**Совершенствование системы оплаты труда на предприятии (на примере ОАО «Кондитерский Концерн Бабаевский»)**

Дипломный проект

Московский государственный областной университет. Институт экономики, управления и права

Москва - 2007

**Введение**

Труд, как считает современная экономическая наука, является важнейшей частью экономики – он, одновременно, товар (работник продает свой труд, создавая новое качество и дополнительное количество материальных ценностей) и причина появления добавленной стоимости, так как предметы и материалы при приложении к ним труда становятся дороже.

По определению специалистов – социологов труд является категорией не только экономической, но и политической, так как занятость населения и эффективность труда играют важную роль в развитии общества.

Отсюда и возникает необходимость оценить и оплатить труд во всех его проявлениях, включив затем расходы на оплату труда в рамках установленных государством законов в стоимость продукции.

Понятие «заработная плата» сегодня наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков (различных видов премии, доплат, надбавок и социальных льгот), начисленных в денежных и натуральных формах (независимо от источников финансирования), включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за не проработанное время (ежегодный отпуск, праздничные дни и т.д.).

Рыночные отношения вызвали к жизни новые источники получения денежных доходов в виде сумм, начисленных к выплате по акциям и вкладов членов трудового коллектива в имущество предприятия (дивиденды, проценты).

В настоящее время одной из задач, стоящей перед ОАО «Кондитерский Концерн Бабаевский», является реформирование системы оплаты труда персонала.

Необходимость изменения системы оплаты труда обусловлено тем, что: в последние годы наблюдается постоянный рост доли фонда заработной платы в себестоимости, притом, что уровень оплаты труда концерна ниже, чем у конкурентов, а себестоимость – выше.

Существующая система оплаты труда не позволяет обеспечить достаточный уровень мотивации персонала, что приводит к недостаточной производительности.

Стимулирующая функция заработной платы также не позволяет предприятию проводить взвешенную кадровую политику. Высок уровень текучести кадров.

Таким образом, предметом исследования послужит организация оплаты труда концерна.

Целью данного дипломного проекта является проведение исследования системы оплаты труда в Концерне, анализ действующей системы оплаты труда, выяснение её недостатков и предложение рационального варианта системы формирования и использования фонда оплаты труда и выплат социального характера.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

определить сущность категории заработной платы, рассмотреть основные принципы организации и регулирования оплаты труда, структуру и состав фонда заработной платы, варианты мотивации персонала;

проанализировать количественный и качественный состав персонала предприятия;

рассмотреть методы формирования фонда оплаты труда и проанализировать метод, применяемый в настоящее время в Концерне;

рассмотреть существующие формы и системы оплаты труда, порядок начисления некоторых видов заработной платы и то, как эти формы и системы применяются на обследуемом предприятии;

предложить систему оплаты труда (формирования и использования средств на оплату труда), с учётом устранения недостатков, выявленных на предыдущих этапах анализа, а также предложить вариант оптимизации численности персонала до необходимого уровня;

оценить эффективность изменения системы оплаты труда предприятия.

Практическая значимость выполненного дипломного проекта заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ОAО «ККБ» с целью совершенствования системы оплаты труда.

**Теоретические основы оплаты труда в условиях рыночной экономики**

**1.1. Краткая характеристика ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский»**

Объектом исследования в данной дипломной работе является ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский".

ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский" был основан в 1804 году бывшим крепостным Степаном Абрикосовым как небольшая кондитерская мастерская по производству варенья, мармелада, пастилы. Она получила развитие в конце 19 века при его внуке Алексее Ивановиче Абрикосове и называлось «Товарищество А.И. Абрикосова сыновей». В 1847 году общество получило статус фабрики. В 1899г. Товариществу присвоен статус «Поставщик двора его Императорского Величества». До революции на фабрике выпускалось более 700 наименований различных кондитерских изделий: шоколад, пастила, конфеты, карамель, варенье, мармелад, компоты, консервированные овощи и фрукты.

После революции фабрику национализировали. В 1924 году после смерти секретаря Сокольнического райкома партии Петра Акимовича Бабаева, фабрику, на которой он проводил партийную работу, назвали его именем. Все процессы выполнялись вручную.

С 1928 года на фабрике проводится механизация и специализация. По специализации до войны на предприятии делали только карамель, во время войны – сухие каши и супы.

После Великой Отечественной войны на фабрике возрождается конфетное и шоколадное производство, и сейчас мы производим около 250 наименований шоколада, конфет и карамели.

За последние годы всё больше и больше увеличивается выпуск сортов, пользующихся наибольшим спросом населения, в частности завёрнутых и расфасованных изделий. Это и карамель, и шоколадные плитки (с начинкой и без неё), шоколадные конфеты.

В 1993 году фабрика стала акционерным обществом (ОАО «Бабаевское»).

В 1998 году был заключен союз с несколькими кондитерскими фабриками, и общество преобразовано в ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский". В концерн входят 4 кондитерских фабрики и более 40 Торговых Домов во многих регионах России.

ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский" является юридическим лицом, имеет в собственности и оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательством этим имуществом; имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета. ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский" обладает устойчивой структурой, во главе его стоят наделенные определенной компетенцией органы, которые осуществляют внутреннее управление и действуют от его имени вовне.

Основными видами деятельности ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский" являются:

- производство и сбыт кондитерских изделий и полуфабрикатов;

- производство и реализация прочих товаров народного потребления;

- производство и реализация продукции производственно-технического назначения;

- осуществление научных и прикладных разработок в области техники, технологии, экономики и организации производства и реализации их;

- разработка новых видов кондитерских изделий, новых технологий их производства, реализация ноу-хау в области кондитерского производства;

- общество выполняет государственные мероприятия по мобилизационной подготовке в соответствии с действующими законодательством и нормативными актами правительства Москвы;

- внешнеэкономическая деятельность во всех предусмотренных действующим законодательством формах[[1]](#footnote-1).

Общество вправе осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законодательными актами Российской Федерации в соответствии с целью своей деятельности.

В процессе осуществления свой деятельности предприятие изучает и формирует спрос на свою продукцию, доставляет товары покупателям, закупает необходимое для производства товаров сырье.

Принципиальная структура аппарата управления ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский» (именуемого в дальнейшем «ККБ») представляет собой линейно-функциональную модель управления .

Производственная структура "ККБ" включает основное и вспомогательное производства. В основном производстве предприятия вырабатывается продукция, определяющая основное назначение и вид деятельности предприятия; характеризуется наличием предметно-специализированных основных цехов. К ним относятся конфетный цех, розничный цех, карамельный цех, шоколадный цех, полиграфический цех.

В состав вспомогательного производства входят ремонтно-механический цех, энергетическое хозяйство, котельная, холодильная станция.

За 2005-2006 гг. объем выпускаемой продукции в натуральном выражении снизился на 6,8%, в то же время выручка от реализации продукции выросла на 118,2% и составила 4517481,8 тыс.руб. (табл. 1). Себестоимость продукции выросла на 20,5%, затраты на 1 рубль ТП увеличились с 0,66 до 0,67 руб/руб.

За 2005-2006 гг. на предприятии произошел рост численности промышленно-производственного персонала ( на 80 человек) и рост численности рабочих ( на 75 человек).

Данные технико-экономических показателей работы концерна приведены в табл. 1.

Таблица 1

Технико-экономические показатели ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№  пп | Показатели | Единицы измерения | Отчетный период | | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2006/ 2005 гг.,  % |
| 1 | Обьем продукции:  - в натур.выражении  - в стоим. выражении | тыс.тонн  тыс.руб | 51,11  3823218,8 | 48,14  4517481,8 | 94,2  118,2 |
| 2 | Себестоимость продукции | тыс.руб | 3207398,3 | 3865549,7 | 120,5 |
| 3 | Затраты на 1 руб. ТП | коп. | 0,66 | 0,67 | 102,0 |
| 4 | Численность ППП:  - в т.ч. рабочих | чел. | 2336  2085 | 2416  2161 | 103,4  103,6 |
| 5 | Всего израсходовано на оплату труда и выплаты соц.характера | тыс.руб | 761615,8 | 890187,2 | 116,9 |
| 6 | Среднемесячная заработная плата | руб. | 9222 | 11984 | 130 |
| 7 | Производительность труда ППП | тыс.руб. | 1636,7 | 1490,6 | 91,1 |
| 8 | Валовая прибыль | тыс.руб. | 615820,5 | 651932,2 | 105,9 |
| 9 | Чистая прибыль | млн.руб. | 75 | 76,6 | 102,1 |
| 10 | Рентабельность производства | % | 26,9 | 17,5 | -9,4 |

Это обьясняется новым направлением предприятия в политике качества продукции по введению новых стандартов и формированию новых отделов, а также увеличивающейся потребностью ремонта оборудования.

За период 2005-2006 гг. возросли издержки на оплату труда и ВСХ на 16,9%, что было существенным образом связано с инфляцией. Средняя заработная плата увеличилась на 30% и составила 11984 руб. Производительность труда ППП возросла на 14,4%. Валовая и чистая прибыли возросли на 5,9% и 2,1% соответственно. Рентабельность производства в 2006 г. снизилась на 9,4% и составила 17,5%.

. Понятие, сущность и функции заработной платы

В современных условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели, механизмы оплаты труда, но наиболее принципиальным было бы обстоятельно выявить суть и свойства экономической категории «зарплата», определить и раскрыть связь заработной платы с непосредственным источником ее формирования.

Рассматриваемую категорию можно определить следующим образом: заработная плата – это основная часть средств, направляемых на потребление. Она представляет собой долю дохода, которая зависит от конечных результатов работы коллектива и распределяется между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

а) заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

б) заработная плата – это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила».

Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами – спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

Теоретические основы концепции «заработная плата как цена труда» были разработаны А.Смитом и Д. Рикардо[[2]](#footnote-2). А.Смит считал, что труд вступает в качество товара и имеет естественную цену, то есть «естественную заработную плату». Она определяется издержками производства, в состав которых он включал стоимость необходимых средств существования рабочего и его семьи. А.Смит не проводил различия между трудом и «рабочей силой» и поэтому под «естественной заработной платой» понимал стоимость рабочей силы. Величину заработной платы он определял физическим минимумом средств существования рабочего[[3]](#footnote-3).

Концепция «заработная плата как денежное выражение стоимости товара «рабочая сила»» разработана К.Марксом. В основу он заложил положение о разграничении понятий «труд» и «рабочая сила» и обосновал, что труд не может быть товаром и не имеет стоимости, т.е. товаром является рабочая сила, обладающая способностью к труду, а заработная плата выступает в качестве цены этого товара в виде денежного выражения стоимости. К.Маркс установил, что величина заработной платы не сводится к физиологическому минимуму средств существования, она зависит от экономического, социального, культурного уровня развития общества, а также от уровня производительности и интенсивности труда, от рыночной конъюнктуры.

Стоимость рабочей силы имеет качественную и количественную стороны. Качественная характеристика стоимости рабочей силы заключается в том, что она выражает определенные производственные отношения, а именно продажу рабочим своей рабочей силы и покупку ее с целью увеличения прибыли. С количественной стороны стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для того, чтобы произвести, развить, сохранить и увековечить рабочую силу.

На рынках рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями – предприятия, организации, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная заработная плата в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты. Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируется по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее обладателей, то есть формируется система рынков по отдельным ее видам.

Существуют следующие функции заработной платы: функция распределения, социальная функция и функция стимулирующая.

Функции распределения передаются непосредственно производителям, так как только собственник вправе самостоятельно распоряжаться средствами производства и результатами труда. В новых экономических условиях форма распределительных отношений ориентирована на стоимостные показатели, конкуренцию на рынке и отражает финансовое положение предприятия.

При рассмотрении социальной функции заработной платы можно отметить, что сегодня все вопросы оплаты труда решаются на уровне предприятий.

Государство устанавливает минимальный гарантированный уровень оплаты труда, который сегодня из-за инфляции и падения объемов производства определился ниже прожиточного минимума. В сложившихся условиях фонды социального развития на предприятиях играют большую роль в улучшении материальных условий персонала.

Основной функцией заработной платы является стимулирующая функция. Она играет главную роль в интенсивном использовании живого труда, направляет его на реализацию целей управления.

Чтобы заработная плата выполняла свою стимулирующую функцию, должна существовать прямая связь между ее уровнем и квалификацией работника, сложностью выполняемой работы и степенью ответственности.

В сознании работника заработная плата психологически ассоциируется с признанием его авторитета на предприятии, выражая его социальный статус; именно через заработную плату работник оценивает себя, свои успехи в работе.

От того, как признаются заслуги работника в течение его трудовой жизни, выражающиеся в росте заработка, можно говорить об адекватном процессе его связи с производством. Если же признания нет, не будет и лояльного мотивированного отношения к предприятию со стороны работника, ориентации на высокую производительность.

Организация заработной платы с оценкой заслуг играет большую мотивационную роль, чем оплата без оценок; является решающим условием достижения цели управления трудом и нацеленности работника на производительный труд.

**1.3.Основные принципы организации и регулирования оплаты труда**

Для работников предприятия оплата их труда в виде заработной платы является их личным доходом, который должен соответствовать личному вкладу в результаты деятельности предприятия. Реальные доходы работника определяются номинальной и реальной заработной платой и общественными фондами потребления.

Номинальная заработная плата – это сумма денег, которую получает работник за свой труд. Реальная заработная плата показывает, какое количество предметов потребления и услуг можно купить на номинальную заработную плату[[4]](#footnote-4).

Основная задача организации зарплаты состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого.

Организация оплаты труда предполагает:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;

- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;

- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;

- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

Вопросы организации труда занимают одно из ведущих мест в социально-экономической политике государства. В условиях рыночной экономики практическое осуществление мер по совершенствованию организации оплаты труда должно быть основано на соблюдении ряда принципов оплаты труда, включающих в себя:

- принцип оплаты по затратам и результатам труда;

- принцип повышения уровня оплаты труда на основе роста эффективности производства;

- по сравнению с ростом заработной платы, который призван обеспечить необходимые накопления и дальнейшее расширение производства;

- принцип материальной заинтересованности в повышении эффективности труда.

Будучи основным источником дохода трудящихся, заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся.

Заработная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату с показателями производительности труда, выпуском продукции. Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрить работников. Оплата труда регулируется и контролируется компетентными государственными органами[[5]](#footnote-5).

Государственное регулирование оплаты труда включает:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда в РФ;

- установление районных коэффициентов и процентных надбавок;

- установление государственных гарантий по оплате труда.

В основе организации оплаты труда работников на любом предприятии лежат: тарифная система; формы и системы оплаты труда.

В соответствии с действующим законодательством, предприятия и организации, исходя из задач производства, самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников.

Формы и системы заработной платы – это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой. Иными словами, форма оплаты труда устанавливает, как оценивается труд при его оплате: по конкретной продукции, по затраченному времени или по индивидуальным или коллективным результатам деятельности.

В каждом конкретном случае должна применяться такая система оплаты труда, которая в большей степени соответствует условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

От того, как форма труда используется на предприятии, зависит структура заработной платы: преобладает ли в ней условно-постоянная часть (тариф, оклад) или переменная (сдельный приработок, премия).

Юридической формой регулирования трудовых отношений на предприятиях в настоящее время является коллективный договор, заключаемый администрацией предприятия и профсоюзной организацией. В коллективном договоре должны быть оговорены все условия оплаты труда работников, входящие в компетенцию предприятия.

Следует учесть, что условия коллективных договоров и соглашений, ухудшающие по сравнению с законодательством положение работников, недействительны.

Если на организацию распространяется действие отраслевого тарифного соглашения, то в коллективный договор должны включаться нормы, не ниже установленных в соглашении.

Основным документом, регулирующим вопросы оплаты труда, является ТК РФ. При организации оплаты труда на предприятии следует учитывать также нормы других законодательных актов, в частности Федерального Закона от 12.01.96 года № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»[[6]](#footnote-6).

Различные выплаты в виде надбавок и доплат за высокую квалификацию и профессиональное мастерство, различные премии, вознаграждения определяются предприятиями самостоятельно в пределах имеющихся средств (например, за счет остающейся в их распоряжении прибыли).

Условия оплаты труда отдельных работников отражаются также в контрактах (трудовых договорах), заключаемых администрацией предприятия с конкретными работниками.

В организациях должны быть разработаны следующие нормативные документы, регламентирующие условия оплаты труда:

- документ, устанавливающий размеры тарифных ставок рабочих;

- схемы должностных окладов руководителей, специалистов и служащих;

- положения о текущем премировании за основные результаты деятельности;

- положения об единовременных поощрениях;

- положения о надбавках и доплатах и др.

Все эти документы на большинстве предприятий сейчас объединяются в один – Положение об оплате труда.

Состав и структура фонда заработной платы

Рыночные отношения предоставили предприятиям и организациям различных форм собственности и хозяйствования максимальную самостоятельность в вопросах оплаты труда при условии, что оплата осуществляется за счет их собственных средств без выделения на эти цели ассигнований из бюджета.

В результате на предприятиях появились понятия: «фонд потребления», «средства, направляемые на потребление», а также идентичный ему термин «фонд заработной платы».

