денег и тем, что они могут на них приобрести, работодатель рассматривает оплату труда под иным углом зрения. К стоимости рабочей силы он прибавляет стоимость сырья, топлива, другие производственные расходы, с тем, чтобы определить себестоимость продукции, а затем ее продажную цену. В конечном итоге размер заработной платы влияет на размер прибыли, которую получает работодатель. Таким образом, главными требованиями к организации заработной платы на предприятии, отвечающими, как интересам работника, так и интересам работодателя, являются:

- 1) обеспечение необходимого роста заработной платы;
- 2) при снижении ее затрат на единицу продукции;
- 3) гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности деятельности организации в целом [5, С. 511].

## **1.2 Мотивация труда и повышение эффективности работы организации**

Мотивация и стимулирование персонала - одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать и стимулировать подчиненных - большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не будет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная система стимулирования труда, так как она побуждает каждого конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Большой вклад в исследования проблемы мотивации и стимулирования труда внесли зарубежные исследователи: К. Альберфер, Дж.С. Смит, В.Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Э. Локк, Л. Портер и др.

Среди отечественных ученых, стоявших у источников формирования концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности, следует назвать А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядров.

Система стимулирования труда является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она грамотно разработана и правильно используется на практике [10, С. 210].

Мотивация, или трудовая мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека или группы людей к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Мотивация труда - это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение их собственных потребностей.

Главными рычагами мотивации являются стимулы и мотивы (внутренние установки человека). Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами. Система мотивации на уровне организации должна гарантировать занятость всех работников трудом, предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста, согласованность уровня оплаты с результатами труда, создание условий безопасности труда, поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Исходным звеном, первым "полосом" механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют со-

бой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности.

Вторым "полюсом" механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимость понятий мотива и стимула, представляется необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляются как тождественные. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, а стимул – сами эти блага.

Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значимым фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен [7, С. 21-35].

Сегодня, когда сложно обеспечить высокую оплату труда каждому отдельно взятому индивидууму, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; применять программы обогащения труда и ротации кадров; использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома; устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают; предоставлять средства для проведения отдыха и до-

суга, обеспечивать бесплатными путевками, выдавать кредиты на покупку жилья, садового участка, автомашины и так далее.

Классификация методов и форм мотивации:

- экономические (прямые) - повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах организации; оплата обучения и др.;

- экономические (непрямые) - предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;

Проявления этих экономических методов управления персонала можно привести следующие примеры.

1) Субсидирование персонала. Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала.

2) Товары со скидкой. Большинство бизнесменов позволяют приобретать своим работникам товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Это позволяет увеличить лояльность персонала.

3) Ссуды. Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).

4) Частное страхование здоровья. Многие из работников будут чувствовать себя спокойнее и увереннее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы также занимают очень важную позицию в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или

служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Таким образом, суть эффективной мотивации заключается в создании условий по критериям, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения. [3, С. 480].

### **1.3 Формы оплаты труда в современных организациях**

Формы и системы заработной платы представляют собой способы установления зависимости величины заработной платы рабочих от количества и качества затраченного ими труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда. Основным назначением форм и систем оплаты труда является обеспечение правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты.

Формы и системы заработной платы рабочих определяют: способ оценки меры труда и измерения труда для его оплаты (через рабочее время, выработанную продукцию, индивидуальные, коллективные и конечные результаты); характер функциональной зависимости, установленной между ме-



рой труда и его оплатой, пропорции изменения заработной платы в зависимости от тех или иных количественных и качественных результатов труда. Измерителями затрат труда является рабочее время и количество изготовленной продукции (выполненных операций). [4, С. 528].

Основой оплаты при той и другой форме оплаты труда служит тарифная система, включающая различные нормативы, которые позволяли определить уровень заработной платы в зависимости от количества и качества труда, его характера и условий квалификации рабочего.

Тарифная система состоит из трех элементов: тарифных ставок, тарифных сеток и тарифно-квалификационных справочников.

Тарифная ставка показывает абсолютный уровень оплаты труда рабочего в единицу времени. Такой единицей во всех отраслях является час. Тарифные ставки устанавливаются правительством и различаются по отраслям. Внутри отрасли они зависят от условий и характера труда.

Каждая из форм оплаты труда разделяется на ряд систем. Так, сдельная заработная плата подразделяется на:

- прямую;
- сдельную;
- сдельно-премиальную;
- сдельно-прогрессивную;
- косвенную;
- аккордную.

В зависимости от учета труда каждая система может быть индивидуальной и бригадной. При прямой и сдельной системы, труд оплачивается по сдельным расценкам, непосредственно за количество произведенной продукции.

Повременная оплата труда разделяется на:

- простую;
- повременную;

- повременно-премиальную.

Повременную систему применяют в тех случаях, когда труд не поддается нормированию, и результаты производства не в полной мере зависят от количества затраченного труда.

Кроме тарифного заработка рабочих существуют разные доплаты: за расширение зоны обслуживания, совмещение профессий, выполнение работ временно отсутствующего и прочие доплаты.

За выполнение качественных и количественных показателей рабочие премируются. Показатели премирования устанавливаются с учетом задач и условий производства организацией и утверждаются его руководителем по согласованию с комитетом профсоюза.

Простая повременная - по этой системе заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

По простой повременной системе оплачивается труд части рабочих-повременщиков, а также руководителей, специалистов и служащих.

По способу начисления заработной платы данная система подразделяется на три вида:

- почасовую;
- поденную;
- месячную.

При часовой оплате расчет заработной платы производится исходя из часовой тарифной ставки, соответствующей разряду работника и фактического количества отработанных им за расчетный период часов по формуле 1:

$$Z_{\text{пов}} = T_{\text{ч}} * B_{\text{ч}} \quad (1)$$

где:

$Z_{\text{пов}}$  - заработная плата;

$T_{\text{ч}}$  - часовая тарифная ставка;

$B_{\text{ч}}$  - фактическое количество отработанных рабочим за расчетный период часов.

При поденной оплате расчет заработной платы ведется на основе дневной тарифной ставки и фактического количества отработанных дней (смен) по формуле 2:

$$Z_{\text{пов}} = T_{\text{д}} * B_{\text{ф}} \quad (2)$$

где:

$Z_{\text{пов}}$  - заработная плата;

$T_{\text{д}}$  - дневная тарифная ставка;

$B_{\text{ф}}$  - фактическое количество отработанных дней (смен).

При ежемесячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы на данный месяц, и числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце. При этом, если работник полностью отработал все рабочие дни по графику в данном месяце, его заработок не будет изменяться по месяцам в зависимости от разного числа рабочих дней в календарном периоде по формуле 3:

$$Z_{\text{пов}} = T_{\text{м}} / B_{\text{р}} * B_{\text{ф}} \quad (3)$$

где:

$Z_{\text{пов}}$  - заработная плата;

$T_{\text{м}}$  - твердый месячный оклад (ставка);

$B_{\text{р}}$  - график работы на данный месяц;

$B_{\text{ф}}$  - фактическое количество отработанных в данном месяце дней.

Тарифная система оплаты труда включает в себя:

- тарифную ставку (оклад), определяющую размер оплаты труда в час за день;
- тарифную сетку, показывающую соотношение в оплате труда между различными разрядами работ и рабочих (квалификациями);
- тарифные коэффициенты.

Тарифная система — совокупность норм и нормативов, обеспечивающих дифференциацию оплаты труда исходя из различий в сложности выполняемых работ и из условий труда, интенсивности и характера труда. Она состоит из следующих основных элементов:

- тарифно-квалификационные справочники;
- тарифные ставки 1-го разряда;
- тарифные сетки;
- районные коэффициенты к заработной плате;
- доплаты к тарифным ставкам и надбавки за отклонения от нормальных условий труда.

Различают единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих производственных отраслей (КСД), квалификационный справочник должностей служащих бюджетной сферы.

