

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕН-
НОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

очной формы обучения, группы 92071311

Еськовой Вероники Андреевны

Научный руководитель

к.психол.н., ст. преподаватель

Маслаков С.И.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1 Экономическое содержание заработной платы.....	7
1.2 Современные системы оплаты труда.....	12
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СВК АЛЬЯНСЪ».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	23
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «СВК АЛЬЯНСЪ».....	28
2.3 Анализ эффективности оплаты труда на предприятии.....	34
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «СВК АЛЬЯНСЪ».....	39
3.1 Проект по совершенствованию организации оплаты труда на предприятия.....	39
3.2 Методика построения системы грейдов на примере ООО «СВК АльянсЪ».....	45
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Организация труда в экономике рассматривается как упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе. Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой больший вес приобретает результативность труда. Кроме того, возрастает цена единицы рабочего времени. Совершенствование системы организации труда способствует рациональному использованию оборудования, фонда рабочего времени, что повышает производительность труда, снижает себестоимость продукции, увеличивает рентабельность производства.

Вывод экономики страны на рельсы устойчивого развития связан, прежде всего, с развитием производства. Решение этой проблемы зависит от уровня заинтересованности работника в высокопроизводительном труде на основе обеспечения органической зависимости размеров дохода от фактического личного трудового вклада, доли его участия в собственности, а также от конечных результатов работы предприятия и достижения макроэкономических показателей.

Низкий уровень заработной платы стал одним из наиболее сильных и постоянно действующих факторов дестабилизации социально-экономической ситуации в стране. Произошедшие в нашей стране в 90-е годы экономические преобразования привели к либерализации социально-трудовых отношений. Управление заработной платой на государственном уровне фактически не осуществляется, а ее рыночные регуляторы не вступили в полную силу. Это привело к тому, что процессы в области заработной платы приобрели в значительной мере стихийный, бессистемный характер, заработная плата как цена рабочей силы перестала выполнять воспроизводственную, стимулирующую функции, все больше играя роль социального пособия и отрываясь от сферы непосредственно трудовых отношений.

Снижение роли заработной платы в обеспечении расширенного воспроизводства рабочей силы связано со снижением покупательной способности заработной платы из-за опережающего роста цен на потребительские товары и услуги по сравнению с ростом номинальной заработной платы. Падение реальной заработной платы происходит одновременно с расширением платных услуг в области образования, здравоохранения и культуры. Все, что ранее работник получал за счет общественных фондов потребления, теперь приходится оплачивать за счет заработной платы.

В конечном итоге это является одним из ограничителей для экономического роста промышленности, инновационного процесса: резко снижен спрос населения и соответственно наличие неудовлетворительной структуры потребления, отсутствует мотивация к труду, повешению квалификации.

Со стабилизацией российской экономики многие предприятия обратились к поиску путей совершенствования организации и повышения эффективности труда. Эта задача оказалась актуальной и для предприятий, которые не испытывавших в годы реформ катастрофических потрясений, вызванных мало предсказуемыми колебаниями на отраслевых рынках. Задачи стратегического развития и устойчивого функционирования потребовали актуализации их трудовой сферы.

Одним из основных аспектов повышения эффективности деятельности работников является качественное управление и организация справедливой системы оплаты труда работников. Совершенствование организации оплаты труда предприятия позволит создать качественную стимулирующую и мотивационную систему, обеспечивающую с одной стороны адекватные требования к работе, а с другой – справедливое за качественный и эффективный труд вознаграждение.

Степень научной разработанности темы выпускной квалификационной работы. Наиболее обстоятельные разработки в данном направлении осуществили Агабекян Р.Л., Вайсбруд В.А., Герчикова И.Н., Гридчина А.В., Котова Л.Р., Литовченко Н.Н., Мазин А.Л., Мансуров Р.Е., Матушкина А.И.,

Пантелеева Н.Д., Сабирова Л.Т., Савина С.Ю., Скляревская В.А., Соломандина Т.О., Стрелкова Л.В., Яконвенко Е.Г. и другие.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «СВК Альянс».

Предметом исследования – система оплаты труда работников предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта по совершенствованию организации оплаты труда на предприятии.

Для достижения поставленной цели требуется решить ряд задач:

- дать теоретическое обоснование системы оплаты труда на предприятии;
- провести анализ современного состояния организации оплаты труда на предприятии;
- разработать проект по совершенствованию организации оплаты труда на предприятии.

Практическая значимость проекта заключается в том, что предложенный проект по совершенствованию системы оплаты труда может быть внедрены в практику хозяйствующего субъекта для повышения производительности труда и эффективности функционирования предприятия.

Информационной базой для исследования послужили законодательные и нормативные акты в области оплаты труда работников, бухгалтерская, финансовая и другая отчетность ООО «СВК Альянс».

В ходе выполнения работы применялись методы сравнительного анализа и группировок, метод горизонтального и вертикального анализа, коэффициентный метод анализа, методика грейдинга.

Дипломный проект изложен на 61 страницах печатного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы, определяется объект и предмет исследования, ставится цель проекта и необходимые задачи.

В первой главе рассмотрены теоретические основы организации оплаты труда на предприятии. Выявлены современные системы оплаты труда на предприятия.

Во втором разделе проведен анализ системы управления персоналом фирмы, действующей системы организации оплаты труда ООО «СВК Альянс». Акцентируется внимание на выявленных проблемных зонах в системы формирования заработной платы работников.

В третьем разделе разработан проект по совершенствованию системы оплатой труда предприятия и проведена оценка эффективности данного проекта.

В заключении подводятся основные итоги исследования и формулируются окончательные выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Экономическое содержание заработной платы

В сферах торговли и производства одним из ключевых факторов достижения цели является качественное обеспечение этой деятельности рабочей силой. В современном промышленном производстве существуют различия в качестве рабочей силы. Чем выше качество последней, тем более высокую степень производительности труда можно наблюдать в отдельно взятом производстве.

Результаты трудовой производственной деятельности работника оплачиваются заработной платой. В доходах основной массы населения, определяющих уровень его жизни, заработная плата играет главную роль. Положения о ее сущности и экономическом содержании — один из наиболее принципиальных вопросов экономической теории.

Рассмотрим как менялись представления ученых в отношении оплаты труда по мере развития трудовых отношений.

Вопросы оплаты труда были рассмотрены такими выдающимися учеными древнего мира как Платон, Аристотель, Ксенофонт. Причем труд в различных сферах оценивался по-разному. Ксенофонт в своем произведении «Домострой» указывает на необходимость справедливой оплаты за труд: «у хороших работников появляется уныние, когда они видят, что работу исполняют они и, тем не менее, одинаковую с ними награду получают те, кто не хочет нести в нужный момент ни трудов, ни опасностей. Поэтому я и сам ни в коем случае не равняю наградами хороших работников с плохими и управляющего хвалю, когда он раздаст наиболее достойным лучшие вещи, а если замечу, что у него пользуется предпочтением кто-нибудь за лесть или за другое какое бесполезное угождение, я не оставляю это без внимания: делаю управляющему выговор и стараюсь внушить, что он поступает в этом случае даже вопреки собственному интересу» [24].

Основоположник классической школы В. Петти (1623–1687) видел в заработной плате стоимость труда, которая должна регулироваться законодательным путем. [44, с.205].

В дальнейшем эту теорию развил английский экономист Давид Рикардо (1772–1823), считавший, что если реальная заработная плата будет превышать прожиточный минимум, это приведет к росту населения [36].

В XVIII и XIX вв., по мере распространения экономического либерализма и усиления конкуренции, оплата труда оказалась в значительной мере подверженной влиянию спроса и предложения рабочей силы. Английский экономист Адам Смит (1723–1790) утверждал, что если бы заработная плата устанавливалась в соответствии с законом спроса и предложения, трудящиеся привлекались бы более высокими зарплатами в те области деятельности, профессии и регионы, где они больше нужны, и они бы покинули те, где работников больше, чем требуется, т.е. там, где предложение превышает спрос на рабочую силу, снижается и заработная плата. Результатом этого стало бы улучшение распределения рабочей силы в интересах национальной экономики [42].

Согласно теории К. Маркса в создании новой стоимости участвует только один рабочий, владелец рабочей силы. Наемный рабочий получает за свой труд заработную плату. Он покрывает издержки, необходимые для поддержания и восстановления физических и моральных сил для нормального функционирования работника. Заработная плата оплачивает не труд, она служит формой оплаты специфического товара — рабочая сила [27].

К. Маркс выделяет абсолютную прибавочную стоимость — прибавочную стоимость, производимую путем удлинения рабочего дня, и относительную прибавочную стоимость, которая возникает вследствие изменения соотношения составных частей рабочего дня — необходимого труда и прибавочного труда, с целью удлинить прибавочный труд сокращается необходимый труд посредством методов, позволяющих произвести эквивалент заработной платы в более короткое время.

До К. Маркса проблема прибавочной стоимости рассматривалась в узком контексте с точки зрения класса капиталистов. К. Маркс показывает предрассудки и ложные доказательства представителей работодателя в отношении прибавочной стоимости, анализируя ранее не исследованные процессы трудовых отношений и критикуя классиков за одностороннее рассмотрение вопросов заработной платы лишь с точки зрения работодателя [27].

Возникновение теории, берущей за основу ценности не затраты труда, а полезность, трактуется как «маржиналистская революция».

Одним из исследователей проблемы предельной полезности был Джон Бейтс Кларк (1847–1938).

Заслугой Д. Кларка является упорядочивание терминологии, конкретизация трудовых отношений с выделением перманентного капитала и перманентного труда как исходных точек развития экономических отношений.

Одним из ключевых факторов влияния на экономическую жизнь страны заработную плату видел Джон Мейранд Кейнс.

Критикуя представителей классической политической экономии Дж. Кейнс пришел к выводу, что колебания размеров заработной платы, возникающие под влиянием рынка должны иметь минимальное значение. Ибо гибкая система оплаты труда в условиях экономической нестабильности лишь усугубляет ситуацию. Дж. Кейнс утверждал, что если бы наемный труд должен был приспособливаться к условиям постепенно снижающейся занятости, предлагая свои услуги за постепенно уменьшающуюся денежную заработную плату, то это, как правило, вовсе не вело бы к сокращению реальной заработной платы. Последняя могла бы даже увеличиться вследствие неблагоприятного влияния этих изменений на объем производства. Главным результатом политики гибкой заработной платы была бы крайняя неустойчивость цен, возможно, настолько значительная, что в экономической системе, всякие деловые расчеты казались бы совершенно бессмысленными. Политика гибкой заработной платы могла бы успешно проводиться лишь в обществе

с сильной авторитарной властью, где внезапные, значительные, всесторонние изменения заработной платы могли бы декретироваться сверху. [20, с.108]

Современная экономическая теория, как и вся наука в целом базируется на принципах синергетики и теоретическом плюрализме. Это значит, что в настоящий момент в обществе господствует множество различных теорий оплаты труда.