Средства, направляемые на потребление, объединяют денежные и натуральные выплаты, носящие индивидуальный характер. В состав средств, направляемых на потребление, включаются: средства фонда оплаты труда.

Фонд потребления включает, кроме того, выплаты за счет фонда социального развития и жилищного строительства и расходов на содержание объектов здравоохранения, культуры и спорта.

Фонд заработной платы представляет собой общую сумму средств в денежной и натуральной форме, распределяемых между работниками организации в соответствии с количеством и качеством труда.

В состав фонда заработной платы входят:

- все начисленные предприятием, учреждением, организацией суммы оплаты труда в денежной и натуральной форме за отработанное и неотработанное время независимо от источников финансирования;

- стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда;

- премии и единовременные поощрительные выплаты, а также комплекс выплат на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

Учет средств фонда заработной платы производится всеми хозяйствующими субъектами в соответствии с нормативными актами, издаваемыми уполномоченными федеральными органами.

При этом следует отличать затраты, включаемые в фонд заработной платы организации, от затрат на оплату труда, относимых на издержки производства и обращения.

Если в фонд заработной платы входят все перечисленные выше виды выплат в пользу работника, то на издержки производства и обращения относят только те, которые в соответствии с действующим законодательством подлежат включению в себестоимость продукции (работ, услуг).

Оплата труда представляет совокупность средств, выплаченных работникам в денежной и натуральной форме как за отработанное время, выполненную работу, так и в установленном законодательством порядке за неотработанное время.

Учет оплаты труда по ее видам регламентируется Основными положениями по учету труда и заработной плате, Положением о порядке обеспечения пособиями по государственному страхованию, Положением о порядке выплаты дивидендов по акциям и др.

Для целей бухгалтерского учета заработная плата делится на основную и дополнительную заработную плату.

Основная заработная плата начисляется за фактически отработанное время и выполненные на предприятии работы. К ней относятся, в частности, сдельная и повременная формы оплаты труда.

Дополнительная заработная плата – это установленные законом выплаты за не проработанное на предприятии время. К ней относится оплата отпусков, выходных пособий при увольнении, льготных часов при укороченном рабочем дне для подростков и т.д[[7]](#footnote-7).

Основным документом по определению состава средств фонда заработной платы является Инструкция Госкомстата РФ от 10 июля 1995 г. № 89 «О составе фонда заработной платы и выплат социального характера».

В Инструкции разграничены фонд заработной платы и выплаты социального характера, не являющиеся заработной платой.

В состав выплат социального характера включаются компенсации и социальные льготы, предоставленные работникам, в частности, на лечение, отдых, проезд, трудоустройство.

При этом все выплаты, относящиеся к фонду заработной платы, включаются в фонд того отчетного периода, к которому они относятся. Например, суммы, начисленные за ежегодные основные и дополнительные отпуска, включаются в фонд заработной платы отчетного месяца только в сумме, приходящейся на дни отпуска в отчетном месяце. Суммы, причитающиеся на дни отпуска в следующем месяце, включаются в фонд заработной платы следующего месяца. В бухгалтерском учете расходы, относящиеся к следующему месяцу, учитываются на счете 97 «Расходы будущих периодов».

В соответствии с 25 гл. НК в состав затрат на оплату труда включаются:

- выплаты заработной платы за фактически выполненную работу, исчисленные из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми на предприятии формами и системами оплаты труда;

- выплаты стимулирующего характера по системным положениям: премии за производственные результаты, в том числе вознаграждения по итогам работы за год, надбавка к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и т.д.;

- выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе: надбавки и доплаты за работу в ночное время, сверхурочную работу, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу во вредных условиях труда и т.д., осуществляемые в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск, оплата проезда к месту использования отпуска и обратно, оплата льготных часов подростков, оплата времени, связанного с выполнением государственных обязанностей;

- единовременные вознаграждения за выслугу лет;

- выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда, в том числе: выплаты по районным коэффициентам и надбавкам к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями;

- оплата в соответствии с действующим законодательством учебных отпусков, предоставляемых рабочим и служащим, успешно обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях;

- заработная плата по основному месту работы работникам предприятий и организаций во время их обучения с отрывом от работы в системе повышения квалификации и переподготовки кадров;

- доплаты в случае временной утраты трудоспособности до фактического заработка, установленные законом;

- оплата труда работников, не состоящих в штате предприятия за выполнение ими работ по заключенным договорам гражданско-правого характера;

- другие виды выплат, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда (за исключением расходов по оплате труда, финансируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятий, и других целевых поступлений).

Размер фонда оплаты труда на предприятии находится в следующих границах:

Нижняя граница ФОТ < ФОТ < Верхняя граница ФОТ

Нижняя граница ФОТ определяется минимальным размером оплаты труда на каждого работника предприятия, который устанавливается с учетом стоимости жизни и экономических возможностей государства.

Верхняя граница ФОТ устанавливается предприятием самостоятельно и зависит от его финансовых возможностей.

Начисление основной заработной платы производится в зависимости от принятых на предприятии форм и систем оплаты труда.

**1.4. Мотивация и стимулирование персонала как часть политики**

оплаты труда

Эффективность управления персоналом, проявляющаяся в достигнутых результатах, зависит от степени действенности применяемых мер, важнейшая роль среди которых принадлежит вознаграждению.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение, желаемого уровня деятельности.

Под вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения. Соотношение общих расходов работодателя, не связанных с затратами труда работников и их доходом, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Соотношение затрат работодателя и доходов работника с учетом всех налогов

|  |  |
| --- | --- |
| Общие расходы работодателя,  связанные с затратой труда работника | Доходы работника за вычетом  всех налогов |
| Другие расходы по содержанию персонала  организации | Затраты на социальное страхование |
| Расходы на услуги социального характера | Затраты на социальное страхование |
| Оплата свободного от работы времени | Подоходный налог |
| Расходы на социальное страхование | Заработная плата |
| Общая заработная (100%) |  |

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает своих целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т. д.

Материальная мотивация рассматривается как средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в безопасности. Величина вознаграждения может также рассматриваться как отражение степени уважения и уровня занимаемого положения. Если его рост отражает заслуги работника, то это показатель высокой оценки работника руководством, престижа и специального статуса. Некоторые авторы склонны рассматривать вознаграждение как средство удовлетворения потребности в самоуважении. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей специфичны, поэтому различны и оценки вознаграждения относительно его ценности.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность и привести к негативным для организации последствиям в виде демотивации работников, стагнации или снижения производительности, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между сотрудниками. Недовольные работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку, покинуть организацию.

Эффективная система вознаграждения повышает производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло.

Все изменения в сфере вознаграждения должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены, так как это крайне чувствительная область, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, в которой цена ошибки чрезвычайно велика. Значение вознаграждения в том, чтобы стимулировать поведение сотрудников, направить их на достижение стоящих перед ними стратегических задач и соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации[[8]](#footnote-8).

Эта ключевая установка определяет нижеследующие цели системы вознаграждения:

Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система вознаграждения должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы вознаграждения.

Стимулирование производственного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность организации должны поощряться через систему вознаграждения.

Контроль за издержками на рабочую силу. Поскольку издержки на рабочую силу основная статья расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Продуманная система вознаграждения позволяет организации контролировать затраты на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Необоснованно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству множество организаций.

Эффективность и простота. Система вознаграждения должна быть хорошо понятна каждому сотруднику организации (и противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а также не требовать значительных материальных ресурсов для обеспечения своего функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше цели системы вознаграждения могут вступать в определенное противоречие друг с другом (например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала). Руководство организации должно найти оптимальное соотношение степеней решения этих задач (свое для каждой организации на каждом этапе ее развития). И момент создания новой компании задача минимизации издержек на рабочую силу, как правило, приносится в жертву задаче привлечения квалифицированного персонала. В период экономических трудностей организации часто откладывают на будущее прием новых сотрудников и сосредоточиваются на сокращении издержек на заработную плату.

Таким образом, основная цель вознаграждения – обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

Каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. В связи с этим трудно дать универсальные рекомендации, как построить данную систему. Только руководство организации (иногда с использованием профессиональной помощи) может определить, какие методы вознаграждения наиболее им подходят. Тем не менее, исследования показали, что в организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, более эффективны традиционные методы вознаграждения, в то время как в компаниях, работающих в условиях высокой нестабильности и непредсказуемости, успешнее функционируют нетрадиционные системы. Это утверждение справедливо и в отношении внутренних организационных структур: в жестких иерархических организациях эффективнее использовать традиционные; методы, а в организациях с быстро меняющейся или размытой структурой лучше работают нетрадиционные методы.

Практикой выработаны семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

- системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику;

- системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;

- размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше);

- поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные;

- системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;

- истемы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками;

- работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Правила используют для конструирования системы материального поощрения работников. Очень важно определить, сколько раз (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, два или один раз в год) будет выплачиваться денежное вознаграждение, помимо зарплаты, и в каких размерах. Общая схема комбинирует оплату индивидуального труда с распределением процента от прибыли между работниками в равных долях, заинтересовывая их в успехе общего дела. Такое сочетание закладывает материальные основы идентификации всех работников с целями организации.

Стимулирование труда эффективно, если органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования — не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эту цель можно достигнуть только при системном подходе и стимулировании труда.

Система морального и материального стимулирования груда предполагает комплекс мер, направленных на повышение деловой активности работающих и как следствие – повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним, как и собственным нормам поведения.

Заработная плата становится мотивирующим фактором лишь при определенных условиях. Исследователи-бихевиористы в результате изучения теории ожидания установили, что рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда при двух условиях:

- работники должны придавать зарплате большое значение;

- работники должны видеть связь между зарплатой и производительностью, верить, что рост производительности обязательно приведет к росту заработной платы.

Факт наличия связи между зарплатой и достигнутыми трудовыми результатами необходимо учитывать для всех работников, т. е. Оплата труда должна производиться по конечному результату. Часто менеджеры провозглашают приверженность этому принципу, но на практике компенсируют затраченные работником усилия в соответствии с такими параметрами, как стаж работы, затраченное время и т. п., а вовсе не по достигнутым результатам.

Для установления взаимосвязи между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами зарплата любого работника может быть разделена на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение четко определенных должностных обязанностей. Все, кто в данной организации занимается аналогичными обязанностями, получают одинаковое вознаграждение. Вторая определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают этот компонент зарплаты, но его величина автоматически ежегодно регулируется. Третий компонент для каждого работника конкретен, и его величина определяется достигнутыми результатами в предшествующий период. Увеличение или уменьшение оклада в зависимости от этого третьего компонента, или переменной части заработной платы, может быть весьма ощутимым. Смысл этой системы в том, что зависимость между заработной платой и результатами труда работника в текущий период осуществляется через переменную часть зарплаты.

Наибольшая опасность, которая подстерегает организации, внедряющие новые системы мотивации работников, в том, что прибавки к зарплате могут стать чем-то чрезмерным, даже развращающим (если базовая оплата и так высока или если дополнительные выплаты недостаточно тесно связаны с конечными результатами труда, выплачиваются автоматически независимо от того, была ли неделя удачной). Весьма болезнен также вопрос, продолжать ли выплачивать вознаграждение отдельной группе работников, по-прежнему справляющейся со своими задачами, если организация в целом перестала получать прибыль.

Помимо заработной платы, к материальным мотиваторам относятся так называемые дополнительные льготы – отпуск, оплачиваемый отпуск по болезни, пенсионное и, социальное обеспечение, время для отдыха, время для обеда и др.

При мотивации посредством дополнительных льгот учитываются запросы разных групп населения. Так, молодежь, только что окончившую высшие учебные заведения, может заинтересовать не размер пенсионного обеспечения, а четырехдневная рабочая неделя, два периода отдыха в течение рабочего дня, наличие хорошего кафетерия на предприятии. Для семейных работников можно увеличить льготы в области медицинского обслуживания, социального обеспечения. Необходим постоянный анализ менеджерами предпочтений сотрудников относительно вознаграждений и подбора типа вознаграждений, наиболее соответствующего ситуации. Любое действие менеджера или его высказывание (равно как и их отсутствие) воспринимаются подчиненными как вознаграждение, поощрение или как их отсутствие.

Действенность вознаграждений зависит не только от их типа, но и от выбора момента и частоты. Так, вознаграждение почти не влияет на сотрудников, если отклоняется на большое время от периода достижений. Важно создание такой атмосферы в коллективе, в которой любой сотрудник уверен, что его вознаграждение будет соответствовать затраченным усилиям и достигнутым результатам при сопоставлении с результатами других работников[[9]](#footnote-9).

При проектировании материального вознаграждения необходимо придерживаться следующих общих положений:

- поощрять материально работников к усердной работе в организации;

- осуществлять премирование или моральное поощрение достаточно оперативно, чтобы не была потеряна для работника связь между его дополнительным вкладом и полученным признанием со стороны администрации;

- платить не за усилия, а за результаты, главным образом за те, которые отражаются на прибыли;

- если возможно, то платить в соответствии с тем, чего работник достиг в сфере своей ответственности;

- платить больше, когда дела компании идут хорошо, и уменьшать оплату, если результаты недостаточно высоки;

- для удержания нужных работников в организации обеспечивать выплату части начисленных в данном году сумм в последующие годы при условии, что работник продолжает работать с организацией. Этих сумм он лишается (полностью или частично) в случае ухода;

- материальное вознаграждение осуществлять в формах, наиболее приемлемых и привлекательных для работника.

Конкретная реализация этих общих положений должна идти по линии разработки систем вознаграждения, которые бы «привлекали, удерживали и мотивировали таланты». Таким образом, процедуры материального вознаграждения в своей основе имеют конкурентную, рыночную природу.

Руководители многих западных компаний ставят сейчас под сомнение эффективность систем стимулирования и оплаты труда, основанных на оценке индивидуальных усилий и достижений работника. Задачи, решаемые отдельным работником, далеко не всегда соответствуют целям всей организации, а поощрения заслуживает только вклад работника в достижение целей деятельности компании.

В разных организациях действуют свои системы оплаты и стимулирования труда. Существуют принципиальные отличия в построении схем вознаграждения в мелких и крупных фирмах. В большинстве мелких фирм имеется ограниченный набор льгот. Обычно не существует дополнительного пенсионного страхования (помимо государственного), нет и четко обозначенных путей развития карьеры в пределах фирмы.

Стимулирование осуществляется в основном за счет «конкурентоспособного», т. е. достаточно высокого, уровня основной оплаты, включающей оклад и премии. Работников привлекает сама возможность получения работы, более высокая степень самостоятельности, возможность приобрести опыт, требующийся для получения работы в солидных фирмах.

Наиболее гибки в построении систем вознаграждения крупные компании. Для этой цели они применяют «толстые» пакеты дополнительного внутрифирменного социального страхования, льгот, а также участия в собственности, обеспечивающих «привязку» интересов персонала к фирме.

Все применяемые системы дополнительного вознаграждения можно в основном подразделить на две группы: надбавки к заработной плате производятся либо за выслугу лет, либо только за заслуги (насчитывается более 30 различных систем выплаты «по заслугам»).

При разработке эффективной системы материального вознаграждения необходимо учитывать ряд правил:

Начинайте с разработки ясной стратегии. Хорошо обдумайте цели организации. Опирайтесь на критерии, которые могут быть выражены количественно. Убедитесь, что менеджеры знают, как измерять уровень производительности, как оценивать вклад отдельных работников.

Старайтесь максимально децентрализовать систему стимулирования. Предоставьте отдельным производственным единицам право самим приспосабливать программы стимулирования к своим конкретным условиям.

Отделите систему стимулирования от базовой зарплаты. Выдавайте премии единовременно и в связи с конкретными результатами, чтобы подчеркнуть связь вознаграждения с производительностью.

Заранее оговорите условия прекращения действия программы. Так, нужно четко установить, при каких технологических изменениях или изменениях в производственной программе система стимулирования может быть изменена или отменена.

В том случае, когда речь идет о разработке системы вознаграждения, имеется в виду так называемое полное вознаграждение или полная оплата. В эту систему входят: прямая денежная заработная плата, исчисляемая в соответствии с различными методами исчисления повременной или сдельной заработной платы, а также косвенное вознаграждение, состоящее из различных дополнительных выплат, определяемых правилами конкретной организации.

Политика вознаграждения может считаться успешной, если ее осуществление примиряет экономические интересы предпринимателей и трудящихся. При определении механизмов реализации политики вознаграждения должно учитываться соответствие между каждым элементом непрямого, косвенного вознаграждения и возможным альтернативным увеличением прямой заработной платы.

Предприниматель, нанимающий выпускника учебного заведения, рассчитывает, что тот проработает в компании длительный период – до 30 лет. Молодой сотрудник надеется на стабильный рост заработка и гарантии занятости в течение тех же 30 лет. Это обусловливает низкий уровень оплаты труда на первых ступенях карьеры. Различия в начальном уровне вознаграждения незначительны и зависят от уровня образования. Дальнейший рост оплаты труда зависит от политики вознаграждения в данной организации.

В России изменения форм собственности диктуют необходимость поиска новых подходов к материальному вознаграждению работников, построению оптимальных моделей оплаты труда и участия в распределении доходов. Наибольший интерес представляет создание модели, отражающей тесную зависимость уровня вознаграждения от результатов деятельности организации, от трудового вклада в них конкретного работника, от государственной политики в области распределительных отношений и от рыночной конъюнктуры (см рис.).