ЕТКС служит для определения разрядов работ и рабочих. В большинстве отраслей промышленности работы подразделяются на шесть разрядов, в некоторых отраслях — на восемь. ЕТКС дает возможность сопоставлять (созмерять) разнообразные виды работ по степени их сложности, а следовательно, и по уровню квалификации [33, С. 140].

Тарифно-квалификационные справочники предусматривают применение тарифных ставок 1-го разряда и тарифных сеток.

Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника. Тарифный разряд присваивается каждой производственной операции, каждой работе. Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарификация работы - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от его сложности.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов (разрядов оплаты) работникам производится на основе тарифно-квалификационных справочников.

Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих составлены для каждой отрасли промышленности и содержат подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации работника. С помощью тарифно-квалификационных справочников можно определить разряд работы и рабочих в соответствии с тарифной сеткой. Справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ [35, С. 150].

Тарифная ставка (оклад) - это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу рабочего времени (час, день, месяц). Тарифная ставка является исходной нормативной величиной для определения уровня оплаты труда.

Размер тарифной ставки возрастает по мере повышения сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего (увеличения разряда). Диапазон сетки - соотношение в ней тарифных коэффициентов первого и последнего разряда. Статьей 4 Федерального закона от 04.02.1999 №22-ФЗ установлено соотношение между тарифными ставками (окладами) первого и восемнадцатого разрядов Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений в размере не менее 1 к 4,5.

Тарифная ставка первого разряда устанавливается в абсолютных величинах централизованным порядком. Для расчета сдельных расценок тарифная ставка используется с учетом норм выработки. При повременной оплате тарифная ставка первого разряда - это минимальный размер оплаты труда.

Выполнение простейших работ оплачивается по тарифной ставке рабочего 1-го разряда. Тарифные ставки рабочих остальных разрядов превышают этот размер в зависимости от уровня квалификации их труда, т.е. присвоенного тарифного разряда и установленного тарифного коэффициента.

Тарифная сетка – шкала соотношения разрядов и присвоенных Им тарифных коэффициентов. Тарифная сетка служит ориентиром оплаты труда персонала организации, а не обязательной формой нормирования заработка. Количество разрядов в тарифных сетках и разрывы между тарифными коэффициентами различны и определены степенью разделения труда и конкретными особенностями, имеющими место в различных отраслях промышленности. Ориентируясь на тарифные сетки и ставки, с учетом имеющегося опыта организация может самостоятельно устанавливать нормы нормативы трудовых затрат, тем более для служащих, где большее значение имеет квалификация работника.

Размер тарифной ставки (оклада) заместителя руководителя устанавливается на 1-2 разряда ниже тарифной ставки (оклада) соответствующего руководителя.

Расчет тарифных ставок (окладов) 2-го и последующих разрядов производится путем умножения тарифной ставки (оклада) ЕТС 1-го разряда на соответствующий межразрядный тарифный коэффициент.

Исходя из рассмотренной структуры дохода сотрудника организации, могут быть выбраны формы и системы заработной платы, соответствующие условиям конкретного хозяйственного объекта.

Система заработной платы характеризует взаимосвязи элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок, премий. Существуют десятки систем заработной платы: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием, аккордная и т. п. Большинство систем, применяемых в организациях развитых стран, рассматриваются как ноу-хау и не публикуются в открытой печати. Общей тенденцией является расширение сферы применения систем, основанных на повременной оплате с нормированным заданием и достаточно большой долей премий (до 50%) за вклад сотрудника в увеличение дохода фирмы [38, С. 224].

В современных системах заработной платы особое внимание обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эф-

фективности производственных ресурсов. Рост заработной платы должен быть поставлен в зависимость от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции (и соответствующего роста ее цены) и увеличения объема продаж.

Следует подчеркнуть, что при повременной форме оплаты труда условием получения заработка за фактически отработанное время должно быть выполнение определенного объема работы, который устанавливается нормированным заданием.

Иными словами, сам по себе факт нахождения на рабочем месте еще не может считаться основанием для начисления заработной платы. Это обстоятельство показывает относительность выделения повременной и сдельной форм оплаты труда. При выполнении норм выработки (нормированных заданий) на 100% повременный и сдельный заработки будут равны.

Сдельную форму целесообразно применять в тех случаях, когда объем выпущенной продукции может существенно изменяться в зависимости от индивидуальных различий работающих. В этом случае оплата производится на основании расценок —  $I$ , устанавливаемых исходя из тарифных ставок —  $C$ , норм трудоемкости операций —  $Нт$  или норм выработки —  $Нв$ , формула 4:

$$I = C / Нв = C \cdot Нт \quad (4)$$

При расчетах по формуле важно соответствие периодов времени, на которые установлены величины  $C$ ,  $Нв$ ,  $Нт$ . Например, часовой тарифной ставке должна соответствовать норма выработки в час.

Оклады специалистам и служащим устанавливаются на основе аттестации, которая может проводиться с периодичностью 1—3 года в зависимости от тарифного договора между представителями работодателей и работников. При оценке деятельности специалистов основное внимание обращается на их творческую активность, которая проявляется в изобретениях, рационализаторских предложениях, коммерческих идеях и т. д. Служащие оцениваются по уровню их квалификации, добросовестности, точности выполнения должностных инструкций, ответственности [11, С. 430].

Дифференциация окладов специалистов и служащих в пределах единой тарифной сетки, как правило, сравнительно невелика, в диапазоне 1:3. Однако различия в общем заработке могут быть значительно большими— в 5, 10 и более раз. Эта дифференциация определяется различиями в индивидуальной эффективности труда, оцениваемой, в конечном счете, по влиянию деятельности специалиста на рост прибыли.

Надбавки и премии за рост эффективности могут быть установлены всем категориям специалистов. В частности, для тех, кто занят в отделах планирования, снабжения, сбыта, надбавки и премии устанавливаются за снижение запасов материалов и незавершенного производства, выбор наиболее эффективных поставщиков сырья, расширение объема продаж и т. д.

Надбавки служащим устанавливаются, прежде всего, за добросовестное выполнение обязанностей, срочных работ, совмещение функций, освоение новых методов работы, новой информационно-вычислительной техники.

Для руководителей и специалистов все большее применение находит контрактная система оплаты труда. Срок действия контракта, как правило, — 3—5 лет. Его основными разделами являются:

- общая характеристика контракта;
- условия труда;
- оплата труда;
- социальное обеспечение;
- порядок прекращения контракта;
- решение спорных вопросов;
- особые условия.

При заключении контракта со специалистом целесообразно предлагать ему выбор из нескольких вариантов оплаты труда ("меню контрактов"). Например, в одном варианте может быть большая доля оклада при меньшей доле премии и гонорара; в другом варианте — наоборот: большая доля заработка, зависящего от результатов работы. В подобных случаях специалисты,



уверенные в своих творческих способностях, будут выбирать варианты с большей долей премий и гонораров. Такой выбор выгоден и организации.

При выборе системы заработной платы необходимо стремиться к максимально возможной объективности оценки результатов труда. Реализация этого принципа существенно зависит от условий деятельности организации, взаимоотношений ее сотрудников, а также от квалификации и добросовестности тех, кто определяет нормы трудоемкости, характеристики условий и оплаты труда.