Рассмотрение теорий оплаты труда в корне меняет представление о заработной плате. Если в начале, по мнению экономистов, зарплата соответствовала статусу индивида в обществе, причем рабочие независимо от способностей имели минимальный уровень оплаты труда, то, сейчас она зависит от интеллектуального уровня работника.

Заработная плата — это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда. Ее величина определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата этих работников, и наоборот.

В заработной плате концентрируется целый спектр отношений: между обществом и работником, между фирмой и работником, внутри фирмы между работниками и т. п. Это связано с тем, что важнейшим ресурсом, используемым каждым предприятием, являются трудовые ресурсы. Именно живой труд соединяет основные фонды с оборотными в процессе производства, дает импульс любому движению, служит организатором производственной деятельности. Этот ресурс имеет важные особенности, существенно отличающие его от двух предыдущих ресурсов. Для воспроизводства трудовых ресурсов нужен определенный механизм, который обеспечивал бы возобновление израсходованного ресурса. Человек включается в процесс производства с помощью “живого” труда, в отличие от труда “овеществленного”, который представляют два других вида ресурсов — основные фонды и оборотные средства. Для восполнения затраченных на производство усилий человек должен получить некоторые средства, истратив которые он смог бы компен-

сировать затраты. Иначе говоря, процесс воспроизводства трудовых ресурсов осуществляется с помощью заработной платы. [41, с.214]

В общественной жизни организация заработной платы выполняет ряд функций: воспроизводственную, стимулирующую, учетно- и ресурсно-распределительную, формирование платежеспособного спроса.

Воспроизводственная функция включает обеспечение работников и членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы и последующих поколений. В ней реализуется требование жизненных потребностей, экономический закон возвышения потребностей. Эта функция тесно связана с установлением на законодательном уровне минимального размера заработной платы, который создает условия для воспроизводства рабочей силы [16, с.156].

Применение стимулирующей функции устанавливает зависимость заработной платы работника от его трудового вклада и результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Работника необходимо заинтересовать в постоянном улучшении результатов своего труда.

Учетно-распределительная функция выполняет роль отражения мер вклада труда каждого при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства.

Ресурсно-распределительная функция позволяет рационально распределить трудовые ресурсы по регионам, отраслям, предприятиям. Для эффективно функционирующего рынка труда необходима свобода у каждого работника в выборе места приложения своего труда. Стремление к повышению жизненных выгод стимулирует смену места работы.

Функция формирования платежеспособного спроса населения позволяет увязать спрос и производство потребительских товаров. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием цен, потребностей, традиций и доходов общества, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые экономические пропорции на рынке товаров [16, с.157]

Согласно ст. 129 ТК РФ [1] заработная плата (оплата труда работника) — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Различают номинальную, реальную и минимальную заработную плату. Номинальная заработная плата — это общая совокупность денежных средств, полученных работником в качестве компенсации за свой труд. Реальная заработная плата — это количество товаров и услуг в денежном выражении, которое может приобрести работник за свою номинальную заработную плату [41, с.233].

1.2 Современные системы оплаты труда

Основными принципами организации оплаты труда являются:

~ обеспечение вознаграждения работников в размерах, объективно отражающих их личный трудовой вклад и учитывающих конечные результаты работы коллективов. При этом размер индивидуальной заработной платы регулируется подоходным налогом;

~ предоставление предприятиям и организациям, функционирующим в условиях рыночных форм собственности, максимальной самостоятельности в вопросах оплаты труда;

~ удовлетворение основных потребностей работников и членов их семей преимущественно за счет заработной платы и других личных доходов, в том числе получаемых от владения собственностью;

~ опережение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы;

~ превышение темпов роста номинальной заработной платы над темпами роста реальной заработной платы, т. е. систематическое повышение не только номинальной, но и реальной заработной платы;

~ государственная регламентация размеров минимальной оплаты труда, в том числе по регионам страны, для обеспечения работникам различной квалификации в государственном секторе экономики, а также привлеченным по найму на предприятия и в организации других форм собственности воспроизводства их рабочей силы [41, с.216]

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам предприятия в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда. Иначе говоря, система заработной платы характеризует взаимодействие различных элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок, премий. Различают следующие системы оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, аккордная и проч. [41, с.239].

При организации на предприятии заработной платы необходимо соблюдать ряд принципов:

1. Самостоятельность в сочетании с государственным регулированием минимального размера оплаты труда (МРОТ).

2. Учет общественно необходимых затрат на воспроизводство рабочей силы и одновременно размера заработной платы на аналогичных и сопряженных производствах на расположенных территориально рядом предприятий.

3. Учет ситуации на рынке труда и занятости.

4. Дифференциация оплаты с учетом сложности и условий труда, природно-климатических условий по месту выполнения работ.

5. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда, стимулирование работников в повышении квалификации и высокого конечного результата труда.

6. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над ростом средней заработной платы (фонда потребления)

7. Равная оплата за равный труд и дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия.

8. Обеспечение у работника чувства защищенности, достойного уровня жизни, оптимизации выполнения работ, заинтересованности в продолжительном сохранении трудовых отношений, формирование корпоративного интереса.

9. Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда [16, с.160].

На предприятии организация заработной платы предусматривает решение следующих задач:

- стимулирование работника в использовании резервов эффективности своего труда;
- достижение эффективной зависимости заработной платы от результатов индивидуального и коллективного труда;
- установление рациональных соотношений в оплате труда работников различных категорий с учетом сложности выполняемых работ, условий труда, дефицитности профессий, влияния на достижение конечных результатов и конкурентоспособности производства. [16, с.161].

В настоящее время в теории и практике оплаты труда сформировались две основные модели: тарифная и бестарифная. В экономической литературе их еще называют системами.

Тарифная система оплаты труда является достаточно распространенной на отечественных предприятиях. Она основана на дифференциации заработной платы работников различных категорий [41, с.242].

Основными элементами тарифной системы являются: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифная сетка и тарифные коэффициенты. Тарифные сетки как один из элементов тарифной системы являются инстру-

ментом дифференциации размеров оплаты труда в зависимости от сложности труда и уровня квалификации работников.

Согласно ст. 143 Трудового кодекса РФ [2] тарифная сетка представляет собой совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов. Тарифный разряд — это величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника. Квалификационный разряд — это величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника. Тарификация работ — отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда. Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации. При дифференциации оплаты труда в зависимости от сложности работ тарифная сетка, как правило, учитывает следующие параметры:

- ~ содержание и характер выполняемых работ;
- ~ разнообразие (комплексность) работ;
- ~ руководство подчиненными;
- ~ степень самостоятельности;
- ~ уровень ответственности [2].

В совокупности указанные технико-экономические факторы трудового процесса обеспечивают достаточно полную и всестороннюю характеристику сложности различных работ и обуславливают возможность и целесообразность применения принципов дифференциации оплаты труда на основе тарифной сетки [41, с.243].

Выбор методов тарификации зависит от количества и видов работ, материальных и финансовых ресурсов, желаемой степени точности. Эффективное функционирование тарифной сетки предполагает:

- ~ научно обоснованное определение минимального размера оплаты простого труда;

~ разработку механизмов индексации ставок оплаты в связи с инфляционными процессами, а также механизма повышения исходного уровня ставок в результате роста эффективности производства;

~ регулярную корректировку параметров тарифной сетки (числа разрядов и размеров межразрядных коэффициентов), а также отнесение к разрядам различных групп и категорий работников.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

Наряду с моделями оплаты труда, опирающимися на тарифную систему рабочих и служащих, появилось значительное количество вариантов оплаты труда, не имеющих в своей основе таких классических элементов тарифной системы, как часовые тарифные ставки, тарифные сетки, система категорирования предприятий по уровню окладов руководителей и специалистов и др. Эти системы называются бестарифными [41, с.244].

Наибольшее распространение получили следующие модификации бестарифной оплаты труда:

- ~ оплата по месячным окладам;
- ~ долевая оплата;
- ~ система оплаты на основе коэффициентов соотношений труда разного качества;
- ~ паевая система;
- ~ оплата на основе коэффициентов соотношений с минимальной заработной платой;
- ~ контрактная оплата труда;

оплата по трудовому рейтингу.

Общими особенностями этих систем являются: повременная форма заработной платы и единый подход к определению заработка как рабочих, так и служащих. Остановимся более подробно на перечисленных моделях.

Оплата по месячным окладам предусматривает установление месячных окладов рабочих и служащих на уровне сложившегося заработка, включая все или некоторые виды доплат. Таким образом, воспроизводится сложившаяся на предприятии дифференциация уровня заработка с учетом квалификации работников, значимости выполняемых функций и величины трудового вклада в общие результаты труда. Для усиления мотивации высокопроизводительного труда целесообразно применение прогрессивных норм (нормированное задание, нормативы численности, нормы трудоемкости, обслуживания) [8, с.131].

Долевая система предусматривает определение заработка работника в форме его доли в доходах предприятия, т. е. ориентирована на заинтересованность в конечных результатах работы. Величина заработной платы может выражаться в процентах от чистого дохода предприятия. Этот подход целесообразно применять к руководителям. Размер заработка также может быть увязан с суммой чистого дохода через ту его часть, которая выделена на потребление, т. е. единый фонд оплаты труда.

В системе оплаты на основе коэффициентов соотношений труда разного качества применяется единая группировка рабочих и служащих предприятия по уровню их квалификации. Для каждой из 7–11 квалификационных групп устанавливается диапазон количества долей единого фонда оплаты труда, в рамках которого определяется индивидуальный долевым коэффициент каждому работнику.

В паевой системе заработная плата выражается в количестве паев. Паем считается фиксированная сумма заработка, которая устанавливается на базе величины заработной платы работника неквалифицированного, наиболее простого труда. Его заработок для удобства расчета выражают в круглых

цифрах. Индивидуальный показатель количества паев для выражения заработка определяются по соотношению уровня квалификации и значимости выполняемых функций с характеристиками наименее квалифицированного труда [45, с.245].