Применение данной модели позволяет:

- поставить размер вознаграждения каждого работника в зависимость не только от факторов, предусмотренных системой оплаты труда, но и от размеров дивидендов, установленных советом акционеров;

- учесть все направления государственного регулирования в области распределения средств на оплату труда, регулирующее воздействие рынка труда;

- индивидуализировать процесс оплаты персонала путем заключения трудовых контрактов с индивидуализацией режима и условий труда, форм занятости.

До недавнего времени на предприятиях западных стран система оплаты труда была довольно простой и включала три элемента: рабочие получали почасовую или сдельную оплату, инженерно-технические работники –фиксированную годовую ставку, а управленцы – бонусы, выплачиваемые в конце года. Система успешно работала многие десятилетия. Однако, в последние годы все большее число фирм самых различных отраслей промышленности начинает экспериментировать с нововведениями в области оплаты труда, направленными на радикальное повышение производительности и снижение издержек.

Можно выделить несколько новых типов систем оплаты. В основе первого из них лежит принцип замены увеличения стандартной зарплаты выплатой единовременных премий по итогам года. Особенность второго типа в том, что используются так называемые «планы участия в прибылях». Третий тип основывается на системах «доплат за знания». Такие системы способствуют значительному повышению уровня профессионализма работников: прибавка в зарплате по этим системам зависит не от количества фактически произведенной продукции, а от того, какие новые знания и навыки работник приобрел за последнее время по своей инициативе (на курсах повышения квалификации или самостоятельно).

Выводы по разделу

Проведенные в ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский» исследования и анализ фонда заработной платы, существующей системы оплаты труда – ее организации и регулирования – позволили получить достоверную информацию о правильности и эффективности использования средств на оплату труда.

**2. Анализ организации и регулирования иоплаты труда на предприятии**

**2.1 Содержание анализа затрат на оплату труда**

Анализ издержек работодателя на оплату труда и выплаты социального характера является составной частью проводимого на предприятиях анализа хозяйственной деятельности. Его главной задачей является изучение изменений, произошедших за анализируемый период в расходовании работодателями средств на оплату труда, и их оценка. Изменения могут определяться путем сравнения фактических данных за анализируемый период:

- с фактическими данными предыдущего периода;

- планируемыми показателями на анализируемый период;

- нормативными показателями, установленными самостоятельно, законодательно, по соглашению с другими работодателями или органом управления, стоящим над предприятием;

- лучшими или худшими данными внутри анализируемого периода, внутри предприятия, других предприятий;

- другими данными, привлекаемыми для анализа.

Выбор базы (или нескольких баз) сравнения зависит от степени глубины проводимого анализа. Например, анализируя данные об удельном весе фонда заработной платы в издержках работодателя на рабочую силу, можно, в частности, просто ограничиться констатацией того, что эта доля уменьшилась в анализируемом периоде из-за того, что были более высокие темпы роста выплат и льгот социального характера. Однако картина приобретет несколько иную окраску, если при этом, например, будет указано, что планировалось не снижение, а увеличение доли фонда заработной платы. Еще большую информативную нагрузку анализ будет нести, если при этом указать, что на других предприятиях (в городе или в отрасли) удельный вес фонда заработной платы в издержках на рабочую силу намного выше (намного ниже или такой же). Чем более информативный характер носит анализ, тем обоснованнее будут его выводы и весомее предложения. Поскольку изменения в издержках работодателя на оплату труда и выплаты социального характера отражаются на результатах хозяйственной деятельности в совокупности с многочисленными другими факторами, влияние которых разделить практически невозможно, в ходе анализа наиболее целесообразно давать качественную оценку влияния (положительная или отрицательная) тех или иных изменений в издержках работодателя на оплату труда и выплаты социального характера. Оценку изменений следует проводить с учетом необходимости и целесообразности наиболее полного и активного воздействия израсходованных средств на достижение предусмотренных целей. При этом следует так же учитывать значимость тех или иных видов издержек для оплаты труда работников, их материального стимулирования, условий воспроизводства рабочей силы, роль различных групп персонала в деятельности предприятия, необходимость соблюдения определенных соотношений в росте производительности труда и средней заработной оп латы, отражающих достигнутое соотношение интересов работодателей и работников, и ряд других факторов[[10]](#footnote-10).

Можно выделить по крайней мере два принципиальных различия и подходе к анализу издержек на оплату труда и выплаты социального характера в прошлой и новой формирующейся экономических системах.

В прежней экономической системе расходовались средства, вы деленные предприятию государством на оплату труда и социальные выплаты в соответствии с принципами формирования фонда заработной платы и поощрительных фондов. Эти средства предприятие (его руководство и его профсоюзная организация) вправе было израсходовать в соответствующем анализируемом периоде, и это право у ней сохранялось в течение определенного периода. Любой анализ начинали с сопоставления величины средств, которые предприятие может израсходовать на оплату труда и выплаты социального характера и которые оно фактически израсходовало. Так, для фонда заработной платы были введены понятия относительной и абсолютной экономии и перерасхода. Абсолютная экономия (перерасход) определялась путем сопоставления планового фонда оплаты труда с фактическим за cooответствующий период. Относительная экономия (перерасход) определялась путем сопоставления планового фонда заработной платы, скорректированного на фактическое выполнение задания по объему при изводимой (или реализованной) продукции с фактически израсходованным фондом заработной платы за соответствующий период. Для поощрительных фондов было введено понятие остатка неиспользованных средств по соответствующему фонду (фонду материального поощрения и фонду социально-культурных мероприятий и жилищного строительства). Наличие экономии (относительной) по фонду заработной платы всегда оценивалось положительно, перерасхода – осуждалось. За перерасход фонда заработной платы ответственные за это лица могли быть лишены и нередко лишались премии. Экономия в течение определенного периода условно сохранялась за предприятием и могла быть использована на покрытие вдруг возникшего перерасхода. Наличие больших остатков по фонду материального поощрения (выходящих за нормальные пределы переходящих на другой год выплат) считалось показателем отрицательным, т. е. Считалось, что каким-то группам работников недоплатили в течение анализируемого периода, а каким-то незаслуженно заплатят в будущем периоде, когда эти остатки будут использоваться.

В современных условиях предприятиям никто средства на оплату труда и социальные выплаты и льготы не выделяет. Издержки работодателя на рабочую силу определяются в основном количеством работающих по найму, условиями их оплаты, предусмотренными законодательством, коллективным договором, тарифными соглашениями, индивидуальными трудовыми договорами, эффективностью труда работающих по найму. Понятия относительной и абсолютной экономии (перерасхода), а также остатков неиспользованных средств теряют свой смысл. Они должны быть заменены иными понятиями, отражающими рациональность расходования средств, исходя из внутренних критериев оценки работы предприятия. В качестве таковых можно, например, назвать увеличение (или снижение) размеров прибыли, полученной предприятием в связи с более (менее) рациональным подходом к расходованию средств на оплату труда в анализируемом периоде. С учетом специфики деятельности предприятий возможно использование и других критериев. Например, при жесткой конкуренции снижение издержек на оплату труда может быть фактором, определяющим возможности снижения цен на продукцию предприятия. Это ни в коем случае не означает, что на предприятиях не должны планироваться издержки работодателя на оплату труда и другие расходы, связанные с рабочей силой. Скорее наоборот, даже в современных нестабильных условиях такое планирование и возможно, и целесообразно. Но и при планировании фактически должны использоваться одни и те же критерии оценки целесообразности издержек работодателя на рабочую силу.

Вторым принципиальным различием в подходе к анализу издержек на оплату труда и выплат социального характера в прошлой и складывающейся новой экономической системе является существенное расширение возможностей использования материалов анализа. Как известно, в прошлой экономической системе значительная часть издержек на оплату труда и социальные выплаты предопределялась условиями централизованного их регулирования. В частности, действовали централизованные тарифные ставки и оклады, и даже если анализ показывал необходимость их изменения, этого на предприятии сделать не могли. Ограниченность в вопросах изменения тарифной оплаты приводила к тому, что на предприятиях принимались и действовали искаженные формы регулирования издержек на оплату труда и выплаты и льготы социального характера, направленные на то, чтобы обойти закрытые для предприятия сферы воздействия. При этом речь идет не только об абсолютном размере тарифной оплаты, но и о формах и принципах ее выражения. Например, для отражения в оплате различий в условиях труда на рабочих местах могла применяться только относительная форма дифференциации оплаты в процентах к тарифным ставкам, окладам. Установить работникам оплату в форме абсолютных надбавок за каждый час работы в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, предприятие не имело права. В отношении социальных выплат и льгот действовала жесткая централизация в определении направлений использования средств, предназначенных на эти цели. В ходе анализа и разработки предложений приходилось постоянно натыкаться на установленные государством или органами хозяйственного управления ограничения и запреты.

В современных условиях таких централизованных регламентаций в области определения условий оплаты или направлений расходования средств на рабочую силу не имеется. Это, разумеется, не означает, что в новых условиях исчезают причины для применения искаженных форм регулирования издержек на оплату труда и выплаты и льготы социального характера. Но теперь они имеют несколько иную природу – несовершенство налогового законодательства и системы социального страхования. В частности, незначительный размер так называемого нормируемого фонда оплаты, превышение которого наказывалось дополнительными отчислениями в бюджет от прибыли предприятия, а также достаточно высокие взносы во внебюджетные фонды, базой начисления которых является фонд оплаты труда, привели к появлению добровольного возвратного страхования работников предприятий, которое позволило осуществлять выплату заработной платы в виде страхового обеспечения. Работодатель при этом использовал вполне легальный способ повышения доходов своим работникам за счет уменьшения начислений во внебюджетные фонды и обхода (полного или частичного, в зависимости от размеров возвратного страхования) дополнительных налоговых платежей. Разумеется, такой способ скрытого повышения заработной платы не во всем отвечал интересам работников, поскольку эти страховые выплаты не принимались в расчет при исчислении их средней заработной платы, учитываемой при назначении пособий по временной нетрудоспособности, определении размеров премий и в ряде других случаев. Тем не менее при определенных обстоятельствах он получал достаточно широкое распространение. На отдельных предприятиях возвратные страховые платежи достигали 25% от фонда заработной платы.

В постановлении Правительства РФ от 19.02.96 № 153 «О перечне выплат, на которые не начисляются страховые взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации» (вводилось в действие с 1 января 1996 г.), говорилось, что такие взносы не начисляются на страховые платежи (взносы), уплачиваемые организацией в пользу работников по договорам обязательного государственного страхования. Следовательно, на взносы по добровольному страхованию работников за счет средств работодателя должны быть произведены начисления в Пенсионный фонд РФ. Таким образом, названное постановление перекрывало пути возвратным страховым платежам как скрытой форме заработной платы. Но в то же время для предприятий стали невыгодными все другие формы добровольного страхования (страхование дополнительной пенсии, добровольное медицинское страхование от несчастного случая), взносы, которые нельзя называть скрытой формой заработной платы.

Проведение любой аналитической работы предполагает выделение определенных направлений анализа, позволяющих проводить его в определенной взаимосвязи и последовательности. Применительно к анализу издержек работодателя на оплату труда и выплаты и льготы социального характера можно принять в качестве основных следующие направления:

- общая характеристика произведенных издержек на оплату труда и выплаты и льготы социального характера;

- анализ расходования средств по основным видам издержек;

- изучение издержек работодателя на оплату труда и выплаты социального характера в разрезе категорий персонала;

- характеристика расходования средств, выделенных в самостоятельное распоряжение подразделений предприятия.

Проведение аналитической работы предполагает использование на предприятии определенной информационной базы в виде статистической и оперативной бухгалтерской документации, утверждаемых нормативов расходования средств, смет расходования или иных плановых и отчетных документов. Эта документация в настоящее время не всегда унифицирована (за исключением бухгалтерской и статистической), поэтому в дальнейшем изложении будут содержаться предложения по обеспечению получения необходимой для анализа информации. В процессе анализа должны быть использованы и такие документы, как положения об оплате, действующие на предприятии, коллективный договор и приложения к нему в части, связанной с оплатой труда и выплатами социального характера, расходные ведомости (на премирование, оказание материальной помощи, на разовые вознаграждения и т. д.), штатные расписания, решения (приказы, распоряжения) органов управления предприятием и др.

Один из вопросов организации аналитической работы – периодичность анализа и его полнота. Этот вопрос должен решаться с учетом здравого смысла, имеющейся информационной базы и степени механизации и автоматизации процессов получения информации. В то же время целесообразно раз в квартал проводить определенный, наиболее общий анализ, сочетая его с углубленным анализом по какому-либо отдельному аспекту издержек работодателя на оплату труда и социальные выплаты и льготы, и один раз в год проводить углубленный многоаспектный анализ в сочетании с анализом всей хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ численности и категоризации персонала

Для того, чтобы оценить эффективность системы оплаты труда, используемой в «ККБ», прежде всего, необходимо проанализировать численность и структуру трудовых ресурсов. В связи с этим необходимо произвести количественный и качественный состав персонала предприятия. В табл. 4 приведена динамика среднесписочной численности за 4 года.

Таблица 4

Динамика среднесписочной численности персонала за 2003-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Данные по численности и структуре персонала за 2003-2006 г., чел | | | | Динамика численности персонала за 2003-2006 гг. | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Среднеспис. численность персонала,  всего чел: | 2175 | 2254 | 2355 | 2434 | 100,0 % | 103,6% | 108,3% | 111,9% |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ППП | 2156 | 2234 | 2336 | 2416 | 100,0 % | 103,6% | 108,3% | 112,1% |
| из него: |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководители, специалисты и служащие | 214 | 220 | 251 | 255 | 100,0 % | 102,8% | 117,3% | 119,2% |
| Рабочие | 1942 | 2014 | 2085 | 2161 | 100,0 % | 103,7% | 107,4% | 111,3% |
| Непромышл. | 19 | 20 | 19 | 18 | 100,0 % | 105% | 100% | 94,7% |

Анализ структуры численности персонала выявил постоянный рост производственно-промышленного персонала, как управленческого, так и непосредственно занятого на производстве, что и отразилось на среднесписочной численности, которая в период с 2003 по 2006 гг. постоянно увеличивалась и к концу 2006 г. составила 2434 человека, что на 259 человек, или на 11,9% больше, чем в 2003 году.

Численность производственно-промышленного персонала выросла на 260 человек. В 2004 и 2005 гг. она увеличивалась пропорционально общему числу персонала, ее рост составил 3,6% и 8,3% соответственно. В 2006 году рост ППП превысил рост среднесписочной численности на 0,2 % в связи с падением числа непромышленного персонала. Рассмотрим рост ППП более подробно.

На протяжении указанного периода штат руководителей, специалистов и служащих неуклонно рос. Причем в 2005 году наблюдалось резкое увеличение штата на 31 человека, или на 14,5%. Такой скачок в численности объясняется новым направлением в политике качества предприятия. В 2005 году руководство предприятия решило увеличить объем продукции, реализуемой на экспорт, путем увеличения количества экспортных каналов сбыта. В связи с этим высший менеджмент «ККБ» принял решение сертифицировать деятельность предприятия по швейцарской системе SGS (9001:2000), которая признана во многих странах мира. В России она известна как ИСО 9001: предполагает соответствие стандартам на всем протяжении цепочки создания продукта – от закупки сырья до реализации продукции. В связи с этим был увеличен штат уже существующего отдела технического контроля, а также создан дополнительный отдел сертификации. В его функциональные обязанности входило отслеживание соответствия системе ИСО на практике и документально, а также организация внешних и проведение внутренних проверок.

Прирост численности рабочих также наблюдался на протяжении всего указанного периода и составил 249 человек, или 11,3%, по сравнению с базовым 2003 годом. Возможно, он был вызван увеличивающейся потребностью в проведении ремонта оборудования, износ которого в среднем по предприятию составляет 76%.

В производстве концерн все еще использует старые производственные линии, использующие ручной труд, возраст которых более 25 лет. Причем некоторые из них являются очень важными для предприятия – они производят ключевые позиции, которые считаются визитной карточкой концерна. Например, такие линии как «Вдохновение», «Белочка», на которых производятся шоколад «Вдохновение», «Визит», конфеты «Белочка», «Кара-кум», «Петушок – золотой гребешок», «Ореховая роща» и ряд других не менее важных позиций. Но в силу возраста металл «устал», что часто приводит к поломкам, и, следовательно, ремонтам. Для предотвращения длительных простоев в производстве была организована посменная работа механиков, и, следовательно, были дополнительно набраны специалисты.

Численность непромышленного персонала оставалась примерно постоянной величиной и на производительность труда заметного влияния не оказывала.

Теперь рассмотрим качественный состав трудовых ресурсов за тот же период – 2003 – 2006 гг. по образованию, категориям и возрасту. Статистика приведена в табл. 5,6,7.