Таблица 1 - Факторы объективности систем оплаты труда

Получатель дохода (заработной платы)	Система оплаты труда	Факторы объективности оплаты труда
Предприниматель	От величины прибыли	1) Количество реализованной продукции 2) Цены на продукцию и ресурсы, определяемые на соответствующих рынках 3) Условия деятельности организации: влияние конкурентов, государственных органов и криминала
Директор	Повременно-премиальная (оклад, бонусы, дивиденды по условиям контракта)	1) Выручка от реализации продукции. 2) Соотношение спроса и предложения на рынке соответствующих специалистов 3) Взаимоотношения с собственниками организации
Конструкторы, дизайнеры, авторы изобретений и предложения	Гонорарная, повременно-гонорарная	1) Качество продукции и объем ее реализации 2) Условия получения авторских прав на изобретения и другие объекты интеллектуальной собственности 3) Оклады 4) Ставки и условия получения гонорара
Рабочий	Сдельная, сдельно-премиальная	1) Количество продукции, принятой ОТК 2) Нормы трудоемкости, характеристики условий труда 3) Тарифные ставки, доплаты, надбавки 4) Показатели и условия премирования
Рабочий	Повременно-премиальная	1) Нормы выработки, нормированные задания, характеристики условий труда 2) Тарифные ставки, оклады, доплаты, надбавки 3) Показатели и условия премирования
Экономист бухгалтер	Повременно-	1) Должностные инструкции, плановые задания

тер, юрист, секретарь	премиальная	2) Оклады, надбавки 3) Показатели и условия премирования
-----------------------	-------------	---

Информация, представленная в табл. 1, характеризует степень независимости (свободы) персонала от административной иерархии ("начальства") в аспекте формирования личных доходов.

Так, заработная плата дилера, в нормальных условиях зависит от администрации организации только в отношении ставки гонорара (процента от стоимости проданного товара). Доход авторов изобретений и рацпредложений определяется величиной экономического эффекта от реализации соответствующих идей.

При этом влияние администрации в нормальных условиях ограничивается определением ставок гонорара и условий его получения. Заработок рабочего при сдельной оплате труда и обоснованных нормах трудоемкости зависит, прежде всего, от количества изготовленной продукции. Таким образом, у изобретателей и рабочих-сдельщиков имеются объективные возможности для повышения своих заработков.

При повременной и повременно-премиальной системах оплаты труда нет явной зависимости между его результатами и величиной заработка. Поэтому доход сотрудника может существенно зависеть от мнения руководителя (в отношении величины премий или повышения оклада). Чтобы повысить объективность административных решений, необходимо стремиться к максимально возможной формализации оценки результатов труда. В данном случае, чем больше формализма, тем лучше, т. е. тем объективнее система распределения дохода организации.

Рассмотрим нетрадиционные системы оплаты труда.

Существуют различные виды нетрадиционных систем оплаты труда:

- 1) косвенно-сдельная;
- 2) аккордная;
- 3) система выплат на комиссионной основе (размер оплаты труда устанавливается в процентах от выручки, полученной организацией).

Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется, как правило, для оплаты труда работников обслуживающих и вспомогательных производств. При такой системе сумма заработной платы работников обслуживающих производств зависит от заработка работников основного производства, получающих зарплату по сдельной системе.

При косвенно-сдельной системе оплаты труда заработная плата работников обслуживающих производств устанавливается в процентах от общей суммы заработка работников того производства, которое они обслуживают.

Аккордная система оплаты труда применяется при оплате труда коллектива.

При этой системе коллективу, состоящей из нескольких человек, дается задание, которое необходимо выполнить в определенные сроки. За выполнение задания коллективу выплачивается денежное вознаграждение.

Сумма вознаграждения делится между работниками коллектива исходя из того, сколько времени отработал каждый член коллектива.

Расценки по каждому заданию определяются администрацией организации по согласованию с работниками коллектива.

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

Во всех случаях необходимо стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник имел максимум информации о возможностях повышения своего заработка в соответствии с целями организации. [43, С. 320].

## **2. Анализ системы оплаты труда на предприятии**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Наименование общества: Открытое акционерное общество «Свердловский хлебомакаронный комбинат».

Сокращенное наименование общества: ОАО «СМАК».

Место нахождения: Российская Федерация, 620027, г. Екатеринбург, ул. Якова Свердлова, 8.

ИНН 6659003692.

ОГРН 1026602962143.

ОАО «СМАК» является специализированным предприятием хлебопекарной промышленности по выпечке хлебобулочной и бараночной продукции, а так же кондитерских изделий.

Органами управления общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

В подчинении директора находится главный инженер занимающийся вопросами производства продукции. Главному инженеру непосредственно подчиняются механическая, технологическая и производственная служба. Так же главному инженеру подчиняются начальники следующих цехов, входящих в производственную службу:

- начальник кондитерского цеха;
- начальник макаронного цеха;
- начальник цеха хлебопечения.

Структура управления ОАО «СМАК» приведена на рис. 1.



Рис.1 – Организационная структура ОАО «СМАК»

Вопросами бухгалтерского учета, финансового планирования и прогнозирования занимается заместитель генерального директора по экономике, в подчинение которого находится учетно-финансовый отдел.

ОАО «СМАК» имеет 5 производственных линий, производительностью 10 тонн в сутки.

Кондитерский цех:

- Торговая линия;
- Пряничная линия.

Хлебный цех:

- Хлебная линия;
- Булочные штучные изделия;
- Сухарно-бараночная линия.

ОАО «СМАК» снабжает своей продукцией жителей города и близлежащих населенных пунктов. Предприятие имеет собственную сеть магазинов

розничной торговли, а так же поставляет свою продукцию сторонним организациям, список которых очень обширен.

Важной характеристикой рабочей силы является качественный ее состав данные о котором имеются в кадровой службе предприятия. На их основе составлены диаграммы.

Анализ персонала по тендерному признаку представлен на рисунке 2.

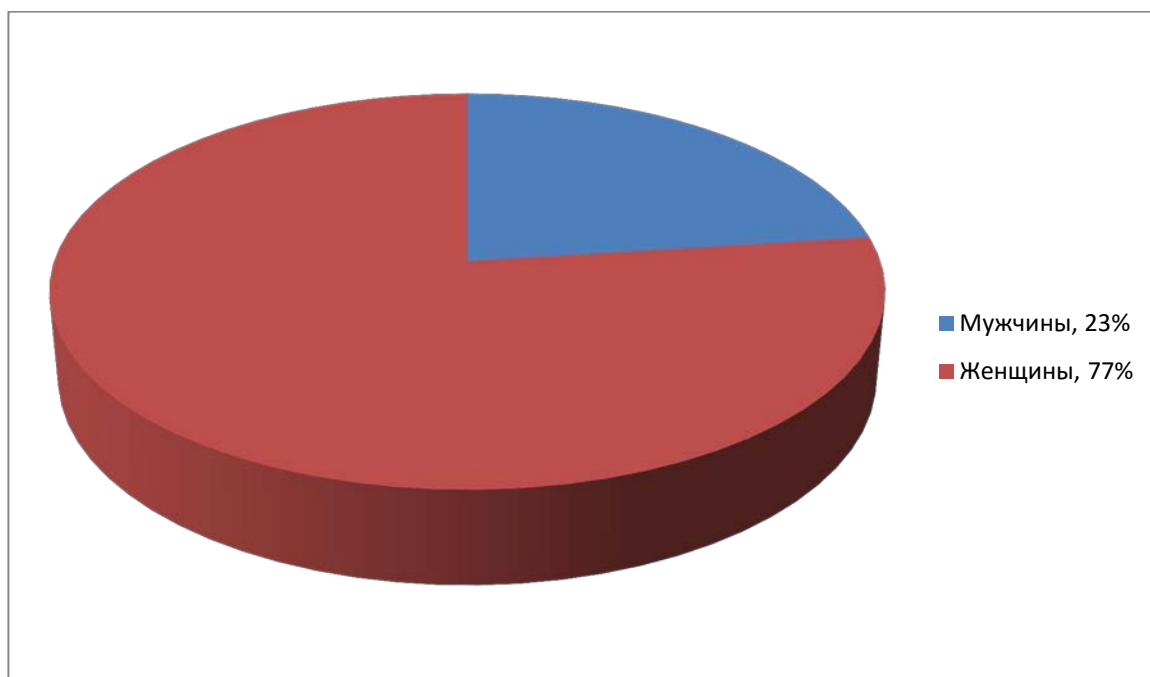


Рис. 2 – Численность персонала по тендерному признаку

Наибольший удельный вес 77% на предприятии занимают женщины. Для предприятия хлебопекарной отрасли данная закономерность является нормой.

Далее рассмотрим состав сотрудников в зависимости от возраста и стажа работы на рисунках 3, 4.