При оплате на основе коэффициентов соотношений с минимальной заработной платы в качестве единицы измерения величины заработка работника используется минимальная заработная плата. Каждому работнику и служащему предприятия присваивается квалификационный коэффициент, показывающий, во сколько раз его заработная плата превышает действующий официальный минимум заработной платы. Особенностью системы является то, что изменение минимума заработной платы не требует корректировки квалификационного коэффициента. Отпадает необходимость трудоемкого пересчета характеристик оплаты труда.

Контрактная оплата труда предусматривает размер и условия оплаты труда на основе трудового договора между владельцем предприятия и нанимаемым работником. В контракте (срочном договоре) по взаимному согласию сторон устанавливаются: срок найма, система оплаты труда и ее размер, режим работы, закрепляемые функции, объем и требования к качеству, условия премирования и депремирования, порядок расторжения контракта.

Рейтинговая система предусматривает распределение заработанного производственным или управленческим подразделением фонда оплаты труда пропорционально комплексной оценке (рейтингу), характеризующей работника, результаты и качество труда.

Величина рейтинга получается перемножением следующих коэффициентов:

K_z — уровень знаний работника, активности его участия в рационализации (величина от 0,8 до 2,0);

K_c — опыт работы (по стажу), от уровня 2,0 добавляется по 0,3 за каждый год в период до шести лет; затем по 0,1 за каждый год;

K_u — показатель умения работника (рассчитывается отношением заработка к месячной тарифной ставке);

K_i — показатель интенсивности труда (по уровню выполнения нормы труда, плана производства);

K_v — показатель степени использования месячного фонда рабочего времени.

Состав коэффициентов и методы их установления не имеют строгого стандарта и могут формироваться с учетом условий предприятия.

При системе плавающих окладов каждый раз в конце месяца при окончании работы и расчете оплаты труда каждого работника формируются новые должностные оклады на следующий месяц. Размер окладов повышается (или понижается) за каждый процент роста (или снижения) производительности труда на обслуживаемом данным специалистом участке работы при условии выполнения задания по выпуску продукции.

Система оплаты труда на комиссионной основе применяется для работников, привлекаемых по соглашениям и договорам. Здесь оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, который получает предприятие от реализации продукции или услуг, производимых этим работником [41, с.247-248].

В настоящее время широкое распространение получили небольшие предприятия оказывающие сервисные, консалтинговые, инжиниринговые и тому подобные услуги. Эти предприятия должны иметь весьма квалифицированный состав исполнителей. Для оплаты труда этих работников удобным является метод оплаты с помощью так называемой ставки трудового вознаграждения. Обычно этот процент колеблется от 35 до 45% суммы платежей.

Рассмотренные выше формы бестарифной системы оплаты труда имеют следующие основные достоинства:

упрощают учет результатов труда и расчет заработной платы, делают их более ясными и понятными для каждого работника;

усиливается связь величины заработной платы с коллективными результатами труда и величиной личного вклада каждого, его квалификацией.

Кроме того, бестарифная система наиболее удобна в условиях нестабильности тарифных ставок, их частого пересмотра.

Потенциальный недостаток бестарифных систем — опасность утратить дифференциацию заработной платы в зависимости от квалификации работников, сложности и ответственности выполняемой работы, а также ослабление внимания к нормированию труда как средству повышения его производительности [40, с.249].

В отечественной практике применяются в основном сдельная и повременная формы оплаты труда, которые, в свою очередь, имеют разновидности.

При сдельной оплате труда заработная плата устанавливается в зависимости от количества изготовленной продукции и квалификационных требований к выполненной работе. Этот вид оплаты применяется на тех участках производства, где технологические процессы постоянно повторяются, операции поддаются техническому нормированию, а увеличение выпуска продукции зависит главным образом от рабочего. Сдельная оплата труда подразделяется на прямую сдельную, индивидуальную и бригадную сдельную, сдельно-премиальную сдельно-прогрессивную, косвенно-сдельную и аккордную системы оплаты труда.

При прямой сдельной оплате труда заработок рабочего (Зсд) рассчитывается по формуле:

$$\text{Зсд} = \text{ОФ} \cdot \text{Р}, \quad (2)$$

где ОФ — количество фактически произведенной продукции, шт.;

Р — расценка за единицу продукции, руб./шт. [8, с. 50].

При бригадной сдельной оплате труд оплачивается по конечным результатам работы бригады в зависимости от количества единиц выполненных работ и расценки за единицу работы. Затем заработную плату распределяют между членами бригады в соответствии с их квалификацией и отрабо-

танном временем, зачастую учитывается коэффициент трудового участия (КТУ).

При сдельно-прогрессивной оплате труда за изготовление продукции в пределах установленной нормы выработки платят по основным неизменным расценкам. Труд, затраченный на производство продукции сверх нормы, оплачивается по повышенным расценкам, прогрессивно возрастающим в зависимости от степени перевыполнения норм. Чаще всего используется, когда нужно за короткий срок значительно поднять уровень выработки рабочих.

Сдельно-премиальная система заработной платы представляет собой прямую сдельную систему, дополненную премированием за достижение определенных производственных показателей. Это гибкая система, которая меняется с течением времени и в зависимости от того, выполнение какого показателя важно простимулировать в данный момент.

Косвенно-сдельная оплата труда применяется в некоторых отраслях для вспомогательных рабочих (наладчиков, помощников мастера, крановщиков), труд которых в значительной степени влияет на выработку основных рабочих-сдельщиков.

Аккордная система применяется при оплате аварийных и других работ, которые необходимо выполнить в сжатые сроки. В наряде указывается общая сумма заработка, размер премии и срок выполнения задания.

При повременной форме заработной платы труд рабочих оплачивается в зависимости от количества отработанного времени и уровня квалификации, определяемого тарифным разрядом. Эта форма оплаты труда применяется там, где невозможно установить индивидуальную норму выработки, а также на участках автоматизированного производства, где функции рабочих сводятся к наладке и наблюдению за машинами, при конвейерной организации производства с принудительным тактом и т. п. Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную, повременно-премиальную с нормированным заданием.

Выводы по главе 1.

Уровень производительности труда отдельных работников и производственных бригад характеризуется количеством времени, которое затрачивается на выполнение того или иного объема работ, или количеством продукции, сделанной за единицу времени.

Заработная плата — это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда. Ее величина определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата этих работников, и наоборот.

В настоящее время в теории и практике оплаты труда сформировались две основные модели: тарифная и бестарифная. В экономической литературе их еще называют системами.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СВК АЛЬЯНСЬ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — юридическое лицо, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на определенные доли (размер которых устанавливается учредительными документами). Участники ООО несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов. После внесения существенных изменений в законодательство об обществах с ограниченной ответственностью, с 01 июля 2009 года единственным учредительным документом общества является его устав, в котором указываются размер уставного капитала, адрес и наименование общества, порядок перехода долей и другие обязательные условия. В настоящий момент времени, продажа доли в уставном капитале общества, в случае если в уставе уже отсутствуют сведения об участниках и их долях, не влечет необходимости регистрации изменений в уставе общества.

Уставный капитал общества составляет номинальную стоимость долей его участников. Размер доли участника общества в уставном капитале общества определяется в процентах или в виде дроби. Размер доли участника общества должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного капитала общества.

Общество с ограниченной ответственностью создается, с целью получения прибыли и может заниматься любой деятельностью, за исключением запрещенной законом. При этом, для определенных видов деятельности, необходимо получение специального разрешения (лицензии). Срок деятельности – не ограничен, если иное не установлено Уставом Общества.

Общество с ограниченной ответственностью «СВК Альянс» зарегистри-

стрирована 12 марта 2010 года по адресу 309512, Белгородская область, г Старый Оскол, мкр Конева, д 10, офис 176.

Компании был присвоен ОГРН 1103128001767 и выдан ИНН 3128075975. Основным видом деятельности является производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве.

Компанию возглавляет Коструб Сергей Викторович.

Предприятие действует на основании Устава и в своей работе руководствуется действующим законодательством. Приобретает свои права со дня регистрации.

ООО «СВК Альянс» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, угловой штамп, бланки со своим наименованием, счета в управлениях банков. Обладает имуществом на правах собственности, аренды, других, предусмотренных законом основаниях.

Юридический статус предприятия: общество является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица общество приобретает с даты его регистрации.

В соответствии с объемами хозяйственного оборота и численностью работников предприятие относится к числу мелких.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли.

Предметом деятельности общества является самостоятельная хозяйственная деятельность направленная на удовлетворение общественных потребностей в продукции, работах и услугах в сферах, определяемых предметом деятельности.

В ООО «СВК Альянс» основным видом деятельности является производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве.

Другие виды деятельности ООО «СВК Альянс»:

1. Строительство жилых и нежилых зданий.
2. Строительство автомобильных дорог и автомагистралей.
3. Строительство водных сооружений.

4. Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки.

5. Разборка и снос зданий.

6. Иные виды деятельности, в том числе внешнеэкономической, не запрещенными российским законодательством.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества является ревизионная комиссия.

Руководство текущей деятельностью фирмы осуществляется единоличным исполнительным органом общества. Исполнительным органом является директор подотчетный в своей деятельности общему собранию участников общества. Единоличный исполнительный орган без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Основные экономические показатели деятельности ООО «СВК Альянс» (табл. 2.1). Все приведенные ниже показатели рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности фирмы (Приложения А,Б,В).

Анализируя данные табл. 2.1 следует отметить, что, большинство коэффициентов за анализируемый период выросли. Необходимо также отметить, что самый большой рост перечисленных в данной таблице показателей отмечается в 2016 г. Далее рассмотрим динамику каждого показателя в отдельности.

Валовая прибыль фирмы в 2016 г возросла значительно с 13 483 тысяч рублей до 37 407 тысяч рублей. То есть более чем в два раза. Такая динамика данного показателя связана с тем, что за анализируемый период прирост выручки (темп роста 142,92%), выше прироста себестоимости (темп роста 127,22%). В 2016 г. показатель выручки уже не демонстрирует такого впечатляющего роста. Темп роста за год составил 109,89%. Правда себестоимость продукции, работ, услуг за этот же период напротив, снизилась (темп роста

составил 99,38%), что в итоге способствовало росту валовой прибыли на 9 815 тысяч рублей (темп роста составил 135,57%).