Таблица 5

Качественный состав трудовых ресурсов по образованию

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих, чел | | | | Удельный вес,% | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| По образованию | | | | | | | | |
| 2 в/о, аспир-ра. | 9 | 9 | 11 | 13 | 0,40 | 0,41 | 0,47 | 0,55 |
| Высшее | 432 | 467 | 531 | 610 | 19,8 | 20,7 | 22,5 | 25,1 |
| Средне-специальное | 611 | 620 | 646 | 731 | 28,1 | 27,5 | 27,4 | 30,0 |
| Среднее | 946 | 976 | 1008 | 808 | 43,5 | 43,3 | 42,8 | 33,2 |
| Неполное среднее | 178 | 182 | 160 | 272 | 8,2 | 8,1 | 6,8 | 11,2 |
| ВСЕГО | 2175 | 2254 | 2355 | 2434 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

За указанный период отмечается положительная тенденция в росте числа работников, имеющих «за плечами» два высших образования, аспирантуру или докторантуру. Учитывая тот факт, что число высшего руководства за указанный период не увеличивалось, а в 2006 году наоборот уменьшилось, этот рост положительно отразился на среднем образовательном уровне руководства среднего звена.

Следует также отметить, что в 2006 году произошел резкий рост доли работников со средним специальным и неполным средним уровнем образования в общей структуре численности трудовых ресурсов. Главным образом, это можно объяснить тем, что в 2003 году был увеличен план производства по новогодним подаркам. Поэтому для фасовки понадобилось большее количество рабочих. Так как для такого рода работы образование не является обязательным, требование к набираемым работникам занижено. В основном это учащиеся многоуровневого центра образования (бывшего ПТУ) при фабрике и приезжих из других городов.

Таблица 6

Качественный состав трудовых ресурсов по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих, чел | | | | Удельный вес,% | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Руководители высшего звена | 12 | 12 | 12 | 10 | 0,55 | 0,53 | 0,51 | 0,41 |
| Руководители среднего звена | 55 | 57 | 68 | 75 | 2,53 | 2,53 | 2,89 | 3,08 |
| Специалисты | 82 | 87 | 94 | 99 | 3,8 | 3,9 | 4,0 | 4,1 |
| Служащие | 65 | 64 | 77 | 71 | 3,0 | 2,8 | 3,3 | 2,9 |
| Рабочие | 1942 | 2014 | 2085 | 2161 | 89,3 | 89,4 | 88,5 | 88,8 |
| ВСЕГО | 2175 | 2254 | 2355 | 2434 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Анализ категоризации работников никаких ярко выраженных тенденций не выявил.

Таблица 7

Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа рабочих | Численность рабочих, чел | | | | Удельный вес, ,% | | | |
| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| По возрасту | | | | | | | | |
| Работающие пенсионеры | 101 | 112 | 130 | 147 | 4,65 | 4,98 | 5,46 | 5,82 |
| От 45 лет до пенсионного возраста | 803 | 849 | 915 | 1067 | 36,9 | 37,7 | 38,5 | 42,2 |
| От 35 до 45 лет | 689 | 690 | 703 | 669 | 31,7 | 30,6 | 29,5 | 26,5 |
| От 25 до 35 лет | 421 | 430 | 452 | 478 | 19,4 | 19,1 | 19,0 | 18,9 |
| До 25 лет | 160 | 173 | 179 | 167 | 7,3 | 7,7 | 7,5 | 6,6 |
| ВСЕГО | 2175 | 2254 | 2380 | 2527 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Исследование возрастного критерия показало неуклонный рост доли работающих пенсионеров и людей предпенсионного возраста в общей структуре работников фабрики (табл. 7). Этот факт не был бы столь печален, если бы параллельно увеличивалось число молодых специалистов. Однако в возрастной категории ниже 45 лет наоборот усматривается отрицательная тенденция. Обманчивой может показаться статистика увеличения работников в возрастной категории от 25 до 35 лет – молодых дипломированных специалистов. За период 2003-2006 гг. их количество в численном выражении увеличивалось и к концу периода составило 478 человек. Если же посмотреть на удельный вес данной категории на протяжении всего периода, то налицо уменьшение ее доли в общей структуре численности персонала: с 19,4% в 2003 г. до 18,9% в 2006 г.

Таким образом, анализ динамики трудовых ресурсов выявил прирост численности персонала на протяжении всего рассматриваемого периода, он составил 352 человека. Для того, чтобы сделать выводы о том, насколько это положительно отражается на работе предприятия, необходимо сравнить эти данные с динамикой производства.

Анализ персонала по возрастному критерию выявил увеличение среднего возраста по фабрике, то есть удельный вес пенсионеров и людей предпенсионного возраста по сравнению с молодыми (до 35 лет) работниками увеличивался. Увеличение доли пенсионеров с 4,65% в 2003 г. до 5,82% в 2006 г. стоит признать негативной тенденцией, поскольку это затрудняет приход новых, молодых специалистов. Во многом это объясняется достаточно стабильной, хотя и невысокой по меркам московского рынка труда заработной платой. В связи с этим, одним из направлений дальнейшего исследования будет изменение системы оплаты труда работников таким образом, чтобы отразить дифференциацию рабочих мест концерна в зависимости от их значимости для процесса производства, выделив при этом наиболее ценную часть персонала («ядро»). Это позволит более эффективно распорядиться имеющимися в наличии средствами на оплату труда и поощрить при этом наиболее ценные категории персонала.

Вторым отрицательным моментом может стать консерватизм в принятии и выработке управленческих решений. Так как молодые специалисты приносят «свежую кровь» и новаторство в управление предприятием, что очень важно для соответствия конъюнктуре рынка.

Анализ категоризации и образовательного уровня трудовых ресурсов никаких отрицательных тенденций не выявил.

**2.3. Анализ формирования фонда заработной платы**

В настоящее время формирование фонда заработной платы «ККБ» осуществляется традиционным методом прямого счёта: в его основе лежат нормативная трудоёмкость выпуска продукции и средняя заработная плата работников, установленная согласно российскому законодательству и локальным нормативным актам, коллективным договорам. Т.е. фактически образуется единый фонд заработной платы, зависящий от количества работников на предприятии и объёма выпускаемой продукции. Также необходимо отметить, что на предприятии в настоящее время используется Единая тарифная сетка (18 разрядов).

Расчёт фонда заработной платы и средств на оплату труда работников концерна на 2005-2006 год и фактически выделенные средства 2006 года приведены в приложение 1.

Преимущество данного метода формирования фонда заработной платы заключается в том, что могут быть изначально учтены такие показатели, как потребность в персонале, снижение технологической трудоёмкости и др.

Очевидным недостатком же для «ККБ» является отсутствие механизма изменения величины фонда заработной платы в зависимости от достижения плановых финансово-экономических показателей, в данный вариант формирования фонда заработной платы не заложена система мотивации персонала в достижении лучших качественных показателей.

2.4.Анализ издержек на оплату труда и выплаты социального характера

Общая характериcтика трудовых и производственно-экономических показателей.

Фактический фонд заработной платы, его динамика и выплаты социального харакетра ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский» на основе данных за 2003-2006 гг. представлены в приложение 2.

Приведенные в приложении 2 данные об уровне и динамике издержек на оплату труда и социальные выплаты за 2005-2006 гг. свидетельствуют о том, что их изменение было существенным образом связано с инфляционными процессами. Объем выручки в 2006 году (в текущих ценах) вырос на 18,2% (а в ценах 2005 года снизился на 5,8%) против объема прошлого года. В среднем цены на продукцию предприятия выросли на 25,4%. Производительсноть труда возросла на 114,4%.

В этих условиях рост издержек производства продукции вообще, в том числе на оплату труда и выплаты социального характера, складывался под влиянием роста цен на сырье, материалы, полуфабрикаты и другие виды материальных затрат, а также отражал рост цен на потребительские товары и услуги.

Себестоимость готовой продукции возросла в 2006 (отчетном) году на 20,5%. Расходы на оплату труда и социальные выплаты росли несколько меньшими темпами, соответственно – 17,7% и 1,1%.

Обращает на себя также внимание тот факт, что в 2006 году произошло изменение структуры расходов на оплату труда – доля фонда заработной платы в общих затратах на оплату труда увеличилась с 95 до 96%, а доля выплат социального характера снизилась до с 5 до 4%.

В условиях достаточно сильных инфляционных процессов рассмотрение абсолютных и относительных данных о динамике издержек на оплату труда и социальные выплаты явно недостаточно для их оценки. Прежде всего, следует установить, как менялись удельные затраты на оплату труда и социальные выплаты на 1 руб. выручки в действующих ценах: сокращались, или росли, или оставались неизменными. Удельные затраты на оплату труда и социальные выплаты представлены в табл. 8 (в коп на 1 руб. продукции).

Таблица 8

Удельные затраты на оплату труда и социальные выплаты

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006/2005 гг. |
| Доля расходов на оплату труда и выплаты социального характера в выручке | Коп. | 0.237 | 0.200 | 0.199 | 0.197 | 98.9% |
| в том числе: | Коп. |  |  |  |  |  |
| из фонда заработной платы | Коп. | 0.224 | 0.189 | 0.189 | 0.189 | 99.6% |
| из выплат социального характера | Коп. | 0.013 | 0.011 | 0.010 | 0.008 | 85.6% |

По данным вышеприведённой таблицы можно сделать вывод, что в отчетном периоде затраты на оплату труда и выплаты социального характера в расчете на 1 руб. выручки имели тенденцию к снижению Фактически они снизились на 0,2 коп. (или на 1,1%) Снижение расходов на оплату труда и выплаты социального характера на 1 руб. продукции само по себе явление положительное и может быть показателем, свидетельствующим об эффективном использовании средств, направленных на эти цели. Однако в данном случае такой однозначный вывод был бы преждевременным. Основным фактором, обеспечивающим снижение удельных затрат на оплату труда и выплаты социального характера, был рост цен на продукцию предприятия.

Таблица 9

Динамика материальных затрат, роста цен и прибыли от реализации продукции,затрат на оплату труда и социальные выплаты

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006/2005 гг. |
| Материальные затраты на производство продукции | тыс.руб. | 1477486.5 | 2165256.8 | 2512043.0 | 3028773.7 | 120.6% |
| То же на 1 руб. продукции | коп. | 0.64 | 0.66 | 0.66 | 0.67 | 102.0% |
| Прибыль от реализации | тыс. руб. | 354083.7 | 512981.5 | 615820.5 | 651932.2 | 105.9% |
| То же на 1 руб. продукции . | коп. | 0.15 | 0.16 | 0.16 | 0.14 | 89.6% |
| То же на 1 руб. затрат | коп. | 0.24 | 0.24 | 0.25 | 0.22 | 87.8% |
| Затраты на оплату труда и выплаты социального характера на 1 руб. продукции | коп. | 0.24 | 0.20 | 0.20 | 0.20 | 98.1% |

Данные табл. 9 позволяют сделать вывод о том, что рост цен на продукцию предприятия был предопределен ростом цен на используемые материальные ресурсы. При сокращении производства на 5,8% материальные затраты увеличились на 20,6%, что свидетельствует о росте цен на используемые материальные ресурсы на 21,9%. (20,6/(100-5,8))

Данные о снижении размеров прибыли в рубле продукции при снижении удельных расходов на оплату труда и выплаты социального характера свидетельствуют о том, что предприятие за счет роста цен на свою продукцию не смогло перекрыть потери от удорожания используемых материальных ресурсов. В целом данные, содержащиеся в вышеприведённых таблицах, говорят о преждевременности однозначной оценки снижения затрат на оплату труда и выплаты социального характера на 1 руб. товарной продукции как явления положительного.

Логический анализ имеющейся информации говорит о том, что из-за увеличения численности работающих и снижения объема производства в каждой единице удельных затрат на оплату труда и социальные выплаты в 2006 году содержится таких расходов больше, чем в 2005. Иными словами чтобы в 2005 году произвести такой же объем продукции как и в 2006, потребовалось бы меньше затрат на оплату труда и выплаты социального характера. Рассмотрим, как изменились бы эти затраты в отчетном периоде по сравнению с 2005 годом, если исключить влияние роста цен и роста среднего дохода одного работника от оплачиваемой работы. Под влиянием роста численности возрос бы общий объём затрат на оплату труда и выплаты социального характера. Рассчитать его можно следующим образом: общую сумму затрат на оплату труда и выплаты социального характера в 2005 году умножить на индекс роста численности в 2006 году и разделить на численность работников в 2005 году.

761615.8\*2434/2355= 787164.7 тыс. руб.

Объем выручки 2004 года в сопоставимых ценах составил 3601308,9 тыс. руб. При этом удельные затраты на оплату труда и выплаты социального характера в отчетном периоде составят 21,9 коп. на 1 руб. продукции, что на 1,9 коп. (или на 9,5%) больше, чем в базисном периоде. На основе вышесказанного можно сделать вывод, что если бы в отчетном периоде не было увеличения численности работающих и снижения объёмов производства, то снижение удельных затрат на оплату труда и выплаты социального характера было бы на предприятии значительно большим.

Как уже отмечалось ранее, рост численности в 2006 году был вызван главным образом приёмом персонала в период новогодних праздников. В ходе дальнейшего анализа необходимо будет более подробно рассмотреть причины увеличения численности работающих, и в случае выявления необоснованного увеличения персонала - разработать мероприятия по ее сокращению или более полной загрузке работников.

Одним из аспектов анализа затрат работодателей на оплату труда и выплаты социального характера является рассмотрение динамики изменения названных затрат в сравнении с динамикой удорожания жизни (ростом цен на потребительские товары и услуги). Как известно, в Российской Федерации нет общих правил индексации заработной платы и других денежных доходов работников на рост потребительских цен на товары и услуги. Каждое предприятие решает этот вопрос самостоятельно, но чаще всего посредством повышения тарифных ставок и должностных окладов работников в меру имеющихся у него экономических возможностей для такого повышения. На многих предприятиях, в том числе и на «ККБ» порядок индексации заработной платы оговаривается в коллективном договоре. Основная задача индексации заработной платы состоит в том, чтобы в условиях инфляции сохранить прежний уровень воспроизводства рабочей силы или добиться его минимально возможного снижения. При прочих равных условиях отставание роста заработной платы от роста цен означает фактическое снижение расходов работодателя на оплату труда и социальные выплаты. На первый взгляд может показаться, что такое отставание выгодно работодателю. Однако фактически это не так. Реальное снижение заработной платы и других видов расходов от трудовой деятельности на предприятии неизменно сказывается на уровне трудовой отдачи работника, т. е. недокомпенсация удорожания стоимости жизни способствует возникновению напряженности в отношениях работодателя с профсоюзами и другими представителями интересов работников и в конечном счете может обернуться потерями, многократно перекрывающими "экономию", полученную на недоиндексации затрат на оплату труда и выплаты социального характера.

Проблема соотношения роста цен на потребительские товары и роста денежных доходов от трудовой деятельности имеет и другой аспект. Постоянное и повсеместное отставание роста денежных доходов от роста цен приведет в итоге к сужению потребительского спроса на товары и услуги, а это, в свою очередь, вызовет соответствующее сокращение производства. Так что в стратегическом плане опережающий рост цен над денежными доходами опасен для всех работодателей. Наиболее целесообразен в условиях инфляции рост денежных доходов, равный темпу инфляции, который, по возможности, требуется обеспечить.

Недокомпенсация возможна, однако, и при росте цен и доходов равными темпами, если при этом в рост заработной платы включено ее увеличение, связанное с повышением результативности труда работников и ростом их квалификационного уровня.

Рассмотрим данные табл. 10. Информация о фактическом индексе цен на потребительские товары и услуги взяты из данных МОСГОРСТАТА. Данные по строкам 4 и 5 являются расчетными величинами. Формулы расчёта следующие:

Стр 4 гр.6 = стр. 2 гр. 4 х стр. 3 гр. 6 х стр. 1 гр. 6 ; (1)

стр. Згр. 4x100

Стр. 5 гр. 6 = стр. 4 гр. 6 – стр. 4 гр. 4. (2)

Таким образом, из данных табл. 10 видно, что в отчетном периоде в связи с удорожанием стоимости жизни необходимо было выделить дополнительно 120008,7 тыс. руб. на оплату труда и социальные выплаты.

Таблица 10

Зависимость оплаты труда и социальных выплат от индексации цен

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование данных | Ед.  изм. | 2003 г. | 2004 г. | 2005г. | 2006 г. | 2006-  2005 гг. |
| 1 | Индекс цен на потребительские товары и услуги на территории, где расположено предприятие | % | - | 119.0% | 115.0% | 112.0% | - |
| 2 | Всего израсходовано на оплату труда и социальные выплаты | тыс. руб. | 549545.3 | 653481.8 | 761615.8 | 890187.2 | 128 571.4 |
| 3 | Численность всего персонала предприятия | чел. | 2175.0 | 2254.0 | 2355.0 | 2434.0 | 79 |
| 4 | Средства, израсходованные на оплату труда и социальные выплаты, скорректированные на рост цен | тыс. руб. | - | - | 761615.8 | 881624.5 | 120 008.7 |
| 5 | Средства, требуемые на компенсацию удорожания стоимости жизни в 2003 году по сравнению с 2002-ым. | тыс. руб. | - | - | - | 120008.7 | - |

Фактически эти затраты возросли на 128571,4 млн. руб.