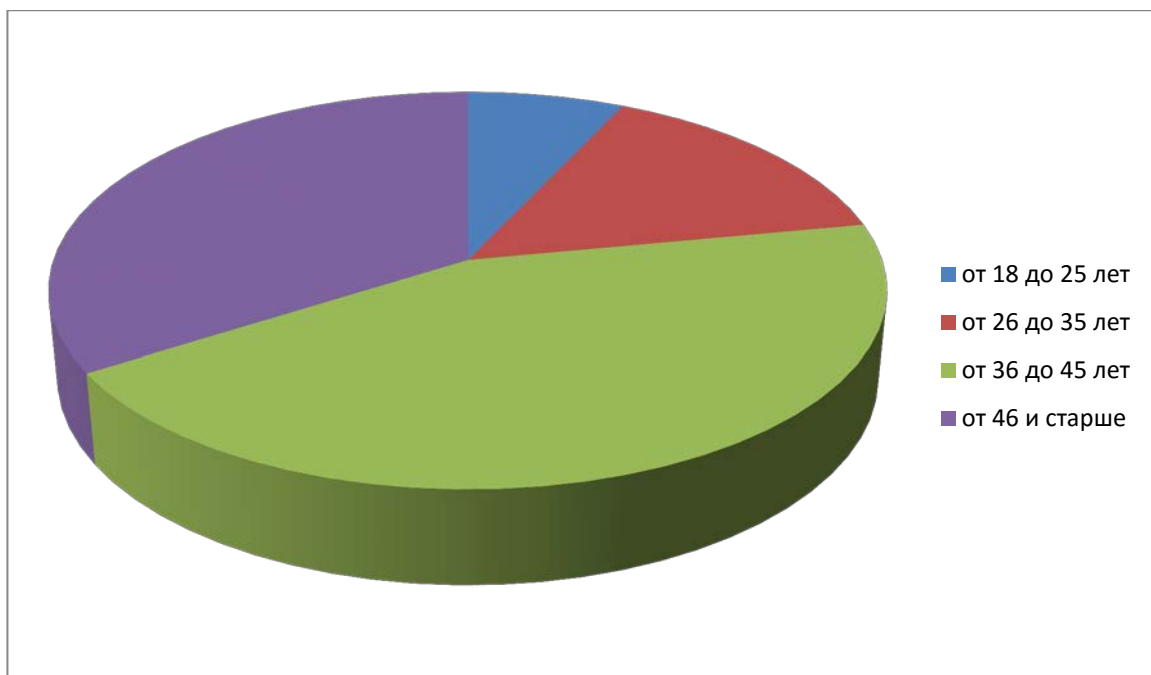


Рис. 3 – Сотрудники предприятия по возрасту

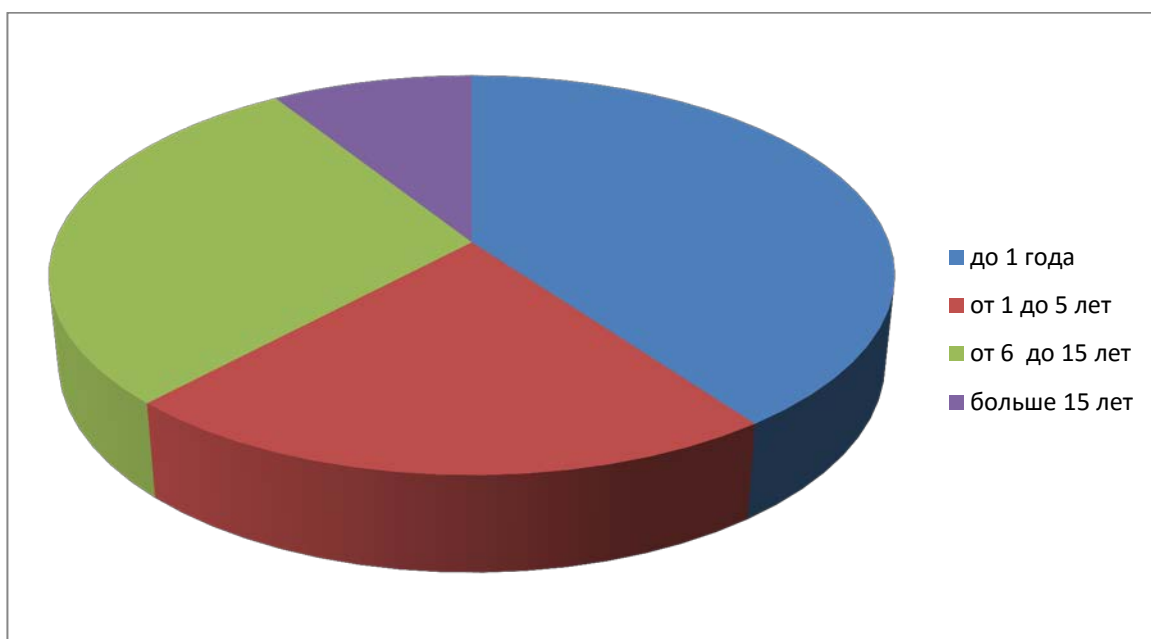


Рис. 4 - Стаж работы на предприятии

Наибольший удельный вес сотрудников занимают сотрудники старше 36 лет. Данная закономерность так же характерна для предприятий данной

отрасли. Среди молодежи не встретишь желающих связать свое будущее с данной профессией.

Проведем анализ показателей по труду и заработной плате сотрудников за 2015 год.

Абсолютные показатели оборота работников. оборот по приему – численность лиц, зачисленных в рассматриваемом периоде соответствующим приказом по организации на работу;

$$Чп = 19$$

оборот по увольнению – численность работников, оставивших работу в данной организации, уход или перевод которых оформлен приказом, а также выбывших в связи со смертью;

$$Чу = 22$$

общий оборот рабочей силы – сумма оборотов по приему и выбытию.

$$Чо = 19 + 22 = 41$$

Необходимый оборот – число выбывших работников по причинам производственного или общегосударственного характера, связанное с увеличением или уменьшением объема производственной работы, призывом в Армию, поступлением на учебу.

$$Чн = 2 + 1 + 0 + 5 + 0 = 8$$

Излишний оборот – число работников, выбывших по личным причинам. Излишний оборот представляет собой текучесть рабочей силы. В практической деятельности к текучести кадров принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

$$Чи = 7 + 3 = 10$$

Коэффициент оборота по приему равен отношению числа принятых за отчетный период к среднесписочному числу работников

$$Кп = 19/800 = 0.0238$$



Коэффициент оборота по увольнению – представляет собой отношение числа уволенных за отчетный период к среднесписочному числу работников

$$K_u = 22/800 = 0.0275$$

Коэффициент текучести – отношение числа выбывших работников по собственному желанию и уволенных за нарушение дисциплины к среднесписочному числу работников

$$K_T = 10/800 = 0.0125$$

Коэффициент замещения = число принятых работников / число выбывших работников

$$K_z = 19/22 = 0.864$$

или

Коэффициент замещения = (число принятых - число выбывших) / среднее списочное число работников

$$K_z = (19-22)/800 = -0.00375$$

Коэффициент стабильности

$K_{ст} =$  Число работников, проработавших весь отчетный период / численность персонала на конец периода

Численность работников, состоявших в списочном составе с 1 января по 31 декабря включительно, т.е. проработавших весь год, определяется следующим образом: из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного года (на 1 января), исключаются выбывшие в течение года по всем причинам, кроме выбывших из числа принятых в отчетном году, так как в списках предприятия на 1 января их не было. Из численности работников, состоявших в списках на 1 января, исключаются также переведенные на другие предприятия, переведенные в состав персонала неосновной деятельности своего предприятия (по рабочим - переведенные и в другие категории персонала), кроме переведенных из числа принятых в отчетном году.

$$K_{ст} = (T_0 + 19-22) / 800 = 0$$

Коэффициент необходимого оборота

$$K_{но} = Ч_n / \text{среднее списочное число работников}$$

$$K_{но} = 8/800 = 0.01$$

Наиболее обобщающий показатель производительности труда – среднегодовая выработка продукции одним работающим. Его величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности ППП, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Среднегодовую выработку продукции одним работником можно представить в виде произведения следующих факторов, формула 5:

$$ГВ_{ппп} = Уд \cdot Д \cdot П \cdot ЧВ \quad (5)$$

ГВ<sub>ппп</sub>- среднегодовая выработка одного рабочего, Уд- удельный вес рабочих в общей численности персонала, Д- количество отработанных дней одним работником за год, П- средняя продолжительность рабочего дня, ЧВ- среднечасовая выработка одного рабочего. [14,С. 336].