Таблица 2.1

Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «СВК Альянсь» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель	Годы			Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
		2014	2015	2016	2015 от 2014	2016 от 2015	2015 от 2014	2016 от 2015
1	Выручка от продажи товаров, работ, услуг (тыс. руб.)	66496	95036	104435	28540	9399	142,92	109,89
2	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (тыс. руб.)	53013	67444	67028	14431	-416	127,22	99,38
3	Валовая прибыль (тыс. руб.)	13483	27592	37407	14109	9815	204,64	135,57
4	Коммерческие расходы (тыс. руб.)	12608	24533	34080	11925	9547	194,58	138,91
5	Прибыль (убыток) от продаж (тыс. руб.)	875	3059	3327	2184	268	349,60	108,76
6	Рентабельность продаж (%)	1,32	3,22	3,19	1,90	-0,03	244,61	98,97
7	Прочие доходы (тыс. руб.)	0	70	0	70	-70	0,00	0,00
8	Прочие расходы (тыс. руб.)	25	58	157	33	99	232,00	270,69
9	Прибыль до налогообложения (тыс. руб.)	850	3071	3170	2221	99	361,29	103,22
10	Текущий налог на прибыль (тыс. руб.)	209	737	634	528	-103	352,63	86,02
12	Чистая прибыль (тыс. руб.)	641	2334	2536	1693	202	364,12	108,65
13	Рентабельность чистой прибыли (%)	0,96	2,46	2,43	1,49	-0,03	254,77	98,88
14	Численность работников, чел.	121	121	115	0	-6	100,00	95,04
15	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	15	16,3	19	1,3	2,7	108,7	116,6
16	Производительность труда, тыс. руб. / чел.	549,55	785,42	908,13	235,87	122,71	142,92%	115,62%

Далее рассмотрим динамику достаточно важных показателей при определении прибыли – коммерческих и управленческих расходов. В анализируемой организации уровень коммерческих расходов в 2016 г. вырос на 11 925 тысяч рублей (темп роста составил 194,58%). Это в свою очередь привело к сильному уменьшению операционной прибыли или прибыли от продаж. Её сумма по сравнению с 2014 годом возросла на 2184 тыс. руб., что в темпах роста составило 349,6% .

Изменение рентабельности продаж находится на незначительном уровне, что продиктовано высоким уровнем себестоимости продукции и значительным ростом коммерческих расходов по сравнению с динамикой прибыли от продаж.

В 2016 году темп роста рентабельности продаж составил 98,97%, что говорит о снижении уровня рентабельности организации по данному показателю по сравнению с предыдущим периодом. Это связано в первую очередь с тем, что уровень коммерческих расходов за аналогичный период увеличился на 38,91%. В итоге значение прибыли от продаж в 2016 г. выросло лишь на 268 тысяч рублей (темп роста составил 108,76%).

Отрицательным моментом в деятельности фирмы ООО «СВК Альянс» является отсутствие прочих доходов, тогда как в наличии присутствуют прочие расходы. Данный фактор оказал отрицательное влияние на величину чистой прибыли организации и ее динамику. Так чистая прибыль ООО «СВК Альянс» в 2015 г. по отношению к 2014 г. выросла на 1693 тысяч рублей (темп роста составил 364,12%), а в 2016 г. всего на 202 тысячи рублей, что в относительном выражении составило небольшой процент – 8,65%.

Изменение численности работников в ООО «СВК Альянс» за анализируемый период происходило следующим образом. В 2015 г. количество работников не изменилось. Среднемесячная заработная плата в ООО «СВК Альянс» за анализируемый период выросла на 16,6%, что в стоимостном выражении составило сумму в 4 тысячи рублей. Отметим, что положительным моментом в деятельности фирмы является рост показателя – производи-

тельность труда. В 2015 г. рост значения данного показателя составил в темпах роста 149,1%, а в 2016 г. 109,9%. В общем производительность за 2014-2016 гг. выросла в темпах роста на 163,9% и на конец периода составила величину в 908,13 тысяч рублей на человека. Данную динамику можно рассматривать с позиции роста эффективности использования наемных работников организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «СВК АЛЬЯНСЬ»

Для анализа систему управления персоналом произведем расчет определенной группы коэффициентов, которые позволят оценить эффективность данной системы.

Однако прежде, чем перейти к расчету и определению группы рассчитываемых коэффициентов рассмотрим кадровую политику ООО «СВК Альянс».

Одним из ключевых факторов любого производства наряду с инвестиционным капиталом (основными фондами и оборотными средствами) являются трудовые ресурсы. В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиболее ценный капитал, которым располагает предприятие. Увеличение доли наукоемких технологий обуславливает рост требований к профессиональным, социально-психологическим качествам и культурному уровню работника. Эффективное управление трудовыми ресурсами напрямую зависит от того, насколько успешно можно задействовать весь имеющийся в распоряжении человеческий потенциал.

Основная цель кадровой политики ООО «СВК Альянс» – создание сплоченной и ответственной команды. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- ~ реализация программы профориентационной деятельности;

- ~ бесперебойное и качественное обеспечение необходимым числом работников соответствующей профессии и квалификации;
- ~ адаптация вновь принятых работников фирмы;
- ~ рациональное использование кадрового состава;
- ~ обучение и расстановка квалифицированных кадров, повышение квалификации работников.
- ~ выработка системы мотивации персонала.

ООО «СВК Альянс» уделяет большое внимание проведению целенаправленной профориентационной работе среди работников, которая ориентирована на выявление их способностей и профессиональных интересов в профессии.

В рамках ежегодной аттестации руководителей, специалистов, служащих проводится оценка деятельности персонала за отчетный период. Данная процедура помогает определить эффективность выполнения работы сотрудником, позволяет выявить несоответствие необходимым компетенциям, установленным стандартом, с целью их дальнейшего развития до требуемого уровня. С целью выявления и оценки управленческих качеств будущих руководителей проводится мероприятие «Оценка профессиональных качеств» для рабочих ООО «СВК Альянс».

На ООО «СВК Альянс» ежегодно проводятся исследования по удовлетворенности персонала работой. Это дает объективную оценку состояния коллектива и анализ того, какие проблемы волнуют работников и в каком направлении необходимо двигаться для усовершенствования системы управления персоналом.

Так в 2016 году в аттестации руководителей, специалистов, служащих приняли участие 115 работников, в «Оценке профессиональных качеств» – 64 работника. Данные процедуры позволяют оценить компетенции, результативность работников фирмы, установить степень соответствия занимаемой

должности, сформировать кадровый резерв. По итогам проведенных аттестационных собеседований в состав кадрового резерва было включено 143 работника, по итогам «Оценки профессиональных качеств» – 61 работник.

Для выявления мнения работников предприятия об удовлетворенности выполняемой ими работой, материально-бытовыми условиями, уровнем заработной платы, на ООО «СВК Альянс» ежегодно проводится мониторинг по исследованию удовлетворенности персонала работой. Это дает объективную оценку состоянию коллектива и показывает, какие проблемы волнуют работников и в каком направлении необходимо двигаться для усовершенствования системы управления персоналом.

С целью получения от работников ООО «СВК Альянс» достоверных ответов было принято решение о переходе на электронную форму анкетирования. Работникам представлена возможность пояснить причину выбранного значения по шкале оценки. Пояснения использовались при определении причин снижения уровня удовлетворенности по соответствующему фактору.

Исследование показало, что в 2016 году общий уровень удовлетворенности по ООО «СВК Альянс» (90,7 баллов) на 2,1 балла выше показателя предшествующего периода (88,6 баллов), что отражает планомерную работу руководителей подразделений в части мотивации персонала, организации труда работников.

В 2016 году было организовано и проведено обучение 49 работников ООО «СВК Альянс» (план 50 человек), в том числе проведено обучение рабочих в учебном центре управления подбора и развития персонала в количестве 40 человек.

В течение 2015 года было организовано обучение 35 работников ООО «СВК Альянс» (при плане 35 человек), в том числе проведено обучение рабочих в количестве 31 человек.

Численность работников по категориям за период 2014-2016 гг. представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Численность работников ООО «СВК Альянс» в 2014-2016 гг.

Категория	2014 год		2015 год		2016 год	
	чел.	чел.	чел.	%	чел.	%
Рабочие	86	71,07%	85	70,24%	81	70,43%
Руководители	13	10,74%	13	10,74%	13	11,30%
Специалисты	17	14,05%	17	14,05%	17	14,78%
Служащие	5	4,13%	6	4,95%	4	3,48%
Итого	121	100,0 %	121	100,0 %	115	100,0 %

Изменения в численности работников ООО «СВК Альянс» за 2014-2016 года представлены в табл.2.3.

Таблица 2.3

Анализ отклонений в численности работников ООО «СВК Альянс» за 2014-2016 гг.

Категория	Изменение 2015-2014		Изменение 2016-2015		Изменение 2016-2014	
	абсл. чел.	темп роста	абсл. чел.	темп роста	абсл. чел.	темп роста
Рабочие	-1	98,84%	-4	95,29%	-5	94,19%
Руководители	0	100,00%	0	100,00%	0	100,00%
Специалисты	0	100,00%	0	100,00%	0	100,00%
Служащие	1	120,00%	-2	66,67%	-1	80,00%
Итого	0	100,00%	-6	95,04%	-6	95,04%

Как видно из табл.2.2 в 2014 году доля рабочих от общего числа работников составила 71,07%, в 2015 году этот показатель снизился до 70,24%, а в 2016 вырос до 70,43%.

Доля руководителей в общем числе работников фирмы за анализируемый период практически не менялась – 10,74% в 2014 году, 10,74% в 2015 году и 11,30 в 2016 году. Увеличение доли руководителей связано со упразднением части должностей на фирме и сокращению данных рабочих специальностей.

Доля специалистов на предприятии в 2014 году составляла 14,05% от общего числа работников, в 2015 году – 14,05%, в 2016 году – 14,78%.

Доля служащих в 2014 году составляет 4,13%, в 2014 году – 4,95%, а в 2016 – 3,48%. Данный вид работников самый малочисленный, так как они выполняют самую простую работу.

Положительным моментом можно считать рост числа специалистов в общем объеме работников предприятия. Однако все же этот рост незначительный и связан с изменением общей численности работников, а не с ростом занятых по данному виду сотрудников.

Анализируя табл. 2.3 можно отметить следующее:

1. Общая численность работников за два анализируемых года уменьшилась на 6 человек.

2. Наименьший темп роста отмечается по категории служащих – 66,67%.

3. Количество работников сократилось за два года на 5 человек. Причем большее число их ушло в 2016 году – 6 чел. Темп роста по категории работников за 2016 году составил 95,29%, а за 2014-2016 гг. – 94,19%.

Данные об образовании и составе сотрудников предприятия за 2016 год представлены в табл. 2.4. Составлена по данным приложений А,Б,В.