Поскольку в отчетном периоде не было заметного улучшения результатов деятельности предприятия в целом - производительность труда снизилась на 8,9%, а объем производства – на 5,8%, то это означает, что фактически должны быть уменьшены средняя заработная плата работающих и фонд заработной платы. Соответственно условия ухудшения результатов хозяйственной деятельности сокращают и возможность осуществления расходов на цели социального характера. Для анализа целесообразно попытаться рассчитать возможное уменьшение расходов на оплату труда и социальные выплаты в расчете на одного работника при падении производительности труда. Существуют различные способы пересчета фонда заработной платы на изменение объема производства и средней заработной платы на изменение уровня производительности труда (снижение нормативов затрат заработной платы на 1 руб. продукции), нормативов прироста/снижения производства, нормативов соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы, удельного веса рабочих сдельщиков основного производства в общей численности работающих и др.

Наиболее простой из них - это пересчет с использованием удельного веса рабочих-сдельщиков основного производства в общей численности работающих в базисном периоде (2004 г.). Расчетное сокращение средней заработной платы можно в этом случае определить следующим образом:

(3)



где - расчётная средняя заработная плата работников в отчётном периоде;



- средняя заработная плата работников в базисном периоде;



- индекс динамики производительности труда (в долях единицы);



- удельный вес рабочих-сдельщиков в общей численности работающих (в долях единицы).



В нашем случае удельный вес рабочих-сдельщиков – 15% от общей численности работающих.

Воспользовавшись формулой (3), получим расчётную среднюю заработную плату:

тыс. руб.



На основе расчетной средней заработной платы (3) определим расчетный фонд заработной платы в базисном периоде и соответственно расчетные издержки на оплату труда и социальные выплаты.

Расчетный фонд заработной платы составит (тыс. руб.):

25,3 х 12 x 2355 = 714598,7 тыс. руб.

Расчетные издержки на оплату труда и социальные выплаты будут равны:

714598,7 + 37322,5 = 824487,2 тыс. руб.

С учетом этих данных фактический объем компенсационных выплат в связи с удорожанием стоимости жизни составил 65 700,0 тыс. руб. (890187,2 – 824487,2).

Как видно из цифр в нашем случае имела место «перекомпенсация» удорожания стоимости жизни в издержках на оплату труда и выплаты социального характера. Она составила 54308,6 тыс. руб. (120008,7- 65 700,0) или 6,1% от фонда оплаты труда 2005 года.

Таким образом, мы пришли к выводу, что потенциальная величина оптимизации фонда оплаты труда при прочих равных условиях составляет примерно 6% от его общей величины. В частности можно утверждать, что уровень «перекомпенсации» удорожания стоимости жизни мог бы быть и меньшим (в пределах 3-4%), если бы на предприятии не имело место дополнительное увеличение численности работающих.

В результате анализа трудовых и производственно-экономических показателей ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский» за 2005-2006 гг. можно выделить следующие тенденции, требующие корректировки системы оплаты труда:

- рост численности персонала;

снижение производительностти труда;

темпы роста оплаты труда опережают производство продукции и индекс роста потребительских цен;

увеличение доли средней заработной платы в себестоимости продукции.

Анализ расходования средств на оплату труда по основным видам издержек.

Необходимые для анализа данные о расходовании работодателем средств на оплату труда и выплаты социального характера по их видам приведены в приложения 3, где в соответствии с Инструкцией Госкомстата России о составе фонда заработной платы и выплат социального характера, утв. постановлением Госкомстата России от 10.07.95 № 89 по согласованию с Минэкономики России, Минфином России, Минтрудом России и Центральным банком РФ, выделено 5 основных видов (направлений) расходования средств, по которым и целесообразно проводить анализ, а именно:

- оплата за отработанное время;

- оплата за неотработанное время;

- единовременные поощрительные выплаты;

- выплаты на питание, жилье, топливо;

- выплаты социального характера.

Первые 4 направления относятся к направлениям использования фонда заработной платы, а пятое характеризует использование средств на выплаты социального характера.

Анализ издержек работодателя на рабочую силу по их видам необходим потому, что они (виды издержек) по-разному влияют на общую заинтересованность работников в деятельности предприятия, на связь доходов работника от трудовой деятельности (и прежде всего заработной платы) с результатом его труда, на защищенность работника от отрицательных явлений рыночной экономики, на связь издержек на рабочую силу с организацией производства и труда и на многие другие аспекты экономической деятельности предприятия и взаимоотношений работников и работодателей[[11]](#footnote-11).

Изменение пропорций между основными видами издержек отражает изменение ситуации (как внутри предприятия, так и зачастую вне его) в сфере взаимоотношений работников и работодателя по поводу тех или иных аспектов цены рабочей силы. Задача анализа состоит, прежде всего, в определении масштабов этих изменений и их оценке в тесной связи с результатами деятельности предприятия в целом или отдельных групп работников, а также в связи с функциональным назначением того или иного вида издержек в механизме использования и развития совокупной рабочей силы предприятия.

Изменение структуры фактических доходов работников приведены на рис.1.



Рис. 1. Изменение структуры фактических доходов работников за 2004-2005 гг.

На основе данных, приведенных в приложении 3, можно сделать несколько выводов.

1. Почти по всем видам расходов на оплату труда и выплаты социального характера в отчетности произошли изменения, довольно существенно повлиявшие на их структуру. Исключение здесь составляют выплаты на питание, жилье и топливо, доля которых во всем объеме израсходованных средств устойчиво находилась на уровне 0,3%.

2. В результате происшедших изменений структура использования средств на оплату труда и выплаты социального характера стала менее рациональной: уменьшилась доля средств, использованных на оплату за отработанное время (с 83,6% до 82,6%. Средства, использованные на оплату за отработанное время, позволяют существенно повысить материальную заинтересованность работников в результатах труда, увязать размеры оплаты с квалификацией работников, обеспечить дифференциацию оплаты по условиям труда, увязать оплату труда с территориальными условиями воспроизведения рабочей силы и решить целый ряд других задач по развитию материальной заинтересованности работников. Поэтому при разработке новой системы оплаты труда их долю необходимо будет увеличить.

3. Достаточно существенно возросла доля единовременных поощрений (с 1,9 до 2,7%). Это свидетельствует о том, что в 2005 году проводились попытки для создания более рациональной связи оплаты труда работников с результатами их деятельности, поскольку единовременные поощрения позволяют полнее оценить индивидуальную инициативность труда и индивидуальные качества работников, проявившиеся в процессе их трудовой деятельности. Тем не менее, по данному виду выплат необходимо будет усилить степень увязки уровня оплаты труда от производственных результатов, поскольку, как мы увидели в предыдущих пунктах анализа – объём выпускаемой продукции в 2005 году снизился.

4. К числу нерациональных изменений в структуре издержек на оплату труда и выплаты социального характера следует отнести повышение оплаты за неотработанное время (с 9,5 до 10,8%), хотя в составе этих расходов имеются некоторые выплаты, рост которых автоматически связан с увеличением фонда оплаты труда за счет оплаты за отработанное время и единовременных поощрений (оплата ежегодных очередных отпусков, оплата учебных отпусков и другие, предусмотренные законодательством, выплаты). Важную роль в этом повышении сыграло увеличение оплачиваемых простоев не по вине работника в связи с длительными простоями в процессе производства.

5. При анализе расходов на оплату за отработанное время оцениваются изменения в соотношении тарифной оплаты и выплат стимулирующего характера.

Таблица 11

Структура оплаты за отработанное время

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование данных | 2005 г. | 2006 г. | 2006/  2005 гг. | 2006 г. доля в общих затратах | 2005 г. доля в общих затратах |
|
| 1 | Оплата за отработанное время, всего, в том числе: | 601 224.5 | 735 203.0 | 122.3% | 83.6% | 82.6% |
| 1.1 | Оплата по тарифным ставкам (окладам) | 253 531.2 | 275 588.4 | 108.7% | 35.3% | 31.0% |
| 1.2 | Регулирование выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 347 693.4 | 459 614.6 | 132.2% | 48.3% | 51.6% |
| 1.2а | Премии за основные результаты деятельности | 246 073.2 | 344 502.5 | 140.0% | 34.2% | 38.7% |
| 1.2б | Вознаграждение по итогам работы за год | 73 738.1 | 84 135.2 | 114.1% | 10.3% | 9.5% |
| 1.2в | Доплаты и надбавки | 27 882.1 | 30 977.0 | 111.1% | 3.9% | 3.5% |

Эти соотношения характеризуют два аспекта отношений между работником и работодателем. С одной стороны, тарифная оплата представляет собой оплату за выполнение норм труда (трудовых обязанностей работника), а регулярные стимулирующие выплаты – оплату за работу сверх трудовых обязанностей (норм труда). Поэтому соотношение между тарифной оплатой и стимулирующими выплатами характеризует качество труда. Низкий удельный вес тарифной платы в сравнении с поощрительными выплатами является показателем плохого состояния нормирования труда или, в лучшем случае, об отсутствии связи между нормами труда и заработной.

С другой стороны, тарифная оплата представляет собой гарантированную постоянную часть заработной платы, от которой идет отсчет всех компенсационных и гарантированных выплат (за простои и брак не по вине работников, за сверхурочную работу, за работу в ночное время и т. п.), в то время как регулярные поощрительные выплаты представляют собой переменную часть заработной платы, т. е. часть, увязанную с индивидуальными и коллективными результатами труда. Чем выше размер поощрительных выплат и особенно премий за основные результаты работы в сравнении с тарифной оплатой, тем, как правило, хуже на предприятии организация производства и труда и тем субъективнее оценки фактических результатов деятельности работников. Как можно увидеть из вышеприведённой табл. 11, соотношение между тарифной оплатой и регулярными выплатами стимулирующего характера, сложившееся в базисном периоде, свидетельствует о более низкой доли тарифной оплаты в общих выплатах за отработанное время по сравнению с долей регулирующих выплат стимулирующего характера. Таким образом, в 2005 году тарифная оплата и как гарантия, и как оплата за норму труда своей функции не выполняла. В 2006 году было бы логично увеличить долю тарифной оплаты в общих выплатах за отработанное время и изменить соотношение между тарифной оплатой и стимулирующими выплатами в пользу тарифной оплаты. Однако фактически соотношение между тарифной оплатой и регулярными стимулирующими выплатами в 2006 году ухудшилось. Удельный вес тарифных выплат снизился с 35,3 до 31,0%, в то время как доля регулярных стимулирующих выплат возросла с 48,3 до 51,6%. При этом более высокими темпами росла премия за основные результаты деятельности. Это означает, что самая активная переменная часть заработка все более превращалась в механическую прибавку к тарифной оплате. Сложившуюся на предприятии ситуацию можно изменить за счет пересмотра внутрипроизводственной тарифной системы и соответственно пересмотра положений о премировании.

Выводы по разделу

Проведенный в дипломном проекте анализ структуры заработной платы Концерна за 2005-2006 гг. выявил следующие моменты, подлежащие последующей корректировке:

необоснованно низка доля тарифной части заработной платы в общем её размере, также наблюдается снижение тарифной части и увеличение доли поощрительных и стимулирующих выплат;

уменьшилась доля средств, использованных на оплату труда за отработанное время, что свидетельствует о нерациональном использовании фонда рабочего времени на предприятии.

В результате анализа трудовых и производственно-экономических показателей ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский» за 2005-2006 гг. были выделины следующие тенденции, требующие корректировки системы оплаты труда:

- рост численности персонала;

снижение производительностти труда;

темпы роста оплаты труда опережают производство продукции и индекс роста потребительских цен;

увеличение доли средней заработной платы в себестоимости продукции.

**3. Разработка внутрифирменной системы оплаты труда работников предприятия и оптимизация средств на оплату труда ОАО «ККБ»**

**3.1 Предложение по ликвидация скрытой безработица как механизм оптимизации численности персонала в ОАО «Бабаевский»**

Определение уровня скрытой безработицы дает дополнительный резерв для оптимизации средств, направляемых на оплату труда предприятия.

Если явная безработица означает наличие определенного количества людей, не занятых общественно полезным трудом, то при скрытой безработице наемный работник считается занятым, но он вынужденно трудится неполное рабочее время и/или с меньшей интенсивностью. В состоянии скрытой безработицы на протяжении всего или части рабочего дня (смены) может находиться один работник, весь коллектив или его часть. Поэтому под величиной скрытой безработицы мы понимаем условную численность собственных или наемных работников, соответствующую потерям рабочего времени в результате отсутствия фронта работ и/или снижения их интенсивности на протяжении относительно длительного календарного периода. Понятие "скрытая безработица" включает две неоднородные части: одна охватывает учтенные внутрисменные и целодневные простои, допущенные не по вине работника, и отпуска работников по инициативе администрации предприятий. Другая часть сопряжена с трудом с пониженным уровнем интенсивности или выполнением работ, предполагающих более низкую квалификацию, нежели та, которая имеется у работника. В данной работе будут использованы две основные методики определения скрытой безработицы:

Расчет по степени использования персоналом рабочего времени;

Расчет по соотношению уровня производительности труда и численности работников.

1. Определяют условно избыточную численность работников, подсчитав число человеко-дней вынужденных простоев работающих или их отпусков по инициативе администрации за год,

Скрытая безработица может быть исчислена на основе подсчета потерь рабочего времени в течение рабочего дня (недели, месяца, года).

Таблица 12

Расчет уровня скрытой безработицы

на основании степени использования рабочего времени.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Показатель | Ед. изм. | Данные за 2006 год |
| 1 | Фактическая численность персонала предприятия, n | чел. | 2416 |
| 2 | Нормативный фонд рабочего времени, Фнорм | день | 253 |
| 3 | Максимальное нормативное  рабочее время, Тнорм | чел.-день | 611248 |
| 4 | Фактическое рабочее время, Тф | чел.-день | 592134 |
| 5 | Превышение максимального рабочего времени над, ΔТ | чел.-день | 19114 |
| 6 | Неявки с разрешения администрации, Та | чел.-день | 97 |
| 7 | Потери рабочего времени из-за простоев, Тпрост | чел.-день | 19017 |
| 8 | Уровень скрытой безработицы, β | % | 3,1 |
| 9 | Величина скрытой безработицы, nβ | чел. | 71 |

Уровень скрытой безработицы, β:

β= (19017/611248)\*100%=3,1% (1)



Величина скрытой безработицы, nβ :

nβ = (2416\*3,1)/100%=71 чел (2)



Количество человеко-часов, фактически отработанных за определенный рабочий период (592134 чел-дня) соотносится с максимальным нормативным количеством рабочих часов за данный период (611248 чел-дней), на основе чего выясняется количество человеко-часов, не отработанных за этот период, в частности, по не зависящим от работника причинам (19114 чел-дней). Они-то и рассматриваются как избыточные относительно фактического объема выпущенной продукции. Исходя из нормативного количества рабочих часов, предусмотренных на одного рабочего, определяют искомое число рабочих, условно не участвовавших в производственном процессе в рассматриваемый период.

2. В этом случае размеры скрытой безработицы могут быть определены также на основе использования показателя, характеризующего базовый уровень производительности труда, и сопоставления численности работников в соответствующие периоды производственной деятельности.

Это делается, как правило, по следующей схеме:

1. исходя из производительности труда базового периода (года) определяют гипотетическую численность работников, необходимую для производства фактического объема продукции за данный период (год),

2. находят разность между фактической численностью работников, задействованных в данном периоде, и расчетной их численностью.

Уровень скрытой безработицы для данного предприятия, исчисленный на основе производительности труда, отражает в определенной мере экономическое состояние предприятия в целом, а не только уровень менеджмента или качество и интенсивность работы ППП внутри данного предприятия.

Lt = 3601308,9/2416 = 1490,6 тыс.руб./чел. (3)



nусл =3823331,2/1636,7=2336 чел. (4)



β = (2416-2200)2416\*100% = 8,9~9% (5)



Результаты по данной методике приведены в табл. 13.

Таблица 13

Расчет уровня скрытой безработицы на основаниисоотношения производительности труда в различные периоды времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Ед. изм. | Данные за 2005 год | Данные за 2006 год |
| 1 | Валовая выручка в ценах 2002 года, Vt | тыс. руб. | 3823218,8 | 3601308,9 |
| 2 | Динамика объема продукции к предыдущему году, Vt+1/Vt | % | - | 94,2 |
| 3 | Численность занятых, nt | чел. | 2336 | 2416 |
| 4 | Динамика численности занятых к предыдущему году, nt+1/nt | % | - | 103,4 |
| 5 | Годовая выработка на человека в год, Lt |  | 1636,7 | 1490,6 |
| 6 | Условная численность занятых при выработке на уровне года t, nусл | чел. | 2336 | 2200 |
| 7 | Уровень скрытой безработицы в году t, βt | % | - | 9% |

Таким образом, в результате анализа уровня скрытой безработицы двумя способами были получены следующие результаты:

а) в результате недостаточной внутрипроизводственной организации труда производственно-промышленный персонал концерна «Бабаевский» для производства данного количества продукции вынужден держать в штате на 3,1% или 71 чел. больше оптимального уровня.

б) общеэкономический спад в деятельности предприятия в 2006 году снизил эффективность работы персонала на 9%, в то же время, снижение численности ППП на указанную величину не оправдано, т.к. усиление маркетинговой составляющей, оптимизация работы с поставщиками сырья и др. может позволить загрузить указанный персонал целиком.