Расчет влияния данных факторов производится одним из способов детерминированного факторного анализа. На основании данных таблицы сделаем этот расчет, используя способ абсолютных разниц (табл.2).

Из данных таблицы 2 видно, что среднегодовая выработка одного работника занятого в основном производстве увеличилась на 215517.403 руб. или на 11.89% в том числе за счет изменения:

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta УУд \cdot Д_{пл} \cdot ЧВ_{пл} = (0.0115) \cdot 180 \cdot 7.95 \cdot 1386.517 = 22777.336$$

б) количества отработанных дней одним рабочим за год

$$\Delta ГВ_{д} = УДф \cdot \Delta ДД \cdot ЧВ_{пл} = 0.925 \cdot (-2) \cdot 7.95 \cdot 1386.517 = -20392.194$$

в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta ГВ_{п} = УДф \cdot Дф \cdot \Delta ПП \cdot ЧВ_{пл} = 0.925 \cdot 178 \cdot (-0.05) \cdot 1386.517 = -11414.498$$

г) среднечасовой выработки рабочих

$$\Delta \text{ГТВчв} = \text{УДф} \cdot \text{Дф} \cdot \text{Пф} \cdot \Delta \text{ЧЧВ} = 0.925 * 178 * 7.9 * (172.631) = 224546.759$$

Таблица 2 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	План	Факт	Отклонение
Среднегодовая численность ППП	821	800	-21
В том числе рабочих	750	740	-10
Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	0.914	0.925	0.0115
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	180	178	-2
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7.95	7.9	-0.05
Отработано часов всеми рабочими, ч	1073250	1040588	-32662
Производство продукции в плановых ценах, руб.	1488079000	1622430000	134351000
Среднегодовая выработка одного работника, руб.	1812520.097	2028037.5	215517.403
Выработки рабочего:			
среднегодовая, (ГВ)	1984105.333	2192472.973	208367.64
среднедневная, (ДВ)	11022.807	12317.264	1294.456
среднечасовая, (ЧВ)	1386.517	1559.147	172.631

Таким образом, наибольшее влияние на изменение производительности труда оказало изменение среднечасовой выработки рабочих. Аналогичным образом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$ГВ1 = Д \cdot П \cdot ЧВ.$$

$$\Delta ГВ1д = \Delta ДД \cdot Ппл \cdot ЧВпл = (-2) * 7.95 * 1386.517 = -22045.615$$

$$\Delta ГВ1п = Дф \cdot \Delta ПП \cdot ЧВпл = 178 * (-0.05) * 1386.517 = -12339.998$$

$$\Delta ГВ1чв = Дф \cdot Пф \cdot \Delta ЧЧВ = 178 * 7.9 * (172.631) = 242753.253$$

На изменение среднегодовой выработки рабочего наибольшее влияние оказало изменение среднечасовой выработки.

## **2.2 Система оплаты труда и мотивации сотрудников на примере предприятия ОАО «Смак»**

Основная масса работников на предприятии (не менее 80%) относится к одному из существующих типов мотивации, как преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности, здесь мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Руководителями предприятия были разработаны и внедрены следующие основные формы стимулирования работников.

Заработная плата, характеризующая оценку вклада в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на предприятии, материально - вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение фи-

зических и духовных потребностей, как самого работника, так и членов его семьи, тем самым обозначаем и основу организации оплаты труда - потребительский бюджет работника. В качестве такого бюджета на предприятии используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму. На данном предприятии 98% работающих работают именно по найму, независимо от сложности и тяжести выполняемых работ. Помимо тарифной части заработной платы, которая регулируется в зависимости от минимальной заработной платы, в структуру зарплаты входят премии, надбавки, доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом. Здесь на пищевом производстве начисляются премии, в размере 10% от фонда заработной платы данного подразделения; остальным работникам, получающим заработную плату по контрактной системе оплаты труда, премии выплачивают 1-2 раза в год к профессиональным праздникам, но на усмотрение руководителя предприятия. Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

Для руководителей, специалистов, ИТР и служащих используется система должностных окладов. Должностной оклад - абсолютный размер заработной платы, установленный в соответствии с занимаемой должностью.

Заработная плата сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях. Заработок работника на данном предприятии определяется в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты и премии.

Система внутрифирменных льгот работникам предприятия включает:

Установка на предприятии "кухни" для продажи горячих напитков и закусок;

Продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (10%);

Полная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно на транспорте хлебокомбината;

Доплаты за стаж работы на предприятии в размере 1 оклада; доплаты производятся за каждые 5 лет работы.

Предоставление частично оплачиваемых (50% от стоимости) санитарно-курортных и профилактических путевок при наличии медицинских показаний, в порядке очередности, но не чаще, чем 1 раз в 3 года. Путевки предоставляются персоналу, имеющему стаж работы на данном предприятии не менее 5 лет.

Материальная помощь работникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, например, при необходимости денежных средств на оплату непредвиденного длительного лечения (травма, операции и т.д.), в экстремальных случаях (пожар в квартире работника, в случаях кражи имущества в крупных размерах) в размере 1 оклада работника. Материальная помощь предоставляется по мере необходимости при предоставлении всех необходимых документов, подтверждающих факт сложившейся ситуации, но не чаще, чем один раз в 3 года.

Предоставление ссуды на неотложные нужды (строительство и приобретение жилья, мебели, товаров народного потребления) в размере 20% от годовой заработной платы работника сроком от 1 до 3-х лет.

Вопросы о распределении и выдаче средств на санитарно-курортное лечение и отдых работников, предоставление материальной помощи и ссуды рассматривает администрация совместно с советом трудового коллектива.

Единовременное пособие выплачивается:

-в связи с уходом на пенсию;

-работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

Кроме того, производятся следующие выплаты:

- частичная оплата ритуальных услуг работникам предприятия в размере 2-х тысяч рублей;

- женщинам при рождении ребенка в размере, предусмотренном законодательством российской Федерации;

- в случае смерти работника в результате несчастного случая на производстве в размере 2-х тысяч рублей;

- малообеспеченным многодетным семьям оказывается материальная помощь при оплате за детский сад в размере 50% от стоимости услуг дошкольного учреждения.

Нематериальные льготы и привилегии персоналу:

- предоставление права на скользящий, гибкий график работы матерям, имеющим малолетних детей, детей-инвалидов, например, работа только в дневное время;

- предоставление отгулов за определенные достижения и успехи в работе, например за отработанный год без больничного листа предоставляется два отгула.

Моральное поощрение работников включает:

- занесение работника на доску почета;

- запись благодарности за успехи и достижения в трудовой книжке;

- награждение памятными значками, знаками внимания, ценными подарками.

Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными

группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива осуществляется следующим образом:

Все уровни управления и рабочие пользуются общей базой информации о политике и деятельности хлебокомбината, в результате чего развивается атмосфера участия в общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

Поощрение частных и прямых связей путем проведения планерок (1 раз в неделю по понедельникам) цеховых собраний и собраний малых групп (1 раз в месяц по результатам труда, вопросам решения коллективных и трудовых споров, проведения совместных праздников и мероприятий);

Каждую осень устраиваются спортивные встречи и один раз в год - коллективные туристические поездки. На хлебокомбинате создана собственная футбольная команда, которая участвует в городских турнирах, и товарищеских встречах между предприятиями города. Это увеличивает сплоченность персонала, его моральный дух.