Таблица 2.4

Обобщенные данные об образовании и о составе сотрудников (работников) организации за 2016 год

Наименование показателя	%
Сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет	6,9 %
Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет	21,6 %
Сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет	66,6 %
Сотрудники, возраст которых составляет более 55 лет	4,9%
Из них:	
Имеющие среднее и полное общее Образование	5,4%
Имеющие начальное или среднее Профессиональное образование	54,1%
Имеющие высшее профессиональное образование	39,1%
Имеющие послевузовое профессиональное образование	1,4%

По данным табл. 2.4 можно отметить, что большинство работников ООО «СВК Альянс» находятся в возрастной группе от 35 до 55 лет. Число

работников, близких к пенсионному возрасту составляет 4,9%, а число молодых – 6,9%.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой – изучение ее движения. Для этого рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему (K_{Π}):

$$K_{\Pi} = K_{\Pi P} / C_P, \quad (2.1)$$

где $K_{\Pi P}$ - количество принятого на работу персонала;

C_P - среднесписочная численность персонала.

$$K_{\Pi 2014} = 8/121 = 0,066 \text{ или } 6,6\%;$$

$$K_{\Pi 2015} = 7/121 = 0,057 \text{ или } 5,7\%;$$

$$K_{\Pi 2016} = 15/115 = 0,1304 \text{ или } 13,04\%.$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{В}$):

$$K_{В} = K_{ВЫБ} / C_P, \quad (2.2)$$

где $K_{ВЫБ}$ - количество уволившихся работников.

$$K_{В 2014} = 8/121 = 0,066 \text{ или } 6,6\%;$$

$$K_{В 2015} = 7/121 = 0,057 \text{ или } 5,7\%;$$

$$K_{В 2016} = 21/115 = 0,1826 \text{ или } 18,26\%.$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{Т}$):

$$K_{Т} = K_{СН} / C_P, \quad (2.3)$$

где $K_{СН}$ - количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

$$K_{Т 2014} = 8/121 = 0,066 \text{ или } 6,6\%;$$

$$K_{Т 2015} = 7/121 = 0,057 \text{ или } 5,7\%;$$

$$K_{Т 2016} = 15/115 = 0,1304 \text{ или } 13,04\%.$$

В 2015 году коэффициент текучести кадров уменьшился на 0,9% по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году он вырос на 7,34% по сравнению с 2015 годом.

4. Коэффициент постоянства персонала ($K_{\text{пост}}$):

$$K_{\text{пост}} = K_{\text{ПП}} / C_p \quad (2.4)$$

где $K_{\text{ПП}}$ – количество работников, проработавших на предприятии весь предшествующий год.

$$K_{\text{пост}2014} = 113/121 = 0,933 \text{ или } 93,3\%$$

$$K_{\text{пост}2015} = 114/121 = 0,942 \text{ или } 94,2\%$$

$$K_{\text{пост}2016} = 102/115 = 0,886 \text{ или } 88,6\%$$

Анализируя коэффициенты обеспеченности кадрами ООО «СВК Альянс» можно констатировать, что коэффициенты оборота по приему все же ниже коэффициентов оборота по выбытию или равны, что говорит об оттоке кадров с предприятия. Текучесть кадров имеет разнонаправленную тенденцию, но все же за анализируемый период она выросла. Это может свидетельствовать как о внутренних проблемах предприятия, так и о внешних причинах, в том числе связанных с оптимизацией персонала.

2.3 Анализ эффективности оплаты труда на предприятии

Прежде, чем перейти к анализу эффективности системы оплаты труда на ООО «СВК Альянс» необходимо рассчитать ряд следующих показателей.

- 1) Динамика ФОТ за анализируемый период.
- 2) Динамика среднемесячного дохода работников за анализируемый период.
- 3) Динамика ФОТ на одного работника.
- 4) Динамика средней заработной платы по региону.

Полученные данные приведены в табл. 2.5.

Анализируя данные табл.2.5. можно отметить, что фонд оплаты труда на фирмы за два анализируемых года уменьшился на 0,6 млн.руб. Темп роста данного показателя от уровня 2014 года составил 98,51%. Это свидетельствует о том, что ООО «СВК Альянс» сокращает расходы на персонал в рассматриваемом периоде.

Среднемесячный доход одного работника организации за 2014 год составил 21,6 тыс. руб., за 2015 год – 20,4 тыс.руб., и за 2016 год – 19,8 тыс. руб. Общее снижение среднего дохода составило 1,8 тыс.руб. за два года. Темп роста данного показателя составил 91,67%.

Фонд оплаты труда на одного работника вырос. Абсолютный прирост за 2014-2016 год составил 12,12 тыс.руб., или в темпах роста – 103,65%.

Сравнивая средней доход работника предприятия со средней номинальной з/п по Белгородской области можно констатировать, что уровень оплаты труда на ООО «СВК Альянс» выше только в 2015 году. Остальные периоды времени средняя заработная плата по области превышает оплату на фирме.

Таблица 2.5

Анализ фонда оплаты труда и дохода работников ООО «СВК Альянс»

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2016-2014	
				Абсолютное	Темп роста
ФОТ, млн. руб.	40,2	38,1	39,6	-0,6	98,51%
Среднемесячный доход одного работника, тыс. руб.	21,6	20,4	19,8,	-1,8	91,67%
Количество работников, чел.	121	121	115	-6	95,04%
ФОТ на одного работника, тыс. руб.	332,23	314,88	344,35	12,12	103,65%
Средняя з/п по Белгородской области, тыс. руб.	25,872	18,965	20,504	-5,368	79,25%

Таким образом, рассматривая организацию оплаты труда на ООО «СВК Альянс» с позиции работодателя можно констатировать, что на предприятии выплачивается близкая по уровню зарплата для средней в нашем регионе. Однако ФОТ ООО «СВК Альянс» из года в год падает. Правда

сумма этого фонда на одного работника растет, но связано это, прежде всего, со снижением количества работников на фирме. Задержек в зарплате не наблюдается.

Однако важнейшими условиями совершенствования оплаты труда являются знание проблем, имеющих место в данной сфере, и учет непосредственных пожеланий членов рабочего коллектива. Для исследования используются различные методики, в частности анкетирование и структурное интервью. Было выбрано анкетирование, поскольку позволяет охватить опросом большое количество работников, структурировать вопросы и осуществлять определенным образом обработку данных.

В процессе анкетирования каждому лицу из группы, выбранной для анкетирования, предлагалось ответить письменно на вопросы:

1. Удовлетворяет ли уровень оплаты труда Вас на предприятии и Ваш желаемый заработок в ближайшем будущем?
2. Учитывается ли и каким образом качество выполняемой Вами работы?
3. Удовлетворяет ли Вас действующая система стимулирования?
4. Что, по вашему мнению, необходимо внести дополнительно в систему материального стимулирования?
5. Отрицательные моменты в оплате труда на Вашем рабочем месте?
6. Удовлетворяют ли Вас организация и условия труда (да/нет) и отражаются ли они в действующей системе оплаты труда?
7. Считаете ли что вы получаете справедливую зарплату за Ваш труд?

В анкетировании было задействовано 53 чел. из фирмы:

- основные рабочие – 30 человек;
- обслуживающий персонал – 10 человек;
- инженерно-технические работники 7 человек;
- управляющие – 2 человека;
- бухгалтера и финансисты – 4 человека.

Средний возраст анкетированных – 30–40 лет, среди них 4 женщины и 49 мужчин.

Обработка результатов анкетирования позволила установить следующее:

– общая удовлетворенность уровнем оплаты труда на предприятии составила 45%, не удовлетворены – 55 % рабочих;

– желаемый уровень оплаты труда в ближайшей перспективе рабочими предлагается на уровне в среднем 29 тыс. руб.;

– бригадной форме оплаты труда отдают предпочтение 33%, индивидуальной – 67% членов коллектива;

– для большинства рабочих (95%) предпочтительнее сдельно-премиальная система оплаты труда, 5% рабочих удовлетворены оплатой труда по повременно-премиальной системе;

– рабочие высказали такие пожелания, как:

а) увеличить размер премий за перевыполнение плановых заданий, качество выработанной продукции;

б) поднять/ввести квартальные доплаты;

в) увеличить доплаты за работу в ночное время;

г) увеличить оплату труда при совмещении выполняемых работ;

д) увеличить стимулирующую часть оплаты труда рабочих, отработавших 12 месяцев без прогулов и больничных листов;

е) давать больше возможностей подзаработать в свободное время.

~ действующая на сегодня система стимулирования труда удовлетворяет 68% рабочих основного производства, не удовлетворяет – 32%;

– уровнем организации труда на предприятии удовлетворены 20 чел. из числа опрашиваемых, не удовлетворены – 9 чел. и 24 чел. воздержались от ответа на данный вопрос анкеты;

– условия труда удовлетворяют 45% респондентов. 80% рабочих отметили, что они слабо отражены в действующей на предприятии системе оплаты труда;

– справедливость заработной платы отметили 39% опрошенных, 61% считают, что они получают несправедливую оплату за свой труд.

С помощью анкетирования нами были выявлены следующие основные недостатки по учету выполняемой сотрудниками работы и оплаты их труда:

– нередко имеет место увеличение объема выполняемых работ, а доплат за них нет;

– рабочие часто выполняют одну и ту же работу и на старом, и на новом оборудовании, а оплата труда и в том, и в другом случае одна и та же;

– нет возможности подработки, низко оплачиваются многие наряды;

– рабочими в бригадах выполняются различные по характеру задания, а заработная плата начисляется всем одинаково;

– на многих рабочих местах имеет место низкий уровень премий, несмотря на напряженный труд;

– не оплачиваются простои оборудования не по вине рабочего (из-за недостатка материалов, из-за поломки оборудования).

Таким образом, подводя итог анализу современного состояния организации оплаты труда на ООО «СВК Альянс» можно сделать следующие выводы:

1. Заработная плата на фирме находится практически на уровне со средней заработной платой в нашем регионе, исходя из анализа среднего дохода и ФОТ предприятия.

2. Численность работников снижается, а ФОТ продолжает расти, что говорит о повышении выплат работникам фирмы.

3. Проведя анкетирование, выяснилось существование ряда проблем, связанных с начислением зарплаты работникам. Многие представители рабочих профессии считают свою зарплату не справедливой и заниженной в текущей системе. Это порождает падение производительности труда отдельных работников и немедленная смена работы в случае, если человек находит более выгодное место.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «СВК АЛЬЯНСЪ»

3.1 Проект по совершенствованию организации оплаты труда на предприятия

Проведя анализ системы оплаты труда были выявлены отрицательные моменты данной системы. В рамках ее совершенствования предлагается проект по внедрению на ООО «СВК АльянсЪ» системы грейдов для установления окладов и премий работникам предприятия.