Оптимизация внутрипроизводственной организации труда позволит высвободить 71 чел. промышленно-производственного персонала организации с экономией фонда оплаты труда в размере около 21-25 млн. руб.

3.2 Оптимизация средств, направляемых на оплату труда (укрупнённый расчёт) в ОАО «Бабаевский»

Фонд оплаты труда в составе себестоимости (основной фонд)

Для установления взаимосвязи между динамикой производственных показателей, финансовыми результатами и объёмом средств, направляемых на оплату труда, как предприятия в целом, так и по отдельным цехам можно воспользоваться укрупнённым расчётом. Одним из таких способов является расчёт средств с помощью уровневых нормативов.

При использовании в структурных подразделениях раздельного формирования средств на оплату труда работников образование фонда основной оплаты для производственных единиц и основных цехов, выпускающих готовую продукцию, целесообразно строить на основе нормативных затрат основной оплаты на 1 руб. валового дохода. При этом для отдельных внутрипроизводственных подразделений могут делаться определенные исключения. Например, для цеха, выпускающего однородную продукцию, могут быть установлены нормативы затрат основной оплаты на единицу продукции в натуральном выражении; для цехов, выпускающих многономенклатурную продукцию с часто меняющейся структурой производства - на основе нормативов прироста за каждый процент прироста валового дохода, для цехов вспомогательного производства - по нормативу на единицу объема продукции (нормо-час, руб. и др.) или по нормативу основной оплаты на единицу продукции в натуральном выражении.

В производственных бригадах (участках) основного и вспомогательного производств, сформированных из рабочих-сдельщиков, а также в подрядных бригадах фонд основной оплаты труда рекомендуется определять по нормативам заработной платы (комплексным сдельным расценкам) на единицу продукции (работы), рассчитываемых на основе технически обоснованных норм времени (выработки). Формирование фондов основной заработной платы работников структурных подразделений должно производиться с учетом конкретной специфики отдельных цехов, участков и в зависимости от объективных технических и организационных условий их деятельности на основе применения дифференцированных нормативов[[12]](#footnote-12).

Расчет фонда основной заработной платы (ФЗПо) с использованием уровневых нормативов в структурных подразделениях, где среди рабочих преобладает сдельная форма оплаты труда и невысок удельный вес специалистов и служащих, выражается следующей формулой:

, (6)



где H – норматив формирования фонда основной оплаты в коп. на руб. продукции;

V – объем продукции (млн руб.).

В тех случаях, когда в структурных подразделениях велик удельный вес повременной оплаты и значительная часть работников влияет непосредственно на увеличение объема выпускаемой продукции или ее влияние на этот объем незначительно, целесообразно применять другой принцип формирования фонда оплаты труда работ – комбинированный.

На основе анализа расходования фонда оплаты труда в базисном периоде ФОТ делится на 2 части: условно-постоянную, включающую расходы на оплату труда работников, численность которых не изменяется или несущественно изменяется в связи с ростом объема производства, и переменную, включающую в себя расходы на оплату труда работников, численность и трудозатраты которых прямо связаны с изменением объема выпускаемой продукции и ее трудоемкостью. Такое деление позволяет применять комбинированную модель формирования фонда основной оплаты труда работников на основе нормативов прямых затрат заработной платы на единицу объема продукции. Норматив определяется путем деления переменной части фонда основной оплаты на объем выпускаемой продукции, и стабильной части фонда основной оплаты. В этом случае фонд основной оплаты труда работников внутрипроизводственных подразделений определяется суммированием переменной и условно-постоянной частей фонда. При этом переменная часть определяется умножением норматива прямых затрат заработной платы на плановый или фактический объем производства продукции.

, (7)



где ФЗПпс – часть фонда основной оплаты труда, связанная с оплатой повременно оплачиваемых работников;

H – норматив формирования части фонда основной оплаты, связанной с оплатой сдельно оплачиваемых рабочих в коп. на 1 руб. продукции.

В состав условно-постоянной части фонда оплаты труда работников структурного подразделения следует включать оплату по окладам специалистов и служащих, младшего обслуживающего персонала, оплату по тарифным ставкам и премии рабочим-повременщикам: за работу в ночное время, при уходе в отпуска (очередные, дополнительные, по учебе) и другие, предусмотренные законом гарантийные и компенсационные выплаты из фонда заработной платы. Переменная часть фонда основной оплаты представляет собой основную оплату труда рабочих-сдельщиков (оплата по сдельным расценкам и премии за основные результаты деятельности, приработок, а также ряд других выплат).

Образование фонда основной оплаты путем использования приростных нормативов целесообразно в тех случаях, когда в структурном подразделении выпускается многономенклатурная продукция и происходящие структурные изменения приводят к несоответствию в динамике ее объема в стоимостном и трудовом выражении, а также когда имеет место необходимость увеличения объема производства за счет снижения трудоемкости продукции.

Формирование фонда основной оплаты при помощи этого метода может осуществляться следующим образом:

, (8)



где ФЗП0.исх – фонд основной оплаты труда работников структурного подразделения, принимаемый за базу (млн руб.);

H – норматив изменения исходного фонда основной оплаты за каждый процент изменения объема продукции (%);

V – динамика продукции структурного подразделения в принятых единицах измерения (%).



При этом нормативы изменения основной оплаты труда работников на стоимостную единицу продукции в натуральном выражении по структурным подразделениям целесообразно дифференцировать относительно (в процентах) прироста средств на оплату труда работников по предприятию в целом. В качестве основного фактора дифференциации можно использовать долю переменной части фонда основной заработной платы работников в его общей величине, а также устанавливать повышенные нормативы внутрипроизводственным подразделениям, обеспечивающим на основе рационализации рабочих мест повышение фондоотдачи, улучшение использования производственных мощностей и т. д.

Определение норматива изменения фонда основной оплаты труда работников на каждый процент изменения объема произведенной продукции можно осуществлять по следующей формуле:

(9)



где Кс – планируемое соотношение прироста средней заработной платы на каждый процент прироста производительности труда;

– планируемый прирост производительности труда.



Расчёт фонда основной оплаты труда для концерна «Бабаевский» на 2006 г.

В данном случае, основной фонд заработной платы соответствует ФЗП в составе себестоимости продукции.

Используя вышеприведённые теоретические выкладки, относящиеся к подразделению предприятия, рассчитаем примерный фонд оплаты труда по концерну «Бабаевский» в целом. Данные представлены в табл. 14.

В качестве базового используется фактический ФОТ 2005 года в составе себестоимости.

ФЗП2005.исх=823387,6 тыс.руб.

Определим условно-постоянную и переменную, т.е. зависящую от объема произведённой продукции, части.

А) Оплата по окладам специалистов и служащих, младшего обслуживающего персонала, оплату по тарифным ставкам и премии рабочим-повременщикам, за работу в ночное время, при уходе в отпуска

(очередные, дополнительные, по учебе) и другие выплаты в 2005 году составили: ФЗПпост = 601072,9 тыс. руб.

Таблица 14

Расчет фонда основной оплаты труда на 2006 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | По предприятию в целом | | От-  клонение,% | По шоколадному цеху | | От-  клонение,% |
| 2005 г. | 2006 г. |  | 2005 г. | 2006 г. |  |
| ФЗП исх | тыс.руб. | 823387,6 | --- |  | 77534,0 | --- |  |
| в т.ч.  - пост. часть | тыс.руб. | 601072,9 | --- |  | 54273,8 | --- |  |
| - перем.часть | тыс.руб. | 222314,6 | --- |  | 23260,2 | --- |  |
| ФЗП расчетный | тыс.руб. | --- | 827501,0 |  | --- | 77549,9 |  |
| ФЗП оптим | тыс.руб. | --- | 899564,9 |  | --- | 86855,8 |  |
| Прирост произв-сти труда, П | % | --- | 7,4 |  | --- | 4 |  |
| Коэффициент роста СЗП и произв-сти труда | Ед. | --- | 0,7 |  | --- | 0,7 |  |
| Выпуск продукции | Тыс.т. | 48,14 | 50,0 | 4 | -- | --- | 8 |
| Норматив изменеия ФОТ и объема продукции | В ед. | ---- | 0,463 |  | --- | 0,799 |  |

Б) Основная оплата труда рабочих-сдельщиков: ФЗПпер=222314,6 тыс. руб.

Планируемый прирост производительности труда в 2006 году – 7,4%.

2006=7,4%



Для повышения мотивации персонала в повышении производительности труда коэффициент соотношения темпов роста средней заработной платы и производительности труда в 2006 году принимаем на уровне 0,7. В 2007 году – 0,5.

Кс2006=0,7

Фактический выпуск продукции концерна «Бабаевский» в 2005 году - 48,14 тыс. т. Плановый выпуск в 2006 году – 50 тыс. т., следовательно:

V2006=4%



Таким образом, получаем:

H2006=((100+4) (100+7,40,7)/(100+7,4)-100)/4=0,463



Зная нормативные коэффициенты, найдём фонд заработной платы 2006 (в ценах 2005 года).

ФЗП2006=ФЗПпост+ФЗПпер=601072,9+222314,6(100+0,4634)/100 =827501,0 тыс. руб.



С учётом сокращения численности персонала, рассчитанного в предыдущем пункте, а также индекса потребительских цен оптимизированный фонд основной оплаты труда в 2006 году составит:

ФЗП2006 = ФЗП2006(n2005 – nβ)/ n2005i2003/2003=827501,0(2416-71)/2416112%= =899564,9 тыс. руб.



Зависимость величины расчётного фонда заработной платы от планового соотношения темпа роста средней заработной платы и производительности труда на предприятии (без учёта сокращения персонала) приведена на Рис. 2. Также на диаграмме приведено сравнение с первоначальным расчётом ФЗП по прежней системе оплаты труда.



Рис. 2. Сравнение расчёта фонда заработной платы 2006 года от коэффициента Кс2006 с первоначальным вариантом

На основе полученных зависимостей руководство предприятия может получить экономически обоснованный фонд заработной платы в рамках действия основного принципа построения системы оплаты труда – превышения темпа роста производительности труда над темпом роста средней заработной платы.

Кроме того, при изменении системы формирования средств на оплату труда на будущий период данные зависимости позволяют произвести сопоставление объёма средств на оплату труда, рассчитанного в рамках действующей системы с желаемым объёмом средств в новой системе и найти при этом необходимые параметры. Для адаптации персонала к данным условиям оплаты труда указанные параметры в дальнейшем изменяться не должны.

Аналогичным образом можно найти основной фонд заработной платы по любому из прибылеобразующих подразделений.

Рассчитаем аналогичные параметры для конфетного цеха:

Численность персонала: n=304 чел.

ФЗП2006.исх=77534,0 тыс.руб.

ФЗПпост = 54273,8 тыс. руб.

ФЗПпер=23260,2 тыс. руб.

2006=4%



Кс2006=0,7

V2006=8%



H2006=0,799

H2007=0,599

ФЗП2006= 77549,9 тыс. руб.

Оптимизированный фонд основной оплаты труда конфетного цеха за 2006 г.:

ФЗП2006 = 86 855,8 тыс. руб.

Далее необходимо рассчитать часть ФЗП, формируемого из прибыли предприятия.

Поощрительный фонд оплаты труда

Поощрительный фонд в производственных единицах в основных цехах, выпускающих готовую продукцию, в тех случаях, когда до структурных подразделений может быть доведена прибыль, целесообразно формировать по нормативам от прибыли, остающейся в их распоряжении. Принципиальная формула расчета указанного фонда в данном случае может быть представлена как:

, (10)



где Н – норматив, определяющий долю поощрительного фонда в остаточной прибыли (коп. на 1 руб. прибыли);

Р – остаточная прибыль структурного подразделения (млн руб.).

Если этот путь по каким-либо причинам невозможен или нежелателен, поощрительный фонд производственной единицы и основных цехов рекомендуется формировать по нормативам, определяющим его долю соответственно в массе прибыли предприятия или цеха, а также по нормативам прироста поощрительного фонда за каждый процент увеличения прибыли.

В случае, когда прибыль не может быть доведена до внутрипроизводственных подразделений, поощрительный фонд работников следует определять по цеховому показателю себестоимости выпускаемой продукции. Методы учета и планирования этого показателя в настоящее время в достаточной степени разработаны, и при наличии обоснованных норм расхода сырья, материалов, заработной платы показатель себестоимости продукции является надежным измерителем эффективности производственной деятельности структурных подразделений. В данном случае поощрительный фонд рассчитывается исходя из его базовой величины и нормативов его изменения в зависимости от динамики себестоимости выпускаемой продукции.

Поощрительный фонд, принимаемый за основу для расчета нормативов внутрипроизводственным подразделениям, должен обеспечивать им равный размер вознаграждений в расчете на одного работника (или на 1 тыс. руб. выплат из фонда основной оплаты). При этом устанавливаемые структурным подразделениям задания по росту прибыли или снижению себестоимости выпускаемой продукции (услуг) должны быть относительно равнонапряженными. При невозможности обеспечения внутрипроизводственных подразделений такими заданиями следует устанавливать меньшие размеры исходных поощрительных фондов работникам подразделений с более низким уровнем использования производственных ресурсов и соответственно с менее напряженными заданиями.

Отчисления в поощрительный фонд внутрипроизводственных подразделений целесообразно производить ежеквартально нарастающим итогом по утвержденным нормативам.

В поощрительный фонд структурных подразделений могут быть перечислены неиспользованные средства по фонду основной заработной платы, полученному по установленным нормативам. Такое перечисление целесообразно при условии выполнения плана (задания) по производству продукции как в стоимостном, так и в натуральном выражении, а также заданий по росту производительности труда, качеству продукции и т. п. Средства поощрительного фонда расходуются по специальной смете или по объединенной смете расходования единого фонда оплаты труда работников структурного подразделения (включающего фонд основной оплаты и поощрительный фонд).

Размеры, порядок и очередность выплаты премий и вознаграждений за счет поощрительного фонда определяются руководством структурного подразделения по согласованию с профсоюзной организацией или другими органами, представляющими интересы работников.

Расчёт поощрительного фонда оплаты труда для «ККБ» на 2006 и

2007 гг.

Расчёт поощрительного фонда оплаты труда производственных подразделений целесообразно произвести на основе уровневых нормативов, учитывающих изменение эффективности труда.

Обобщённая формула расчёта:

, (11)



где N – норматив поощрительного фонда оплаты труда на единицу прибыли предприятия;

V – прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия.

В данном случае, норматив образования фонда оплаты труда подразделения может быть рассчитан по формуле:

, (12)



где – прибыль, полученная в базисном году (тыс. руб.);



– изменение эффективности труда по совокупности показателей качества продукции, производительности труда, материальных затрат;



Кс – соотношение между изменением эффективности труда и заработной платы.

Для измерения роста или снижения эффективности труда в данном случае можно использовать следующий показатель:

, (13)



где – изменение себестоимости продукции в расчётном периоде (тыс. руб.);



– изменение прибыли в связи с увеличением/уменьшением объёма производства (тыс. руб.);



– прибыль, полученная в базисном году (тыс. руб.).



Таблица 15

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 (план) |
| Себестоимость произведённой продукции (тыс. руб.) | 3865549,7 | 4542794,0 |
| Валовая прибыль (тыс. руб.) | 651932,2 | 769280,0 |

2006 год:

= ((4542794,0-3865549,7)+(769280,0-651932,17))/ 651932,17\*100 -100=21,9%



Соотношение между изменением эффективности труда и заработной платы Кс, определим чуть большее, чем соотношение роста СЗП и производительности труда, использованного в предыдущем пункте, т.к. в данном случае учитывается и качество продукции, т.е. Kc=0,8.

В таком случае норматив формирования поощрительного фонда будет равен:

N= 29053,3/651932,17\*(100+21,9\*0,8)/(100+21,9)=4,3%

Таким образом, доля валовой прибыли, которая будет направлена на поощрение персонала в 2006 году, равна 4,3%. Объём фонда поощрения – 33079,0 тыс. руб.

Дальнейшее «справедливое» распределение поощрительного фонда оплаты труда по подразделениям целесообразно осуществлять на основе их доли в создаваемой себестоимости конечной продукции.

Так, например, доля конфетного цеха в конечной себестоимость продукции в 2006 году составила 31%. Учитывая то, что эта доля в 2006 году доля изменится незначительно, сумма поощрительного фонда конфетного цеха в 2007 году составит 10254,5 тыс. руб. или 33,7 тыс. руб. на 1 человека в год.

Таким образом, общий фонда заработной платы ОАО «Кондитерский Концерн Бабаевский» на 2007 год составит:

основная оплата труда - 899564,9 тыс.руб.

поощрительный фонд - 33079,0 тыс. руб.

Итого: 932616,0 тыс. руб.

Данная величина на 10,3% превышает фонд заработной платы 2004 года и почти полностью соответствует индексу роста потребительских цен на 2006-2007 гг.

3.3Разработка оптимальной системы оплаты труда в ОАО «Бабаевский»

Перед началом изменения существующей системы оплаты труда, обобщим требования к изменениям, полученные на различных этапах анализа:

1.Увеличение удельного веса тарифной составляющей в структуре заработной платы для всех групп работников, и снижение стимулирующих выплат, непосредственно не связанными с производственными результатами.