Примером удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии, практическое отсутствие производственных жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией: комната отдыха для рабочего персонала, где установлена "кухня" для продажи горячих напитков и закусок; неукоснительное соблюдение режима труда и отдыха; регулярное обеспечение коллектива средствами бытового и медицинского обслуживания; постоянный контроль за чистой, уровнем шума и освещенностью рабочей среды.

Продвижение работников по службе .

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний, переподготовкой работников. Считается, что переподготовить работника дешевле чем заменить его. Роль хлебокомбината сводится к определению требований к количеству, и к направленности обучения,



закрепленных в соответствующих договорах на подготовку, которые разрабатываются и передаются в Центр занятости населения г. Екатеринбурга. Само обучение осуществляется в специально обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования.

Администрация хлебокомбината решает следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- 1) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 2) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 3) изыскание средств для финансирования обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, хлебокомбинат заключил договора с Центром занятости населения г. Екатеринбурга на организацию:

- производственно-технических курсов;
- курсы целевого назначения;
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям.

При производственном обучении на месте специалист основного производства, в роли которого выступает работник (пекарь) более высокого разряда передает свой опыт по выполнению технологических операций выпечки хлеба, а обучаемый воспринимает этот опыт - учится работать. По ходу своего обучения мастер предоставляет обучаемому все большую самостоятельность, переходя от объяснений к текущим замечаниям, напоминаниям и советам.

Производственное обучение на месте осуществляется в три этапа.

1) Период упражнений, когда показываются, осваиваются и закрепляются типичные приемы и операции.

2) Период выполнения учебно-производственных заданий, когда с помощью освоенных типичных приемов и операций выполняются ряд постепенно усложняющихся заданий и их комбинаций.

3) Период самостоятельной работы, когда обучаемый выполняет работы на рабочем месте, которое он займет после обучения, приучается к самостоятельной работе. Третий период заканчивается квалификационным испытанием.

Сроки такого обучения составляют 3 месяца. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня. При такой форме обучения, работник принимается на работу как стажер-ученик. Во время обучения ему выплачивается заработная плата по самому низкому разряду. После обучения ему присваивается соответствующая квалификация.

Производственно-технические курсы организуются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих основного и вспомогательного производства до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах города.

В течение 2013-2015 годов администрацией хлебокомбината были направлены на курсы повышения квалификации 10 человек, после которых троим был присвоен IV разряд, а семерым V разряд.

Обучение вторым профессиям организуется для повышения профессионального мастерства рабочих-пекарей, а также рабочих вспомогательного производства, для расширения их производственного профиля. Срок освоения второй профессии минимального уровня - 3 месяца.

Повышение уровня квалификации по второй профессии осуществляется для рабочих основной профессии на производственно-экономических кур-

сах, организуемых Центром занятости населения г. Екатеринбурга. В течение 2013-2015 годов администрацией хлебокомбината были направлены на курсы обучения вторым профессиям 8 человек.

В ноябре 2013 года ввиду обновления производственных мощностей и технологической линии по выпечке хлеба администрацией хлебокомбината были организованы курсы целевого назначения, которые проходили непосредственно на хлебокомбинате с целью изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача - краткосрочное обучение квалифицированных рабочих-пекарей и рабочих вспомогательного производства с тем, чтобы они могли усвоить особенности нового оборудования и обновленных технологических процессов.

Повышение квалификации служащих и специалистов осуществляется в форме самостоятельного обучения в техникумах и ВУЗах города и области в заочной и вечерней форме. Администрацией хлебокомбината не предусмотрена оплата данной формы обучения, однако руководство всячески поощряет повышения уровня образования ИТР, сохраняя за ними рабочие места на время сессии, предоставляя возможность прохождения производственной практики в стенах хлебокомбината.

Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Ежегодно выделяются средства на охрану труда и создание более благоприятных условий труда.

Изучение практической деятельности предприятия позволяет выделить общие характеристики эффективной системы управления мотивацией:

- заранее согласованные принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

- соответствие заработной платы реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;

- ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
- принцип материального стимулирования распространяется на всех работников предприятия и носит постоянный характер;
- жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок (хорошо, удовлетворительно, плохо);
- каждая премия вручается непосредственно начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно наедине;
- не должно быть выплат, не зависящих от результатов работы, лучше не премировать вообще никого;
- плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и никаким образом; никогда нельзя наказывать работника материально, если он совершил ошибку по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник на своем участке выполняет работу отлично, он должен быть поощрен;
- в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему;
- система вознаграждения работников отдела реализации должна содержать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случае зарабатывания кем-либо из агентов больших денег, не следует менять шкалу.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом зарплату пересматривает коллектив, на втором - руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапа можно поменять местами. Важно помнить, что оплата труда руководителей не должна быть выше более чем в два раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

Создание необходимых условий высокой производительности труда.

Большое внимание следует уделять оптимальной организации рабочего места:

- отсутствие отвлекающих шумов;
- достаточная освещенность, темп и режим труда;

Принимая это во внимание, на комбинате невозможно разработать персональное рабочее место для каждого работника, лишь есть возможность предложить ему самому выбрать вариант более соответствующий его индивидуальности, что станет для него резервом, повышения производительности труда, возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу.

Под монотонностью понимается объективная характеристика самого процесса труда, а также психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы. Для борьбы с монотонностью на комбинате используются:

- повышение автоматизма рабочих действий;
- введение дополнительных перерывов;
- совмещение операций;
- объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию.

Таким образом, осуществляя продуманную стратегии в вопросах мотивации и стимулирования труда, предприятие успешно работает в условиях общего кризиса в России.

И все же нельзя сказать, что все перечисленные приемы стимулирования полностью отвечают потребностям рабочих и ИТР. Система стимулирования на предприятии работает, она эффективна, но не совершенна. Существующие приемы действительно стимулируют рабочих на эффективную работу. Есть недочеты, то, что не устраивает работающих: 90% недочетов - это размер денежного вознаграждения. Но в нашей стране, в сложившейся экономической ситуации для голодного до денег и хорошей жизни народа любая заработная плата еще долго будет казаться маленькой, недостойной.

Абсолютное большинство работников ставит главным материальный фактор и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости. Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования работников на комбинате, должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

Несмотря на то, что на предприятии существует четкая система стимулирования, при мотивации руководством не были учтены мотивационные типы персонала, что ослабляет всю систему и делает ее менее эффективной.

Руководству комбината необходимо пересмотреть и доработать свою систему мотивации, исходя из индивидуальных особенностей трудящихся и ИТР, напряженности рабочего дня и других составляющих, которые включают в себя:

- создание хорошего социального пакета;
- усовершенствования системы заработной платы и премирования;
- необходимость индексации заработной платы в соответствии с инфляцией;
- привлечение квалифицированных кадров;
- улучшение культуры жизни;
- повышение репутации предприятия.

Каждому предприятию рано или поздно придётся столкнуться с проблемами стимулирования труда, привлечения и удержания квалифицированного персонала. В их решении грамотная и чёткая система мотивации играет далеко не последнюю, если не ведущую, роль.

### **3. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии**

На основании проведенного анализа можно сказать, что на предприятии достаточно эффективная система оплаты труда. Все нормы трудового законодательства соблюдаются. Недостатком в работе является:

Низкая заработная плата. На предприятиях, работающих в данной отрасли средняя заработная плата ниже, чем в регионе. Данная ситуация сложилась в связи с тем, что рентабельность бизнеса не большая, от 2 до 10%. Для сглаживания негативного эффекта необходимо больше внимания уделить не материальной мотивации.

Так же для сотрудников большое значение имеет социально психологический климат в коллективе. Для реализации данного мероприятия необходимо ввести в штат специалиста – менеджера по управлению персоналом. Основными обязанностями данного специалиста будут: исследование социально психологического климата в коллективе, разработка и реализация способов не материального стимулирования работников.

Ожидаемый эффект – увеличение производительности труда, снижение текучести кадров и т.д.