Формирование эффективной системы вознаграждения персонала, основанной на учете вклада работника в общий результат, является одним из стратегических направлений в области менеджмента персонала и организации в целом, поскольку именно от степени достижения целей компании зависит ее конкурентоспособность. Для приведения в соответствие меры участия работников в реализации стратегии организации и меры оплаты труда многие отечественные компании используют систему грейдов.

Грейдинг – система должностных разрядов, объединяющая различные должности, имеющиеся в компании, в единую систему в зависимости от однотипности и значимости проводимых работ, а также от качества работы отдельного сотрудника. Как правило, число грейдов близко или соответствует числу иерархических уровней в организации [26].

Пришедшая с Американского континента система грейдов успешно зарекомендовала себя и сегодня считается среди отечественных компаний лучшей основой для прозрачной и управляемой системы оплаты труда. С помощью грейдинга компании получают возможность решить сразу несколько задач:

- ~ сформировать единые правила взаимосвязи квалификации и должностного оклада сотрудника;

~ определение ценности существующих рабочих мест для стратегии организации;

~ создать эффективную систему вознаграждения сотрудников;

~ оптимизировать фонд оплаты труда.

Проект внедрения системы грейдов в ООО «СВК Альянсь» формируется и реализуется поэтапно.

Рассмотрим план реализации проекта. Построим его в виде календарного плана графика (табл. 3.1).

Таблица 3.1

План график реализации проекта

№ п/п	Деятельность по проекту	месяц	Ответственное лицо
1.	Общее руководство проектом	В течении года	Начальник подразделения
2.	Разработка плана проекта	Декабрь-январь	Руководитель планового отдела
4.	Разработка положения проекта	Январь-февраль	Руководитель планового отдела
5.	Составление сметы проекта	Февраль	Начальник экономического отдела
6.	Разработка плана графика проекта	Январь	Руководитель кадровой службы
7.	Обеспечение экспертной комиссии	В течении года	Начальник подразделения
8.	Проведение конкурсов среди соискателей	В течении года	Руководитель кадровой службы
9.	Анализ и обработка результатов оценки экспертной комиссии	В течении года	Руководитель кадровой службы
10.	Составление отчетов о результатах конкурса	В течении года	Руководитель кадровой службы
11.	Принятие кадрового решения на основе результатов комиссии	В течении года	Начальник подразделения
12.	Подведение итогов по результатам проекта	Раз в квартал и в конце года	Руководитель кадровой службы
13.	Утверждение годового отчета	Декабрь	Начальник подразделения

Таким образом, как видно из графика, представленного в табл. 3.1, проект по внедрению системы грейдов имеет годовой цикл. Цикл делится на четыре стадии. В конце каждой стадии подводятся итоги и выявляются слабые стороны проекта, намечаются исправления в проекте.

Планирование нового цикла начинается уже с декабря месяца отчетного года. Оно основывается на отчете по проекту за текущий год подготовлен-

ным заместителем руководителя проекта. Отчет содержит в себе количество сотрудников, результаты оценки сотрудников по грейдам. Та же в нем отражается себестоимость проекта. Результаты отчета позволяют руководству подразделения оценивать уровень профессионального развития того или иного сотрудника. По результатам анализа деятельности на должности, может быть предложена другая должность, с повышением по грейду.

Внедрение любого организационного проекта неизбежно связано с определенными рисками. С целью минимизации негативного влияния рисков на процесс внедрения проекта, необходимо прогнозировать их заранее.

Все риски, возникающие в процессе внедрения проекта по внедрению системы грейдов можно разделить на 2 группы:

1. Риски, возникающие со стороны организации;
2. Риски, возникающие со стороны работника.

Оценка рисков при внедрении программы обучения персонала представлена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Оценка рисков при внедрении проекта

№	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет риска	Вес риска	Общая оценка риска
1	2	3	4	5	6
1	Ошибка разработки системы	25	1	0,1	2,50
2	Ошибки при разработке программного обеспечения	25	2	0,075	1,88
3	Отсутствие на рынке подходящих программ	25	4	0,01	0,25
Итого за этап разработки					4,63
1	Неправильный выбор уровня грейдов	50	2	0,075	3,75
2	Отсутствие замены персоналу на переходное время	50	2	0,075	3,75
Итого за этап организации					7,5
1	Сопrotивление со стороны персонала	25	2	0,075	1,88
2	Непредвиденные затраты на внедрение	50	4	0,01	0,5
3	Неэффективность проведенного обучения	25	2	0,075	1,88
4	Снижение работоспособности персонала в связи с повышением нагрузки при обучении	75	3	0,05	3,75
5	Уход персонала после повышения квалификации в более престижную организацию	50	2	0,075	3,75
Итого за этап внедрения					11,76
Общая оценка риска по нововведению					23,89

Как видно из табл. 3.2, наиболее рисковым этапом является этап внедрения.

Снижение наиболее значимых рисков можно добиться следующими способами:

1. Повышение квалификации руководителей;
2. Грамотное составление графика обучения и работы с учетом психофизиологических особенностей сотрудников;
3. Документационное и правовое обеспечение сопровождения обучения для недопущения ухода сотрудников после обучения без компенсации затрат организации на его обучение.

Таким образом, наиболее опасными являются риски быстрого ухода обученного сотрудника, того, что полученные знания не будут применяться на практике и неверного определения оцениваемых качеств и навыков и их приоритетности.

Расходы на реализацию проекта подсчитываются по следующей формуле:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2}, \quad (3.1)$$

где K_{y1} — предпроизводственные затраты;

K_{y2} — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий.

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \left(\sum_{i=1}^n Z_i \cdot M_i \right) \cdot K_d \cdot K_c + Z_p, \quad (3.2)$$

где Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой проекта, тыс. руб.;

M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой проекта;

N – количество работников, занятых разработкой проекта;

$KД$ – коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату;

$Kс$ – коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Zр$ – другие расходы, связанные с разработкой и внедрением проекта.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (K_{y2}), определяются по формуле:

$$K_{y2} = K_{т.с.у} + K_{т.м.н} + K_{и} + K_{п.к} + K_{о.с} - K_{в} \quad (3.3)$$

где $K_{т.с.у}$ – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{т.м.н}$ – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к компьютерам принимаются равными 10% их стоимости для укрупненных расчетов);

$K_{и}$ – затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{п.к}$ – затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{о.с}$ – затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей инфор-

мации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% от стоимости технических средств управления;

Кв – сумма реализации высвобожденных в результате внедрения орг-проекта технических средств управления.

Структура затрат по внедрению системы грейдов на ООО «СВК Альянс» представлена в табл.3.3. Количество месяцев, в течении которого тот или иной работник задействован в реализации проекта представлено в табл.3.1. Дополнительные расходы связанные с внедрением проекта берутся в размере 10% от суммы K_{y1} .

Таблица 3.3

Расчет расходов по реализации проекта

№п/п	Вид затрат	Сумма
1	Зарплата генерального директора (оклад, тыс.руб./мес.)	245,000
3	Зарплата руководителя финансово-экономического отдела (оклад, тыс.руб./мес.)	55,15
4	Зарплата руководителя кадровой службы (оклад, тыс.руб./мес.)	45,15
5	Количество занятых работников, чел	3
5	Коэффициент, учитывающий дополнительную зарплату	1,3
6	Коэффициент, учитывающий отчисления на соцстрахование	1,3
7	Другие расходы, связанные с внедрением проекта, тыс.руб	171,928
8	Затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники, тыс.руб.	30
9	Затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления, тыс.руб.	6
10	Затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря, тыс.руб.	20
11	Затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий, тыс.руб.	100
12	Затраты на пополнение оборотных средств, тыс.руб.	15
13	Итого расходов на реализацию проекта, тыс.руб.	926,485

Таким образом, суммарные затраты, связанные с совершенствованием системы оплаты труда на ООО «СВК Альянс» составляют 926,485 тысяч рублей.

3.2 Методика построения системы грейдов на примере ООО «СВК Альянс»

На первом этапе необходимо провести оценку персонала по следующим критериям: управление сотрудниками, ответственность, самостоятельность в работе, опыт работы, квалификации. Факторы распределяются по уровням сложности. Шаг между уровнями должен быть одинаковым. Для описания факторов взято шесть уровней сложности, обозначенных как А, В, С, D, E, F. Обязательным условием этого этапа является определения набора универсальных факторов для оценки всех должностей, т. е. весь персонал предприятия должен оцениваться по одному набору критериев оценки. Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня. А – 1 балл; В – 2 балла; С – 3 балла; D – 4 балла; E – 5 баллов; F – 6 баллов. Для оценки должностей была выбрана система, приведенная в статье Мансурова Р.Е. [26] (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Система расчета баллов по профессиональным факторам

№ п/п	Наименование фактора	Уровень 1 5 баллов	Уровень 2 10 баллов	Уровень 3 15 баллов	Уровень 4 20 баллов	Уровень 5 25 баллов
1.	Знания	Не требуется профессиональное образование, необходим инструктаж для выполнения ручных рутинных, повторяющихся операций	Среднее профессиональное образование, без дополнительного узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные, узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее профессиональное образование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются дополнительные, узкоспециализированные профессиональные знания
2	Профессиональный опыт	До полугода	От полугода до 1 года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет

Продолжение таблицы 3.4

3	Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 80 чел.	В подчинении от 80 до 150 чел.	В подчинении свыше 150 чел.
4	Уровень коммуникации	Минимальные навыки коммуникации, уважительность, тактичность, эффективность взаимоотношений	Средние (нормальные) навыки коммуникации, для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Требуются повышенные коммуникативные навыки	Требуются повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
5	Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные, меняющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного мышления	Неординарные, оригинальные, совершенно новые ситуации, требующие творческого подхода, создания новых методов и концепций
6	Свобода действий при принятии решений	Минимальная с детальным описанием последовательности выполнения простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и метода работы общего характера	Конкретные оперативные планы и управленческие инструкции касающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответствии с общими ориентирами стратегической политики	Полная свобода действий
7	Физическая нагрузка	Минимальная, разовая	Минимальная, постоянная	Средняя, неравномерная	Средняя, равномерная	Максимальная, равномерная
8	Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа с офисной оргтехникой, за компьютером в течении всего рабочего дня	Работа в производственных цехах	Список №2 производств, работ, профессия, должностей и показателей с вредными и тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях	Список №1 производств, работ, профессия, должностей на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда, занятость в которых дает право на пенсию по возрасту на льготных условиях