2.Повышение уровня взаимосвязи между результатами труда и его оплатой.

3.С целью недопущения роста доли фонда заработной платы в составе себестоимости и ухудшения финансово-экономических показателей - сохранить фонд заработной платы в размерах, определённых при укрупнённом расчёте (пункт 3.2.)

А) Корректировка размера минимальной тарифной ставки

Вопрос о доле тарифа в заработной плате имеет существенное значение. Чем она выше, тем более гарантированный характер имеет организация заработной платы на предприятии. Но в то же время гарантированность в оплате требует более высокой организации производства, более высокой дисциплины труда и соответствующим образом гарантированной производительности со стороны работников, г. е. требуется относительная стабильность производства при достаточно высокой его организации.

Низкая доля тарифа при нормальной организации производства может выступать фактором, дестабилизирующим организацию зарплаты и через нее организацию производства. Удельный вес тарифа менее 40-50% свидетельствует о том, что нормы труда начинают все более и более перевыполняться вследствие их малой напряженности и постепенно устаревать, что рост заработной платы обусловливает факторы, зависящие не от работника, а от предприятия в целом и не учитываемые в нормах труда работников (монопольное взвинчивание цен на продукцию, техническое переоснащение производства и внедрение новых технологий, общее улучшение организации производства и т. п.). При определении минимальной ставки работников предприятия как правило ориентируются на оптимальный для работы предприятия в условиях некоторой нестабильности удельный вес тарифа в заработной плате, примерно равный 65–70%, с последующим повышением этого уровня. В странах с развитой рыночной экономикой удельный вес тарифной части заработной платы составляет не менее 90%, что обеспечивает высокий уровень организации оплаты и труда.

Чрезмерно низкая доля тарифа практически разрушает всю организацию заработной платы: обесценивается значимость квалификации, возрастает субъективизм и произвол, становится бесполезным весь накопленный арсенал норм и нормативов трудовых затрат.

Если минимальная тарифная ставка составляет 5–15% от средней заработной платы, она, конечно, не несет никакой другой функции, кроме как некой расчетной величины, не имеющей экономического смысла.

В 2004году тарифная ставка рабочего первого разряда составила 5125 руб. Её доля в СЗП, соответственно – 17,9%. Доля тарифной части в общем фонде оплаты труда – 42%. Как видно, ситуация не критическая, но тем не менее данные показатели ниже обоснованных стандартов.

Учитывая традиционно сложившийся на предприятии хороший уровень норм и нормативов трудовых затрат, а также некритическое финансово-экономическое положение, минимальную тарифную ставку можно установить на оптимальном для данного периода изменения системы оплаты труда уровне – 7000 руб. или 24,5%. В дальнейшем, возможно увеличение доли до 30-35%.

Б) Повышение уровня взаимосвязи между результатами труда и его оплатой

Как уже было отмечено ранее, на предприятии в 2004 году действовала система оплаты труда, не предусматривающая дифференциации текущей премии и премии по итогам работы за год. Т.е. вне зависимости от достигнутого персоналом результата при наличии средств указанные премии платились в полном объёме. Это означает, что они превратились в механическую прибавку к окладной части зарплаты, утратив свою исходную мотивационную функцию.

Учитывая существенное увеличение тарифной (окладной) части заработной платы, произведённой в предыдущем пункте, и недопущение роста средств, направляемых на оплату труда в 2003 и 2006 году, доля премий за результаты деятельности персонала снизилась, соответственно – текущая премия с 85% тарифа до 35%, а премия по итогам работы за год – с 17,8% до 8,8%. Для усиления мотивационной функции, условия их выплаты должны быть ужесточены.

Условия выплаты ежемесячной текущей премии рабочим

Для рабочих наиболее характерными показателями, позволяющими оценить их трудовые результаты в течение месяца, и присутствующими во внутрицеховой статистической отчётности являются качественная характеристика выпускаемой продукции. Она выступает в форме процента сдачи продукции с первого предъявления, а по производству в целом – в форме выполнения производственного плана. Таблица 16

Размер премиальной ставки для рабочих

в зависимости от процента сдачи продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процент сдачи продукции с первого предъявления (норматив 97%) | Размер премии в % к тарифной части за выполнение месячного производственного плана (%) (норматив - 95%) | | | | |
| 110-101% | 100-95% | 94-90% | 89-85% | 85%> |
| 100 - 97% | 37% | 35.0% | 33.0% | 27.0% | 17.0% |
| 96 - 94% | 35% | 33.0% | 31.0% | 24.0% | 13.0% |
| 93 - 91% | 31% | 29.0% | 26.0% | 17.0% | 5.0% |
| 90%> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Качество**



Рис. 3. Зависимость уровня текущей премии от выполнения производственного плана и качества продукции.

Таким образом, получение премии в полном объёме (35% от тарифной части), возможно только при выполнении нормативных показателей по качеству продукции и выполнения плана по её производству.

Перевыполнение/недовыполнение же плановых показателей адекватно отражается на объёме фактически выплачиваемых из себестоимости текущих премий.

Для руководителей, специалистов и служащих (РСС) условиями выплаты ежемесячной текущей премии являются выполнение плана по поставке сырья и организация производства таким образом, чтобы соблюсти выполнение производственного плана. Таким образом, РСС разделяют с рабочими ответственность за производство продукции.

Таблица 17

Размер премиальной ставки для руководителей, специалистов и служа-щих в зависимости от процента выполнения плана по поставке сырья

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процент выполнения плана по поставке сырья (норматив 98%) | Размер премии в % к тарифной части за выполнение месячного производственного плана (%) (норматив - 95%) | | | | |
| 110-101% | 100-95% | 94-90% | 89-85% | 85%> |
| 100 - 98% | 37% | 35.0% | 33.0% | 27.0% | 17.0% |
| 97 - 95% | 35% | 33.0% | 31.0% | 24.0% | 13.0% |
| 94 - 91% | 31% | 29.0% | 26.0% | 17.0% | 5.0% |
| 90%> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

В табл. 17 приведен расчет премии инженерно-техническим работникам предприятия по итогам работы за год.

Коэффициенты дпр и дс выбираются с учётом конкретных задач, решаемых предприятием или подразделением в настоящее время. Так, на 2006 год их распределение должно быть примерно 30:70, т.к. приоритетной задачей для концерна «Бабаевский» является повышение конкурентоспособности себестоимости продукции.

Таблица 18

Расчет премии по итогам года руководителям, специалистам и служащим

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели премирования | Плановый рост рост/снижение | Фонд оплаты по должностным окладам,  млн. руб. | Запланировано на премирование по итогам работы за год | | Отношение размера премии к должностному окладу, % |
| % | млн. руб. |
| Увеличение валовой прибыли, % | ΔПрпл=18% | - | дпр=30% | дпр \* Фгпр=15,8 | (на 1% измен. прибыли)  =0,15 |
| Снижение себестоимости условной единицы продукции, % | ΔСпл=0,8% | - | дс=70% | дс \* Фгпр=37,0 | (на 0,1 пункта снижения)  =0,77 |
| ИТОГО |  | Фокл=599,2 | 100% | Фгпр=52,8 |  |

Согласно уточнённому методу формирования тарифной части заработной платы Фгрп =8,8%\*Фокл=52,8 млн. руб.

Далее рассчитывается относительное изменение соотношения премии и тарифной части СЗП, при росте или снижении ключевых показателей на 1%.

В нашем случае эти показатели равны, соответственно 0,15% и 0,77%.

Так, при 100% выполнении планового задания, т.е. при увеличении валовой прибыли на 18% и снижении себестоимости на 0,8% соотношение годовой премии и тарифной части будет следующим: 18\*0,15+7,7\*0,8=8,8%.

Таким образом, максимального планового значения (21% от минимальной тарифной ставки) премия по итогам работы за год может достигнуть только при 100% выполнении обоих плановых показателей.

Конечное абсолютное значение годовой премии будет равно:

По показателю изменения прибыли: (15)



и по показателю изменения себестоимости: (16)



где и - соответствующие фактические значения выбранных показателей премирования в 2006 году.



Условия выплаты премии по итогам работы за год рабочим

Для рабочих премия по итогам года рассчитывается по аналогии с руководителями, специалистами и служащими, с поправкой на выбор более адекватных показателей для премирования. В данном случае выбираются такие, показатели, как увеличение производительности труда и уровня установленной мощности.

Таблица 19

Расчет премии по итогам года для рабочих

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели премирования | Плановый рост рост/снижение | Фонд оплаты по должностным окладам,  тыс. руб. | Запланировано на премирование по итогам работы за год | | Отношение размера премии к должностному окладу, % |
| % | тыс. руб. |
| Увеличение производительности труда, % | ΔПтпл | - | дпр | дпр \*Фгпр | (на 1% измен. прибыли) |
| Увеличение уровня использования производств. мощности, % | ΔМпл | - | дс | дс \*Фгпр | (на 1% измен. себест.) |
| ИТОГО |  | Фокл | 100% | Фгпр |  |

Конечное значение доли премии в тарифной части будет равно:

По показателю изменения прибыли: , (17)



и по показателю изменения себестоимости: , (18)



где и - соответствующие фактические значения выбранных показателей премирования.



Подводя итог, рассчитаем детальный фонд оплаты труда предприятия на 2006 год и сравним его с исходным вариантом расчёта, а также с укрупнённым расчётом, произведённым в пункте 3.2 дипломной работы. Все необходимые расчеты приведены в приложение .)

Как видно из приложения 4, в результате корректировки системы оплаты труда произошло перераспределение средств на оплату труда в составе себестоимости, в пользу увеличения тарифной части на 4820,0 руб. и снижения премиальной части на указанную сумму. При этом, средства на оплату труда, рассчитанные по подробной методике отличаются от величин, полученных методом уровневых нормативов на очень незначительную сумму (менее 0,1%).

Наглядно изменение структуры оплаты труда демонстрируют рис. 4 и 5.



Рис. 4. Структура оплаты труда в действующей системе формирования средств на ОТ.



Рис. 5. Структура оплаты труда в новой системе формирования средств на ОТ.

Сокращение численности персонала позволит провести модернизацию системы оплаты труда безболезненно. При выполнении всех поставленных задач, средняя заработная плата и доход на работника в целом по концерну «Бабаевский» вырастут на 1-2%, т.е. установлена чёткая взаимосвязь производственно-экономических и трудовых показателей. Обращает на себя внимание резкий рост выплат персоналу из прибыли. При условии распределения фонда поощрения между подразделениями пропорционально их вкладу в себестоимость, мотивацию персонала будет ещё более высокой.

В то же время, введение новой системы оплаты труда не будет серьёзным «ударом» для финансово-экономического состояния концерна «Бабаевский». Даже при условии отсутствия сокращения персонала (71 чел.) затраты на оплату труда выросли бы только на 1,6%. В данном же случае, при проведении всех оптимизационных мероприятий средства на оплату труда в 2005 году снижаются на 1,3% по сравнению с действующей системой оплаты труда.

**Выводы по разделу**

В результате, как видно из проведённого анализа, было выявлено нарушение трёх основных приницпов системы оплаты труда:

- соответствие меры труда мере его оплаты;

- материальная заинтересованность работников в достижении высоких результатов;

- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы

Анализ показал, что существующая система оплаты труда перестала отвечать потребностям и задачам предприятия. Нами было выбрано несколько основных направлений по ее оптимизации.

Был предложен укрупнённый расчёт средств на оплату труда (методом уровневых нормативов), предваряющий детализированное формирование средств по статьям и позволяющий увязать динамику производственно-экономических показателей цехов и предприятия в целом с размерами заработной платы.

**Заключение**

Проведенные в ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский» исследования и анализ фонда заработной платы, существующей системы оплаты труда – ее организации и регулирования – позволили получить достоверную информацию о правильности и эффективности использования средств на оплату труда.

В первую очередь был рассмотрен имеющийся персонал: произведена оценка динамики его численности и категоризации, которая выявила незначительный рост доли низкоквалифицированного персонала на 0,3%, увеличение среднего возраста сотрудников (рост доли работающих пенсионеров и людей предпенсионного возраста в общей структуре работников фабрики составил 4,12%) и снижение среднего образовательного уровня работников. Так, в 2006 году произошел резкий рост доли работников со средним специальным (на 2,6%) и неполным средним уровнем образования (на 4,4%).

Из негативных факторов, определённых при анализе формирования фонда заработной платы, можно выделить отсутствие четкой взаимосвязи между динамикой производства продукции, финансовыми результатами и средствами, направляемыми на оплату труда. Какая-либо четкая стратегия формирования из прибыли целевого фонда для премирования персонала отсутствует.

Анализ трудовых показателей с точки зрения издержек работодателя показали снижение производительностти труда, опережение темпов роста оплаты труда роста производства продукции и индекса роста потребительских цен, также было выявлено увеличение доли средней заработной платы в себестоимости продукции.

Также был произведён анализ расходования средств на оплату по основным видам издержек. Данные анализа свидетельствуют о необоснованно низкой доле тарифной части заработной платы в общем её размере, а также о постепенном снижение тарифной части и увеличении доли поощрительных и стимулирующих выплат.

В результате, как видно из проведённого анализа, было выявлено нарушение в той или иной мере трёх основных приницпов системы оплаты труда:

- соответствие меры труда мере его оплаты;

- материальная заинтересованность работников в достижении высоких результатов;

- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы

Анализ показал, что существующая система оплаты труда перестала отвечать потребностям и задачам предприятия. Нами было выбрано несколько основных направлений по ее оптимизации.

Был предложен укрупнённый расчёт средств на оплату труда (методом уровневых нормативов), предваряющий детализированное формирование средств по статьям и позволяющий увязать динамику производственно-экономических показателей цехов и предприятия в целом с размерами заработной платы.

Далее, в работе рассматривался вариант подробного расчёта средств на оплату труда и изменение его компонентов с целью решения вышеперечисленных проблем.

Для предотвращения текучести кадров, в том числе и среди особо важных для предприятия, был выбран путь увеличения гарантированной части оплаты труда. Уровень стимулирующих выплат был выбран исходя из ограничений, наложенных на размер фонда заработной платы укрупнённым расчётом. Также, размеры премий были дифференцированы в зависимости от достижения предприятием планового уровня различных производственно-экономических показателей (выработка продукции, использование мощности, прибыль и др.)

Также необходимо отметить предложенный вариант оптимизации численности персонала, основанный на анализе использования персоналом располагаемого фонда рабочего времени в течение года. Непроизводительные затраты времени во время простоя можно квалифицировать двояко – как наличие излишней численности персонала, так и низким уровнем организации труда или уровнем квалификации работников. Меры по данному вопросу следует принимать, исходя из выбранного варианта. В нашем случае было предложено сокращение численности персонала на 71 чел (или 3,1% от общей численности работников) с одновременной разработкой и внедрением Компенсационной программы, предоставляющей сокращаемым работникам больший размер социальных гарантий, чем действующее законодательство.

Реализация указанных мер в следующем отчётном году позволит предприятию при выполнении/перевыполнении производственного плана обеспечить конкурентоспособной на рынке труда заработной платой персонал и, как минимум, не ухудшить свои относительные финансово-экономические и трудовые показатели. При срыве же производства и недостижении запланированных показателей, разработанные премиальные шкалы не позволят зарплате персонала усугубить ситуацию неоправданно большой величиной, произойдёт её пропорциональное снижение (но не ниже гарантированной оплаты по тарифным ставкам и окладам). Это предполагает безусловную необходимость заблаговременного доведения до всех подразделений предприятия сведений о необходимых плановых показателях, достижение которых намечается к концу следующего планового года. К сожалению, в рамках данной работы не удалось рассмотреть качественные и количественные показатели премирования, присущие виду деятельности каждого из профильных подразделений ОАО «Кондитерский концерн Бабаевский», тем не менее, предлагается дифференциация по категориям работников и видам премиальных выплат.

Рассматривая оптимизированную систему оплаты труда в целом, хочется отметить повышение её гибкости и адаптируемости к изменяющимся условиям на рынке труда и финансово-экономическому состоянию предприятия.

**Список литературы**

Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: «ЮРКНИГА» 2005. – 160 с.

Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» №196-ФЗ (по состоянию на 30 декабря 2001 г)// Российская газета.2001. № 193.

Федеральный закон Российской Федерации «О прожиточном минимуме Российской Федерации» (с изменениями от 27 мая 2003 г.)//Российская газета.20003. № 103.

Колбачев Е.Б. Управление производственными системами на основе совершенствования и развития информационно-экономических ресурсов. Ростов Н/Д: СКНЦ ВШ, 2004. 496 с.

Федоров И.Б., Балтян В.К., Колосс С.М. Проблемы кадрового обеспечения национальной технологической базы в современном мире. М.: МГТУ им. Баумана, 2004. 104 с.

Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2002-2003 годы // Бюллетень Минтруда РФ. 2003. № 3. С. 41-51.

Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих / Минтруд России. М.: Институт труда,2004. 248 с.

Адамчук В. В. и др. Экономика труда: Учебник/ В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев; Под ред. В. В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2005. 431 с.

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарика, 2002. 528 с.

Заработная плата / Сост. А. В. Верховцев. М. Инфра-М, 2002. 136 с. (Библиотека журнала «Трудовое право Российской Федерации»).