Так же на предприятии существует такая проблема как старение коллектива. Средний возраст 37 лет. Для промышленных предприятий с полувековой (и более) историей одной из самых острых проблем является старение высококвалифицированного персонала, необходимость передачи накопленного опыта, навыков и знаний молодому поколению рабочих и специалистов.

Промышленное предприятие обеспечивало своим работникам не только приличную зарплату, но и большое количество льгот (качественное медицинское обслуживание, ведомственное жилье, «свои» детские садики, дворцы культуры, льготные путевки в пионерлагеря и санатории и т. п.), и, что немаловажно, - статус члена большого уважаемого коллектива. Работа на заводе давала человеку гарантию стабильности и почет. Сейчас человек достаточно легко меняет место работы, профессию и коллектив. Для тех же, кто

еще молодым пришел на предприятие и проработал здесь не один десяток лет, завод - не просто трудовая биография, это вся жизнь.

Людам, для которых завод стал вторым домом, очень тяжело его покинуть: они привыкли к коллективу, размеренному ритму работы, определенному достатку. После выхода на пенсию их ждет ухудшение материального положения, поскольку пенсия, даже при достаточно высоких заработках и наличии большого трудового стажа, будет весьма скромной. Зная все это, люди работают, как говорится, «до последнего». Конечно, высококвалифицированные специалисты всегда востребованы - и как работники, и как наставники. Но любые человеческие возможности имеют свой предел: каждый должен когда-то уйти на заслуженный отдых.

Для привлечения молодых специалистов необходимо проводить для школьников экскурсии на заводе. Мотивировать их поступать в профильные учебные заведения, с гарантией последующего трудоустройства. Профильные учебные заведения не ведут активную политику по привлечению студентов.

Кадровый голод в промышленности - системная проблема производственного комплекса России, решение которой требует равнозначного участия хозяйствующих субъектов, власти, образовательных центров, журналистов и общественности.

Эффект от данного мероприятия будет заметен не сразу. Главная задача это передача опыта от старого поколения, новому. Сохранение качества производства продукции и традиций завода.

Однако первоочередной вопрос - "затащить" молодого человека на завод. Здесь основное мероприятие - организация взаимодействия образовательных учреждений и предприятий. В настоящее время стажировки проводятся для вида - только на бумаге. Дипломное проектирование и научная работа студентов не основывается на реальных данных региональных предприятий, заводы не заинтересованы в оплачиваемой работе неопытных выпускников вузов .



В этой ситуации необходима с первого курса программа подшефной связи в учебной и внеучебной деятельности. Студенты должны познакомиться с производством, и уже к 3-4 курсу иметь желание прийти в знакомое место. Тем более, если на предприятии будет действовать программа мотивации молодых специалистов.

Необходимо предусмотреть выплаты дополнительных средств молодым специалистам: по 3 тыс. рублей в первые полгода работы, единовременно 30 тыс. рублей после трех лет работы и 2 тыс. рублей единовременно за развитие трудовой династии.

Региональному правительству предлагаем разработать программу, объединяющую ресурсы Минпромторга, Минтруда и Минэкономики с акцентом на промышленные предприятия, и субсидирования их затрат.

Сейчас Минэкономики и ВЭД имея финансирование на возмещение затрат на обучение за границей не очень находят подходящих кандидатов и желающих за свой счет пройти обучение, а потом может быть на конкурсной основе вернуть себе часть затрат. Необходимо эту работу зациклить на промпредприятия.

При разработке такой программы, назовем ее "Мерами поддержки регионального производственного рынка труда", возникнет необходимость проведения среди предприятий мониторинга среднесрочной потребности в кадрах и возмещения ее ликвидации образовательными учреждениями. Проведение такого мониторинга - постоянная задача Минпрома и Минтруда. Однако предприятия сейчас не активно сотрудничают в этом вопросе с органами занятости. Несмотря на обязательное информирование центров занятости о вакансиях, кадровики не видят в этом необходимости.

Возможность получения ряда субсидий на развитие персонала заставят кадровые службы активнее задумываться о будущем и информировать центры занятости и СМИ о возможных потребностях в кадрах.

Здесь же важную роль должна сыграть Торгово-промышленная палата, как крупнейшее объединение работодателей. Для более качественного мони-

торинга и получения информации из первых уст необходимо создание разнообразных общественных комитетов и гильдий кадровиков всех отраслей промышленности. В этой связи непонятно почему в общественных и координационных советах Минтруда и занятости нет ни одного кадровика и ни одного представителя промышленных предприятий, зато есть члены Общественной палаты, общественных советов при губернаторе, одновременно и при Минпроме, Минэкономике и прочих мертворожденных органов при власти.

Далее, возвращаясь к работе предприятий, важный вопрос - это сохранение и мотивирование персонала. Основная мотивация у населения – материальный. А именно: уровень реального заработка и возможность обеспечения жильем.

Однако, большинство предприятий не имеют возможности самостоятельно строить жилые дома или покупать муниципальные квартиры для своих специалистов. Отсюда вытекает предложение по стимулированию со стороны государства предприятий: необходимы меры от налоговых послаблений до льготного кредитования предприятий и строительных организаций.

Здесь же не стоит забывать о hr-бренде самих предприятий. Как соискатель может пойти работать на ОАО «Смак» если завод уже давно ежедневно публикует в газетах одни и те же вакансии. Такая кадровая политика показывает больше текучесть кадров, а не позитивную социальную поддержку. Мелочи имеют здесь огромное значение. Не стоит экономить на обучении новым технологиям работы и развития работников кадровых служб. Тем более если это будет стимулироваться Минпромторгом, а Минобразования организует систему сертификации квалификации специалиста.

В настоящее время назрела необходимость поиска новых путей поощрения сотрудников за хорошую работу. Это потребует от руководства перемены взгляда на выполнение работы. С одной стороны, необходимо увеличить уровень оплаты труда сотрудников и тем самым удовлетворить, хотя бы

частично, доминирующую потребность персонала, мотивирующую его к труду.

С другой стороны, более эффективным является изменение системы и установление более высоких окладов, при этом, не только премируя за хорошую работу, но и штрафуя и наказывая за «недостижение» плановых результатов. Это будет являться демонстрацией руководства предприятий, что хорошая работа должна быть нормой, а плохая - если она является таковой по вине работников - должна устраняться, и случаи выполнения некачественной работы должны уменьшаться.

Производить доплату за работу во вредных условиях труда. Доплаты к заработной плате за работу во вредных условиях труда рабочим производить по пропорционально отработанным часам в размере 10%. Данный размер доплаты был определен как оптимальный, исходя из финансовых возможностей предприятия и степени морального удовлетворения работников данной доплатой за вредные условия труда

Также, предусматривается работникам ОАО «Смак» выплачивать вознаграждение за выслугу лет. Помимо этого, рекомендуется выплачивать вознаграждение по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия по итогам работы за 6, 9, 11 или 12 месяцев один раз в год. В случае нарушения трудовой дисциплины производить лишение до 100%.

Производить оплату дополнительных работ, не входящих в обязанности работников (например, погрузо-разгрузочные работы) и выполняемых сверх нормальной продолжительности рабочего времени по отдельным нарядам, справкам, нормам.

В общем виде, затраты на осуществление мероприятий в области труда можно представить в таблице 5.

Таблица 3- Затраты на осуществление мероприятий в области труда

Мероприятия	Затраты в % от средней заработной платы
Доплата за вредные условия труда	2
Вознаграждение за выслугу лет 5-10 лет	5
Свыше 10 лет	10

До каждого сотрудника ОАО «Смак» необходимо донести информацию о разработанной системе материального премирования и доплат. Таким образом, повысится общая мотивация работников предприятия: устранился недовольство по поводу работы в вечернее время, повысится уровень приверженности сотрудников к предприятию, снизится вероятность увольнения персонала.

Рассмотрим на конкретном примере структуру заработной платы в таблице 4.

Произведем расчет заработной платы Петрова И.В. за апрель 2016 года.