Окончание таблицы 3.4

9	Уровень производственного риска	Отсутствие производственного риска	Небольшой, предсказуемый риск для здоровья	Риск средней степени, который не всегда можно предсказать	Серьезный, предсказуемый риск для жизни и здоровья	Серьезный и непредсказуемый риск для жизни и здоровья
10	Уровень ответственности	Минимальная за свои действия	За выполнение одной значимой текущей задачи	За выполнение ряда значимых оперативных задач	За выполнение значимых тактических задач предприятия	Максимальная за выполнение стратегических задач предприятия

На основании приведенных факторов было произведено грейдинг по ООО «СВК Альянс» по 10 основным категориям наемных работников. Результаты приведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Анализ баллов по профессии в ООО «СВК АЛЪЯНСЪ»

№ п/п	Наименование профессии*	Итоговая оценка	№ фактора									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Генеральный директор	190	25	25	25	20	20	20	10	10	10	25
2.	Зам. генерального директора	165	20	25	20	20	15	15	10	10	10	20
3.	Начальник производства	140	20	15	15	10	10	10	20	25	15	15
4.	Оператор станков	120	15	15	5	5	10	10	15	25	10	10
5.	Начальник смены	140	20	15	15	10	10	10	20	25	15	15
6.	Бригадир	130	15	15	10	10	10	10	20	25	20	10
7.	Мастер	135	20	15	10	5	5	5	20	25	20	10
8.	Рабочий	120	15	5	10	5	5	5	25	25	20	5
9.	Подручный рабочего	110	10	5	5	5	5	5	25	25	20	5

* чтобы избежать перегруженности материала представленная штатная структура ООО «СВК АЛЪЯНСЪ» была упрощена.

Количество грейдов, которым будут соответствовать работники ООО «СВК Альянс» равно 9. Ранжирование рабочих ООО «СВК Альянс» по грейдам приведено в табл.3.6.

Как видно из приведенной табл. 3.6, одинаковый грейд имеют бригадир и мастер, оператор станков и рабочий, а также начальник смены и начальник производства. Грейд под номерами 8, 9 и 6 здесь не представлен, ввиду неполного перечисления всех сотрудников фирмы.

Таблица 3.6

Ранжирование профессий по грейдам

№ п/п	Наименование профессии	Грейд
1.	Генеральный директор	10
2.	Зам. генерального директора	7
3.	Начальник производства	4
4.	Оператор станков	2
5.	Начальник смены	4
6.	Бригадир	3
7.	Мастер	3
8.	Рабочий	2
9.	Подручный рабочего	1

Теперь проведем ранжирование заработной платы работников ООО «СВК Альянс» в соответствии с предложенными грейдами (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Оплата должностей и профессий по грейдам ООО «СВК АЛЪЯНСЪ»

№ п/п	Наименование профессии		Заработная плата, рублей
1	Генеральный директор	10	180 000
2	Зам. генерального директора	7	126 000
3	Начальник производства	4	55 000
4	Начальник смены		
5	Бригадир	3	35 000
6	Мастер		
7	Оператор станков	2	25 000
8	Рабочий		
9	Подручный рабочего	1	18 000

Следует отметить, что разность между грейдами составляет приблизительно от 20 до 50%, что соответствует разбросу заработной платы между

различными профессиями и должностями в Белгородской области. Также следует отметить, что премиальная часть формируется отдельно, по методике принятой на предприятии, но учитывается в системе грейдов

На основании приведенной табл. 3.7 рекомендуется пересмотреть заработные платы рабочих.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предложенная система оплаты труда на основе грейдирования и экспертной оценки сложности и тяжести профессии и должности в ООО «СВК Альянс» позволит совершенствовать оплату труда рабочих. Внедрение данного мероприятия позволит устранить некоторые негативные моменты, выявленные в ходе анкетирования.

Эффективность проекта оценивается количественными и качественными показателями. Первая группа показателей оценивается экономией ООО «СВК Альянс» на фонде оплаты труда после внедрения проекта. То есть здесь оценивается эффективность с позиции фирмы и данная оценка носит количественный характер.

Обратимся к данным, приведенным в табл. 3.8 и сравним с существующей системой окладов на ООО «СВК Альянс», представленной в табл.

Таблица 3.8

Текущее значение заработной платы в ООО «СВК Альянс»

№ п/п	Наименование профессии	Зарботная плата, рублей
1	Генеральный директор	245 000
2	Зам. начальника цеха	180 000
3	Начальник производства	70 000
4	Начальник смены	45 000
5	Мастер	33 000
6	Бригадир	30 000
7	Оператор станков	24 000
8	Рабочий	20 000
9	Подручный рабочего	15 000

Полученные в табл.3.8 показатели заработной платы сравним с существующими на предприятии:

- оператор станков и рабочий имеют одинаковый грейд 2 и значит должны иметь одинаковые оклад. В настоящее время на ООО «СВК Альянс» рабочий имеет оплату труда в размере 20 000 рублей, что на 5000 ниже приведенного в табл. 3.7 значения. Данный вид оклада необходимо увеличить на 25%. Оператор станков имеет заработную плату 24 000 рублей, что на 1000 рублей ниже приведенного значения в табл. 3.7. Оплату труда необходимо увеличить на 4,16%. Таким образом, обе должности недооценены, первая на 5000 рублей, вторая на 1000 рублей.

- заработная плата подручного рабочего составляет 15 000 рублей, однако по грейдю она должна быть увеличена на 20% и составить 18 000 рублей.

- бригадир и мастер соответствуют грейдю номер 3 и по табл.3.7 и должны иметь заработную плату в размере 35 000 рублей. В настоящее время оплата труда мастера составляет 33 000 рублей, оплата труда бригадира 30 000 рублей. Обе профессии недооценены. Заработную плату необходимо увеличить соответственно на 6,06% и на 16,7%.

- начальник смены и начальник производства по данным табл.3.7 соответствуют грейдю 4 с оплатой труда в размере 55 000 рублей. Реальная заработная плата начальника смены равняется 45 000 рублей, начальник производства 70 тыс. рублей. Первая должность недооценена, вторая переоценена. Кроме того, недостаточно понятно, в чем их функциональная разница, так как они выполняют практически одинаковую работу. Рекомендуется оптимизировать оклад по данным должностям. Для этого необходимо увеличить выплату начальнику смены на 10 000 рублей и снизить оплату начальнику производства на 15 000 рублей. Это позволит сократить фонд оплаты труда и частично повысить заработную плату нижестоящего персонала;

- генеральный директор и заместитель генерального директора имеют соответственно грейд под номерами 10 и 7 с зарплатой в 180 000 и 126 000, согласно этим грейдам. Настоящая заработная плата составляет – генеральный директор в – 245 тысяч рублей, заместитель генерального директора – 180 000 рублей. Обе должности переоценены. Необходимо снизить выплаты на 65 000 рублей генеральному директору (на 27%) и снизить на 54 000 рублей его заместителю.

Понижение и повышение окладов с текущего уровня до уровня системы грейдов представлено в табл. 3.9

Таблица 3.9

Изменение окладов по категориям работников в соответствии с системой грейдов

№ п/п	Наименование профессии	Изменение, тыс.руб.	Изменение, %
1	Начальник цеха	-65	-26,53%
2	Зам. начальника цеха	-56	-31,11%
3	Старший мастер	-15	-21,43%
4	Начальник производства	10	22,22%
5	Начальник смены	2	6,06%
6	Мастер	5	16,67%
7	Бригадир	1	4,17%
8	Оператор МНЛЗ	5	25,00%
9	Сталевар	3	20,00%
10	Подручный сталевара	-65	-26,53%
11	Итого	-110	

Как видно из приведенной табл. 3.9 общая экономия на оплате труда работников в ООО «СВК Альянсь» составит 110 000 рублей. Это уменьшит затраты на оплаты труда и сэкономит ФОТ предприятия за год на сумму в районе 1320 тыс. руб. Таким образом, можно констатировать, что сумма экономии превысит расходы на внедрение проекта быстрее, чем за 1 год. Отсюда можно констатировать, что проект по совершенствованию системы оплаты труда на ООО «СВК Альянсь» для фирмы эффективен.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- создание благоприятного социально-психологического климата;

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Характеристика социальных результатов:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;

- создание условий личного развития работников;

- формирование чувства причастности работника к делам организации;

- обеспечение условий для управления деловой карьерой;

- формирование системы служебно-профессионального продвижения персонала;

- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

- удовлетворение потребностей персонала;

- создание благоприятного социально-психологического климата.

Вывод по главе

Предложенный проект по совершенствованию системы оплаты труда ООО «СВК Альянс» на основе внедрение в расчет окладов персонала предприятия системы грейдов является экономически и социально эффективным. Он позволит оптимизировать фонд оплаты труда ООО «СВК Альянс», распределить оклады согласно факторам и повысить мотивацию работников низшего звена.

Общий экономический эффект от проекта может достигнуть 110 000 тыс. руб. по всему предприятию в месяц или 1320 тыс. руб. в год. Экономич-

ческая эффективность состоит в том, что экономия от проекта быстрее, чем за 1 год превысит затраты на его разработку и внедрение.

Для устранения конфликтных ситуаций со снижением окладов некоторых должностей рекомендуется увеличить для них премиальный фонд и провести разъяснительную беседу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты трудовой производственной деятельности работника оплачиваются заработной платой. В доходах основной массы населения, определяющих уровень его жизни, заработная плата играет главную роль. Положение о ее сущности и экономическом содержании — один из наиболее принципиальных вопросов экономической теории.

Заработная плата — это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда. Ее величина определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата этих работников, и наоборот.

В заработной плате концентрируется целый спектр отношений: между обществом и работником, между фирмой и работником, внутри фирмы между работниками и т. п. Это связано с тем, что важнейшим ресурсом, используемым каждым предприятием, являются трудовые ресурсы.

В общественной жизни организация заработной платы выполняет ряд функций: воспроизводственную, стимулирующую, учетно- и ресурсно-распределительную, формирование платежеспособного спроса.

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам предприятия в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда. Иначе говоря, система заработной платы характеризует взаимодействие различных элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок, премий. Различают следующие системы оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, аккордная и проч.