Как перестраивают заработную плату на предприятиях Германии: Сборник статей / Под общ. ред. Р. М. Гринева Пер. с нем. Н.М. Двухшерстновой. Обнинск: ГЦИПК, 2003. 77 с.

Методические рекомендации по определению потребительской корзины для основных социально-демографических групп населений в целом по Российской Федерации и в субъектах Российской Федерации // Российская газета. 2004. 17, 18

Организация оплаты труда работников предприятий в условиях либерализации цен и приватизации: Рекомендации. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Институт труда, 2005. 204 с.

Ракоти В. Реальная заработная плата// Человек и труд. 2003. № 6. С. 80-82.

Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. М.: НИИ Труда, С. 79

Скоун Т. Управленческий учет: Пер. с англ. / Под ред. НД. Эриашвили. М,: Аудит, ЮНИТИ, 2001, 179с.

Тучкова Э. Г. Заработная плата. Комментарий законодательства. М.: ТЕИС, 2004. 104 с.

Яковлев Р.А. Коллективный договор на предприятии. М.: «Информцентр-Директор» газеты «Экономика и жизнь»; НИИ труда, 2003. 92 с.

Яковлев Р.А. Поощрительные системы на предприятии. М.: «Информ-центр-Директор» газеты «Экономика и жизнь»; НИИ труда, 2001. 56с.

Яковлев РЛ. Реформирование заработной платы - процесс длительный // Человек и труд. 2003. № 10. С. 84-87; №11. С. 91-96.

Яковлев РЛ. Концепция реформирования заработной платы. М.: НИИ труда. 2005. 125с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Расчет фонда заработной платы и средств на оплату труда на 2005-2006 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год |
|
| Объём выпуска продукции (тыс.тонн) | 51.11 | 48.14 |
| Трудозатраты (ч/тонн) | 40.80 | 44.89 |
| Численность рабочих (чел.) | 2085 | 2161 |
| Численность РСС (чел.) | 251 | 255 |
| Итого ППП - всего (чел.) | 2336 | 2416 |
| Минимальная месячная ставка рабочего 1-го разряда (руб.) | 5125 | 5125 |
| Доплаты стимулирующего и компенсирующего характера |  |  |
| Средний коэффициент увеличения оплаты по сложности (средний тарифный коэффициент) | 198% | 198% |
| Средний коэффициент увеличения оплаты в связи с применением сдельной оплаты труда | 112% | 112% |
| Средний коэффициент увеличения оплаты труда за значимость профессий | 100% | 101% |
| Средний размер доплат за условия труда | 377 | 377 |
| Средняя месячная ставка (руб.) | 11742.2 | 11855.9 |
| Текущее премирование (руб.) | 85% | 85% |
| 9980.9 | 10077.5 |
| Выплата вознаграждений за выслугу лет (руб.) | 6.5% | 6.5% |
| 768.8 | 768.8 |
| Выплата вознаграждений по итогам работы за год (руб.) | 17.8% | 17.8% |
| 2107.9 | 2107.9 |
| Расчетная средняя зарплата ППП на 1-го чел. в месяц | 24599.7 | 24810.0 |
| Плановые дефляторы | 100% | 114% |
| Расчетная СЗП ППП на 1-го чел. в месяц с учётом индексации | 24599.7 | 28283.4 |
| Фонд заработной платы ППП (тыс. руб.) | 689579.7 | 819992.0 |
| Численность непром. перс. (чел.) | 19 | 20 |
| Средняя заработная плата на 1-го непр. работника (не менее 50% от ППП) | 12299.9 | 14141.7 |
| Фонд заработной платы непром. группы (тыс. руб.) | 2804.4 | 3394.0 |
| ФЗП в себестоимости - всего: | 662673.6 | 823386.0 |
| СЗП из себестоимости | 23.4 | 28.2 |
| Прочие выплаты в составе ФЗП\* | 18521.5 | 23013.4 |
| ФЗП - всего: | 724293.3 | 846399.4 |
| Выплаты социального характера | 28971.7 | 33856.0 |
| Средства на оплату труда - всего: | 753265.1 | 880255.3 |

\* Премии за счёт прибыли выплачиваются, исходя из наличия средств по итогам года, и главным образом направлены на удержание персонала дефицитных профессий в штате Концерна.

Приложение 2

Состав фактического фонда заработной платы за 2003-2006 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Ед. изм. | 2003 г. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006/  2005 гг. |
|
| 1 | Численность персонала (всего) | чел. | 2175 | 2254 | 2355 | 2434 | 103,4% |
| 2 | Численность персонала (ППП) |  | 2156 | 2234 | 2336 | 2416 | 103,4% |
| 3 | Всего израсходовано на оплату труда и выплаты социального характера: | тыс. руб. | 549545,3 | 653481,8 | 761615,8 | 890187,2 | 116,9% |
| 4 | Фонд заработной платы (ФЗП) | тыс. руб. | 520066,7 | 619098,7 | 724293,3 | 852440,9 | 117,7% |
| 5 | ФЗП в % ко всем издержкам на оплату труда | % | 94,64% | 94,74% | 95,10% | 95,76% | 100,7% |
| 6 | Выплаты социального характера (ВСХ) | тыс. руб. | 29478,7 | 34383,1 | 37322,5 | 37746,3 | 101,1% |
| 7 | ВСХ в % ко всем издержкам на оплату труда | % | 5,36% | 5,26% | 4,90% | 4,24% | 86,5% |
| 8 | Фонд потребления предприятия | тыс. руб. | 551791,8 | 656736,3 | 765483,7 | 894200,0 | 116,8% |
| 9 | в т.ч. дивиденды по акциям, выплаченные работникам | тыс. руб. | 2246,4 | 3254,5 | 3867,9 | 4012,8 | 103,7% |
| 10 | Средняя заработная плата 1-го работника в мес. | Руб. | 19,9 | 22,9 | 25,6 | 29,2 | 113,9% |
| 11 | Средний доход 1-го работника | руб. | 22,0 | 25,2 | 28,0 | 31,6 | 112,6% |
| 12 | Расходы на оплату труда и ВСХ, отнесённые на себестоимость продукции | тыс. руб. | 489644,9 | 592708,0 | 695355,3 | 836776,0 | 120,3% |
| 13 | То же в % по всем издержкам на оплату труда и ВСХ, в т.ч. | % | 89,10% | 90,70% | 91,30% | 94,00% | 103,0% |
| 14 | Фонд заработной платы, отнесённый на себестоимость продукции | тыс. руб. | 465652,3 | 568999,7 | 662673,6 | 823387,6 | 124,3% |
| 15 | То же в % к строке 12 | % | 95,1% | 96,0% | 95,3% | 98,4% | 103,3% |
| 16 | Выплаты социального характера | тыс. руб. | 23992,6 | 23708,3 | 32681,7 | 13388,4 | 41,0% |
| 17 | То же в % к строке 12 | % | 4,9% | 4,0% | 4,7% | 1,6% | 34,0% |
| 18 | Валовая выручка в текущих ценах | тыс. руб. | 2321215,0 | 3270946,3 | 3823218,8 | 4517481,8 | 118,2% |
| 19 | Валовая выручка в ценах базисного периода | тыс. руб. | - | - | 3823218,8 | 3601308,9 | 94,2% |
| 20 | Себестоимость произведённой продукции | тыс. руб. | 1967131,4 | 2757964,8 | 3207398,3 | 3865549,7 | 120,5% |
| 21 | Валовая прибыль | тыс. руб. | 354083,7 | 512981,5 | 615820,5 | 651932,2 | 105,9% |
| 22 | Чистая прибыль | тыс. руб. | 224641,0 | 325450,4 | 386787,5 | 401279,4 | 103,7% |
| 23 | Выработка продуцкии на одного работника ППП в сопоставимых ценах | тыс. руб. | - | - | 1636,7 | 1490,6 | 91,1% |
| 24 | Индекс потреб. Цен |  | - | 119,0% | 115,0% | 112,0% | - |

Приложение 3

Структура средств на оплату труда за 2002-2003 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование данных | 2005 г. | 2006 г. | 2006/  2005 гг. | 2005 г. доля в общих затратах | 2006 г. доля в общих затратах |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Оплата за отработанное время, всего, в том числе: | 601 224.5 | 735 203.0 | 122.3% | 83.6% | 82.6% |
| 1.1 | Оплата по тарифным ставкам (окладам) | 253 531.2 | 275 588.4 | 108.7% | 35.3% | 31.0% |
| 1.2 | Регулирование выплаты стимулирующего характера, всего, из них: | 347 693.4 | 459 614.6 | 132.2% | 48.3% | 51.6% |
| 1.2а | Премии за основные результаты деятельности | 246 073.2 | 344 502.5 | 140.0% | 34.2% | 38.7% |
| 1.2б | Вознаграждение по итогам работы за год | 73 738.1 | 84 135.2 | 114.1% | 10.3% | 9.5% |
| 1.2в | Доплаты и надбавки | 27 882.1 | 30 977.0 | 111.1% | 3.9% | 3.5% |
| 2 | Оплата за неотработанное время, всего, в том числе: | 68 242.0 | 95 915.6 | 140.6% | 9.5% | 10.8% |
| 2.1 | Очередных отпусков | 43 415.0 | 61 635.9 | 142.0% | 6.0% | 6.9% |
| 2.2 | Отпусков по учебе | 3 512.0 | 4 010.7 | 114.2% | 0.5% | 0.5% |
| 2.3 | Потерь рабочего времени не по вине работника | 21 315.0 | 30 269.0 | 142.0% | 3.0% | 3.4% |
| 3 | Единовременные поощрительные выплаты, всего, в том числе: | 13 447.3 | 24 447.2 | 181.8% | 1.9% | 2.7% |
| 3.1 | Единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий | 13 447.3 | 23 330.0 | 173.5% | 1.9% | 2.6% |
| 3.2 | Премии победителям во внутрипроизводственном соревновании |  | 1 117.2 | - | 0.0% | 0.1% |
| 4 | Выплаты на питание, жилье топливо, всего | 1 973.5 | 1 727.6 | 87.5% | 0.3% | 0.2% |
| 4.1 | Сверх предусмотренных законодательством | 1 973.5 | 1 727.6 | 87.5% | 0.3% | 0.2% |
|  |  |  |  |  | 0.0% | 0.0% |
| 5 | Выплаты социального характера, всего, в том числе: | 34 315.9 | 32 894.4 | 95.9% | 4.8% | 3.7% |
| 5.1 | Расходы на социальную защиту работающих | 30 596.9 | 27 043.0 | 88.4% | 4.3% | 3.0% |
| 5.1а | Страховые платежи в пользу работников предприятия | 2 050.9 | - | 0.0% | 0.3% | 0.0% |
| 5.1б | Взносы в негосударственные страховые фонды | 28 546.0 | 27 043.0 | 94.7% | 4.0% | 3.0% |
| 5.2 | Материальная помощь, вызванная непредвиденными обстоят-ми | 166.0 | 321.9 | 194.0% | 0.0% | 0.0% |
| 5.3 | Выплаты при увольнении в связи с трудоустройством | 441.7 | 669.6 | 151.6% | 0.1% | 0.1% |
| 5.4 | Расходы на профессиональную подготовку | 536.7 | 956.9 | 178.3% | 0.1% | 0.1% |
| 5.5 | Расходы на культурно-бытовые цели | 2 400.5 | 3 608.3 | 150.3% | 0.3% | 0.4% |
| 5.6 | Прочие расходы социального характера | 174.0 | 294.6 | 169.3% | 0.0% | 0.0% |
|  | Всего израсходовано на оплату труда и выплаты социального характера | 761 615.8 | 890 187.8 | 116.9% | 100.0% | 100.0% |

Приложение 4

Расчет детального фонда платы труда концерна «Бабаевский» на 2006 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год  (старая СОТ) | Укрупнён-ный расчёт | 2006 год  (новая СОТ) | Отклонение расчётов по старой и новой СОТ | |
|
| абс. | относ, % |
| Объём выпуска продукции (тыс.тонн) | 48.14 | 50.00 | - | 50.00 | 0.00 | 0.0% |
| Трудозатраты (ч/тонн) | 44.89 | 43.22 | - | 41.80 | -1.42 | -3.3% |
| Численность рабочих (чел.) | 2161 | 2161 | 2090 | 2090 | -71 | -3.3% |
| Численность РСС (чел.) | 255 | 255 | 255 | 255 | 0 | 0.0% |
| Итого ППП - всего (чел.) | 2416 | 2416 | 2345 | 2345 | -71 | -2.9% |
| Минимальная месячная ставка рабочего 1-го разряда (руб.) | 5125 | 5125 | - | 7000 | 1875 | 36.6% |
| Доплаты стимулирующего и компенсирующего характера |  |  |  |  |  |  |
| Средний коэффициент увеличения оплаты по сложности (средний тарифный коэффициент) | 198% | 198% | - | 198% | 0% | 0.0% |
| Средний коэффициент увеличения оплаты в связи с применением сдельной оплаты труда | 112% | 112% | - | 112% | 0% | 0.0% |
| Средний коэффициент увеличения оплаты труда за значимость профессий | 101% | 101% | - | 105% | 4% | 4.0% |
| Средний размер доплат за условия труда | 377 | 377 | - | 377 | 0 | 0.0% |
| Средняя месячная ставка (руб.) | 11855.9 | 11855.9 | - | 16676.4 | 4820.5 | 40.7% |
| Текущее премирование (руб.) | 85% | 85% | - | 35% | -50% | -58.8% |
| 10077.5 | 10077.5 | - | 5836.7 | -4240.7 | -42.1% |
| Выплата вознаграждений за выслугу лет (руб.) | 6.5% | 6.5% | - | 6.3% | 0% | -2.9% |
| 768.8 | 768.8 | - | 1050.0 | 281.3 | 36.6% |
| Выплата вознаграждений по итогам работы за год (руб.) | 17.8% | 17.8% | - | 8.8% | -9% | -50.4% |
| 2107.9 | 2107.9 | - | 1470.0 | -637.9 | -30.3% |
| Расчетная средняя зарплата ППП на 1-го чел. в месяц | 24810.0 | 24810.0 | - | 25033.1 | 223.1 | 0.9% |
| Плановые дефляторы | 114% | 112.0% | - | 112.0% | 0.0% | 0.0% |
| Расчетная СЗП ППП на 1-го чел. в месяц с учётом индексации | 28283.4 | 31677.4 | - | 31962.2 | 284.9 | 0.9% |
| Фонд заработной платы ППП (тыс. руб.) | 819992.0 | 918391.0 | 899564.9 | 899417.6 | -18973.4 | -2.1% |
| Численность непром. перс. (чел.) | 20 | 20 | - | 20 | 0 | 0.0% |
| Средняя заработная плата на 1-го непр. работника (не менее 50% от ППП) | 14141.7 | 15838.7 | - | 15981.1 | 142.4 | 0.9% |
| Фонд заработной платы непром. группы (тыс. руб.) | 3394.0 | 3801.3 | - | 3835.5 | 34.2 | 0.9% |
| ФЗП в себестоимости - всего: | 823386.0 | 922192.3 | - | 903253.0 | -18939.3 | -2.1% |
| СЗП из себестоимости | 28.2 | 31.5 | - | 31.8 | 0.3 | 0.9% |
| Прочие выплаты в составе ФЗП | 23013.4 | 25775.0 | 33079.0 | 33051.1 | 7276.1 | 28.2% |
| ФЗП - всего: | 846399.4 | 947967.3 | - | 936304.1 | -11663.2 | -1.2% |
| Выплаты социального характера | 33856.0 | 36735.6 | - | 35976.7 | -758.9 | -2.1% |
| Средства на оплату труда - всего: | 880255.3 | 984702.9 | - | 972280.8 | -12422.1 | -1.3% |

1. Устав ОАО «Кондитерский Концерн Бабаевский» [↑](#footnote-ref-1)
2. Адамчук В. В. и др. Экономика труда: Учебник/ М.: ЗАО «Финстатинформ», 2005. 31 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев, Экономика труда: Учебник/;

   М.: ЗАО «Финстатинформ», 2005. 45 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Заработная плата / Сост. А. В. Верховцев. М. Инфра-М, 2002. 56 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Тучкова Э. Г. Заработная плата. Комментарий законодатель­ства. М.: ТЕИС, 2004. 86 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: «ЮРКНИГА» 2005 [↑](#footnote-ref-6)
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарика, 2002. 248 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Колбачев Е.Б. Управление производственными системами на основе совершенствования и развития информационно-эко­номических ресурсов. Ростов Н/Д: СКНЦ ВШ, 2004. 321 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Колбачев Е.Б. Управление производственными системами на основе совершенствования и развития информационно-эко­номических ресурсов. Ростов Н/Д: СКНЦ ВШ, 2004. 279 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тариф­ных условий оплаты труда работников предприятий. М.: НИИ Труда, С. 34 [↑](#footnote-ref-10)
11. Тучкова Э. Г. Заработная плата. Комментарий законодатель­ства. М.: ТЕИС, 2004. 82 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Яковлев РЛ. Реформирование заработной платы - процесс длительный // Человек и труд. 2003. № 10. С. 84-87; №11. С. 91-96. [↑](#footnote-ref-12)