Должность – слесарь.

Количество отработанных смен – 22.

Оклад 17500 тыс. руб.

Стаж работы на предприятии 7 лет.

Нарушений трудовой дисциплины за апрель нет.

Таблица 4-Заработная плата Петрова И.В. за апрель

	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
Оклад	17500	17500
Доплата за стаж работы	-	875
Депремирование за нарушение трудовой дисциплины	-	-
Оплата за дополнительно выполненную работу.	-	-
Итого	17500	18375

За последние пол года уровень цен значительно увеличился при этом заработная плата осталась не изменой. Данное мероприятие позволит мотивировать сотрудников к более качественному труду. Снизится текучесть кадров, и как следствие ОАО «Смак» будет работать более эффективно.

Учитывая особенности хозяйственной деятельности предприятия ОАО «Смак» достаточно сложно предложить мероприятия направленные на увеличение мотивации на всем предприятии. На предприятии действуют как материальные так и нематериальные способы мотивации. Если материальный способ мотивации это заработная плата и премия, при чем уровень заработной платы на данном предприятии плохо отражает трудовой вклад работника в общее дело. Так же на предприятии в достаточно большой перечень нематериальных стимулов:

- строгое соблюдение ном законодательства;
- «белая заработная плата»;
- предоставление садилов, страховок и т.д.

Все вышеперечисленные мотивы побуждают людей работать на предприятии, но это ни как не влияет на качество выполняемой работы. Предоставление социальных гарантий сотрудникам (страховка, садик, «белая заработная плата») ни как не зависит от того как работает данный сотрудник, каких результатов он достиг. Перечень социальных гарантий зависит от стажа работы и отсутствия нарушения трудовой дисциплины.

На предприятии ОАО «Смак» разработана и действует система оплаты труда различных работников. Мотивация на местах (подразделениях), является малоэффективной.

На основании теории американского социального психолога Дугласа МакГрегора всех сотрудников можно условно разделить на сотрудников X и Y.

Сотрудники «X».

Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

Больше всего люди хотят защищенности.

Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Сотрудники «Y».

Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Таким образом на предприятии ОАО «Смак» сотрудники как Х так и У работают бок обок и их заработная плата – материальный стимул практически не различается. Таким образом это заставляет хуже трудиться людей Х.

Зарботная плата начисляется по данным предоставляемым руководителем низких подразделений высшим. По сути бухгалтерия на основании переданных данных оформляет заработную плату (начисление, оформление документов и перечисление) начисляет ее руководитель когда принимает объем и качество работы у рабочих на местах.

Таблица 5 - Составляющая материального стимула (в %)

Наименование	Доля %
Оклад	55
Премия	25
Прочее (садик, лечение за счет организации, путевки)	20
Итого	100

Премии и прочие вознаграждения сотрудника происходят на основании распоряжения непосредственного начальника.

Данное мероприятие заставит сотрудников как категории Х так и У более эффективно работать. Не справедливость в процессе начислении заработной платы будет сведена к минимуму.

Таблица 6- Характеристика предлагаемых мероприятий

Наименование мероприятия, рекомендации	Результат
Разработка системы материального стимулирования.	<p>Увеличение материальной заинтересованности в труде у сотрудников. Увеличение качественных и количественных показателей работы</p> <p>Снижение количества уволившихся на 4 %.</p> <p>Сокращение затрат на прием и адаптацию нового сотрудника на 30 тыс. руб. (данные предоставлены отделом кадров).</p>
Разработка мероприятий направленных на увеличение справедливости при начислении заработной платы	<p>Перераспределение заработной платы между эффективными работниками и малоэффективными. Таким образом произойдет стимулирование к более эффективной трудовой деятельности неэффективных работников.</p> <p>Снижение количества уволившихся на 2 %.</p> <p>Сокращение затрат на прием и адаптацию нового сотрудника на 15 тыс. руб. (данные предоставлены отделом кадров).</p>



## Заключение

Оплата труда – это общая сумма средств в денежной и натуральной формах, распределяемая между работниками организации в соответствии с количеством и качеством труда, определяется как фонд заработной платы (ранее он назывался фондом оплаты труда).

Под организацией заработной платы (ОЗП) понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премии, доплат и надбавок).

Принципы организации заработной платы - это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действие экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Наиболее характерные принципы организации заработной платы.

- 1) Неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы.
- 2) Соответствие меры труда мере его оплаты.
- 3) Материальная заинтересованность трудящихся в достижении высоких конечных результатов труда.
- 4) Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы.

В дипломной работе:

- 1) были рассмотрены:

-сущность и экономическое содержание категории заработной платы, мотивации труда, повышения эффективности работы предприятия;

-существующие формы и системы оплаты труда и премирования, порядок начисления некоторых видов заработной платы и то, как эти формы и системы применяются на ОАО «Смак»;

- 2) проведен, анализ эффективности организации оплаты труда на предприятии;

3)разработаны рекомендации по системе совершенствования оплаты труда.

## **Список использованных источников**

### **1.Монографии,брошюры**

1. Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. - М., 2013., 200с.
2. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М., 2012., 650с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Инфра-М, 2011. 480 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2012. - 528 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2014., 560с.
7. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011, 180с.
8. Друкер П.Ф. Эффективное управление: Пер.с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011., 201с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2012, 210с.
10. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт развитых стран. – М., 2013, 430с.
11. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. – М.: «Экзамен», 2013. – 135 с.
12. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011 – 336 с.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 2011., 130с.
14. Коргов А.А., Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2011., 230с.
15. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2012 г. с. 160.
16. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 2012.
17. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. – М: ИНФРА, 2011, 320с.
18. Менеджмент и рынок: германская модель. Учебное пособие. - М.: Издательство БЕК, 2015., 520с.
19. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М., 2011.
20. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М., 2011., 450с.
21. Николенко И.П. менеджмент человеческих ресурсов. – М., 2004, 160с.
22. Управление - это наука и искусство: Файоль, Эмерсон, Тейлор. Форра. - М. Республика 2011, с. 224.
23. Управление по результатам; Пер. с фин. / общ.ред. Я. А. Леймана. - М.: Прогресс, 2012 г.
24. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М., 2011., 340с.
25. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Экономика, 2011 с. 70.
26. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 2012.
27. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. – М., 2013.
28. Пугачев В.П. Тесты. Деловые игры. Тренинги в управлении персоналом. – М., 2015., 140с.
29. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2012. – 864с.

30. РАГС. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. – М., 2013., 150с.

31. РАГС. Управление персоналом государственной службы. - М., 2012.,210с.

32.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб, Питер, 2012. – 224 с.

33. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV. – М.: Дело, 2012, 350с.

34. Тачи М., Деванна М. А. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций. - М. Экономика, 2012 г.300с.

35. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М., 2012., 340с.

36. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, и др.; Под.ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.- 327 с.

37. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М., 2011., 320с.

38.Основы теории управления: Учебное пособие / Под.ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2011. -560 с.

39.Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента, - М.: Инфра - М, 2012. – 358 с.

## **2. Материалы и периодических изданий**

40. Гавриленков Е. Российская экономика: перспектива макроэкономической политики // Вопросы экономики, 2014, №4, с.21-35.

41. Калашникова Л., Бирюков Ю. Человеческий ресурс предприятия.// Служба кадров. – 2012. - №8. – С.12 -17;

42. Козлов В.Д., Зайцева А.Н. Оптимизация использования человеческих ресурсов организации.// Справочник по управлению персоналом – 2012 - № 8 – С.80 – 92;

43. Черемных О. Как выжить и преуспеть в XXI веке: практическое руководство для российского бизнеса // Менеджмент сегодня, №4, 2011.

44. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам//Кадры и персонал. 2012, № 3, с.12-16.

### **3. Статьи из энциклопедий и статей**

45. Журавлев П.В. Персонал: словарь понятий и определений. – М., 2013., 250с.

46. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия – Спб., 2012.

47. Современная Универсальная Российская Энциклопедия. Кирилл и Мефодий. – М., 2012.-596с.