Общество с ограниченной ответственностью «СВК Альянс» зарегистрирована 12 марта 2010 года по адресу 309512, Белгородская область, г Старый Оскол, мкр Конева, д 10, офис 176.

Компании был присвоен ОГРН 1103128001767 и выдан ИНН 3128075975. Основным видом деятельности является производство пласт-

массовых изделий, используемых в строительстве.

Компанию возглавляет Коструб Сергей Викторович.

Предприятие действует на основании Устава и в своей работе руководствуется действующим законодательством. Приобретает свои права со дня регистрации.

Оценивая результаты деятельности фирмы можно отметить, что в 2016 году темп роста рентабельности продаж составил 98,97%, что говорит о снижении уровня рентабельности организации по данному показателю по сравнению с предыдущим периодом. Изменение численности работников в ООО «СВК Альянс» за анализируемый период происходило следующим образом. В 2015 г. количество работников не изменилось. Среднемесячная заработная плата в ООО «СВК Альянс» за анализируемый период выросла на 16,6%, что в стоимостном выражении составило сумму в 4 тысячи рублей. Отметим, что положительным моментом в деятельности фирмы является рост показателя – производительность труда.

Анализируя коэффициенты обеспеченности кадрами ООО «СВК Альянс» можно констатировать, что коэффициенты оборота по приему все же ниже коэффициентов оборота по выбытию или равны, что говорит об оттоке кадров с предприятия. Текучесть кадров имеет разнонаправленную тенденцию, но все же за анализируемый период она выросла. Это может свидетельствовать как о внутренних проблемах предприятия, так и о внешних причинах, в том числе связанных с оптимизацией персонала.

Оценивая организацию оплаты труда на ООО «СВК Альянс» с позиции работодателя можно констатировать, что на предприятии выплачивается близкая по уровню зарплата к средней в нашем регионе. Однако ФОТ организации из года в год падает. Правда сумма этого фонда на одного работника растет, но связано это, прежде всего, со снижением количества работников на фирме. Задержек в зарплате не наблюдается.

Проведя анкетирование, выяснилось существование ряда проблем, связанных с начислением зарплаты работникам. Многие представители рабочих

профессии считают свою зарплату не справедливой и заниженной в текущей системе. Это порождает падение производительности труда отдельных работников и немедленная смена работы в случае, если человек находит более выгодное место.

Для устранения приведенных недостатков был разработан проект по внедрению системы грейдов на ООО «СВК Альянс» для начисления окладов рабочим и специалистам.

Предложенный проект по совершенствованию системы оплаты труда ООО «СВК Альянс» на основе внедрение системы грейдов, в расчет окладов персонала предприятия, является экономически и социально эффективным. Он позволит оптимизировать фонд оплаты труда ООО «СВК Альянс», распределить оклады согласно факторам и повысить мотивацию работников низшего звена.

Общий экономический эффект от проекта может достигнуть 1 320 тыс. руб. по всему предприятию за год. Экономическая эффективность состоит в быстрой окупаемости проекта. Социальная – в более справедливом распределении окладов и премий между работниками.

Для устранения конфликтных ситуаций со снижением окладов некоторых должностей рекомендуется увеличить для них премиальный фонд и провести разъяснительную беседу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство»
2. Агабекян, Р.Л. Современные теории занятости [Текст]: учебное пособие для вузов / Р.Л. Агабекян, Г.Л. Авагян. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 191 с.
3. Алпатова, Л.Г. Аудит расчетов по оплате труда [Текст]: учебное пособие / Л.Г. Алпатова Н.Ю. Шорникова. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 87 с.
4. Балдин, К.В. Управленческие решения [Текст]: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – М.: Дашков и К., 2009. – 496 с.
5. Балабанов, Д. Т. Основы финансового менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Д.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 612 с.
6. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Изд. ИНФРА-М, 2012. 215с.
7. Вайсбурд, В.А. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2011. – 376 с.
8. Вайсбурд, В.А. О необходимости совершенствования трудового законодательства по вопросам организации оплаты труда [Текст] / В.А. Вайсбурд // Научные исследования Самарского государственного экономического университета: сб. науч. тр.: в 2 ч. - Самара, 2011. Ч. 1. С. 29-30
9. Вайсбурд, В.А. Совершенствование оплаты труда [Текст] / В.А. Вайсбурд // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. – 2012. - №1. – с.35-41.
10. Ворст, И. Экономика фирмы [Текст]: учебное пособие / И. Ворст. – М.: Высшая школа, 2010. – 654 с.

11. Герчи́кова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчи́кова. – М.: Инфра-М, 2009. – 511с.
12. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М.: ТК Велби; Проспект, 2009. – 360 с.
13. Годин, А. М. Маркетинг [Текст]: учебник / А.М. Годин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2009. – 652 с.
14. Гридчина, А.В. Экономика и организация производства [Текст] / А. В. Гридчина, Э.В. Маймина. – М.: Издательство Московского государственного открытого университета, 2009. – 126 с.
15. Дашков, Л.П. Организация труда работников торговли [Текст]: учебник / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 240 с.
16. Дубровин, И.А. Экономика труда [Текст]: учебник / И.А. Дубровин, А.С. Каменский. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 230 с.
17. Елкина, О.С. Стратегии экономического поведения работников на рынке труда [Текст]: тенденции и закономерности: монография / О.С. Елкина. – Омск: ОмГУ, 2012. – 416 с.
18. Желтов, О.В. Трудовое право [Текст]: учебник / О.В. Жетов. – М.: Флинта, 2012. – 438 с.
19. Иванов, Ю.К. Нормирование труда [Текст]: актуальность возрастает/ Ю.К. Иванов // Экономика и жизнь. -2009. -№43. -С. 16.
20. Кейнс, Д.М. Общая теория занятости, процента и денег [Текст] / Д.М. Кейнс. — М.: Эксмо, 2007. — 960 с.
21. Кириллова, О.Г. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях [Текст] / О.Г. Кириллова // Общество: политика, экономика, право. – 2012. - №2. – с.78-80.
22. Коробко, В.И. Охрана труда [Текст]: учебное пособие / В.И. Коробко. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 239 с.

23. Котова, Л.Р. Система грейдов как инструмент стратегического управления организацией [Текст] / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. - №8. – с. 4-9.

24. Ксенофонт Домострой [Электронный ресурс] / Ксенофонт // Библиотека Гумер – Культурология. - Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Culture/Article/ksen_dom.php

25. Литовченко, Н.Н. Особенности организации нормирования труда на предприятиях в условиях рыночной экономики [Текст] / Н.Н. Литовкина // Нормирование и оплата труда в промышленности. -2010. - №9. – с. 41-44.

26. Мазин, А.Л. Экономка труда [Текст]: учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 615 с.

27. Маркс, К. Капитал [Электронный ресурс] / Карл Маркс // Библиотека интересной экономической литературы. – Режим доступа: <http://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital1/>

28. Мансуров, Р.Е. Результаты внедрения грейдинга в частном образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Р.Е. Мансуров // Административно-управленческий портал. – URL: <http://www.aup.ru>

29. Матушкина, А.И. Состояние и проблемы совершенствования организации нормирования труда в промышленности России [Текст] / А.И. Матушкина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. - №8. – с. 68-74.

30. Медведева, О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия [Текст] / О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская, А.В. Немова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 343с.

31. Николаев, И.П. Экономическая теория [Текст]: учебник / И.П. Николаев. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 327 с.

32. Нуралиев, С. У. Маркетинг [Текст]: учебник для бакалавров / С. У. Нуралиев, Д. С. Нуралиева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. -362 с.

33. Одегов, Ю.Г. Экономика труда [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
34. Пантелеева, Н.Д. Разработка направлений совершенствования оплаты труда рабочих основного производства промышленного предприятия [Текст] / Н.Д. Пантелеева, В.В. Антонова // Вестник костромского государственного технологического университета. – 2011. - №1. – с.73-75.
35. Пелик, А. С. Экономика предприятия и отрасли промышленности [Текст]: учебник / А.С. Пелик. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 439 с.
36. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения [Электронный ресурс] / Д. Рикардо // Библиотека экономической и деловой литературы. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.org/ricsod.htm>
37. Рогожин С.В. Теория организации [Текст]: учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Проспект, 2012. – 315с.
38. Розанова, Н.М. Экономический анализ фирмы и рынка [Текст]: учебник / Н.М. Розанова, И.В. Зороастрова. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 279 с.
39. Сабирова, Л.Т. Внутрифирменная политика оплаты труда: теория и современная практика [Текст]: монография / Л.Т. Сабирова, Т.Ю. Стукен. – Омск: ОмГУ, 2011. – 232 с.
40. Савина, С.Ю. Особенности совершенствования оплаты труда с применением маркетинговых инструментов [Текст] / С.Ю. Савина // Социальная политика и социальное партнерство. – 2010. - №9. – с. 23-29.
41. Складьяревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / В.А. Складьяревская. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 340 с.
42. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс] / А. Смит // Библиотека экономической и деловой литературы. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.org/smitsod.htm>
43. Соломандина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломандина, В.Г. Соломандин. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 312 с.

44. Столярова, И.А. Антология экономической классики. Предисл. [Текст] / И.А. Столярова. — М.: МП «ЭКОНОВ», «КЛЮЧ», 1993. — 475 с.
45. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии [Текст]: учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 351 с.
46. Суетина, Л.М. Система организации нормирования труда на предприятии [Текст] / Л.М. Суетина // Нормирование и оплата труда в промышленности. -2010. -№7. — с. 16-23.
47. Суетина, Л.М. Перспективы развития теории и методологии нормирования труда в современных условиях [Текст] / Л.М. Суетина // Нормирование и оплата труда в промышленности. -2009. -№10. -С. 30-34.
48. Тебекин, А.В. Менеджмент организации [Текст]: учебник / А.В. Тебекин. — М.: КНОРУС. 2010. — 416 с.
49. Третьякова, Е.А. Теоретико-методические аспекты совершенствования учета и нормирования затрат на обеспечение качества продукции [Текст] / Е.А. Третьякова, В.Б. Казымов, Е.А. Исмагилова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. — 2012. - №15. — с.48-65.
50. Трунин, С.Н. Экономика труда [Текст]: учебник / С.Н. Турин. — М.: Дашков и Ко, 2009. — 496 с.
51. Щеколдин, В.А. Основные направления совершенствования нормирования труда в современных условиях [Текст] / В.А. Щеколдин // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. — 2010. - №2. — с. 34-39.
52. Яковенко, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Е.Г. Яковенко, Н.Е. Христоробова, В.Д. Мостовой. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 319 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