**Системы и формы оплаты труда на предприятиях**

**2912**

**Введение**

экономический оплата персонал труд

Актуальность работы. Главная цель любого производственного предприятия - осуществление производственно-хозяйственной деятельности с целью получения прибыли, которая обеспечивает стабильную работу предприятия, своевременную выплату заработной платы, погашения банковского кредита и прочих обязательств, расширение производства, выполнение плана социального развития коллектива предприятия.

Все вышеперечисленное невозможно без внедрения прогрессивных форм и систем оплаты труда, новых норм и нормативов по труду и заработной плате, внедрения современных методов организации труда на предприятии. Это позволяет предприятию идти в ногу со временем, обеспечивать свою конкурентоспособность.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Со вступлением отечественной экономики в рыночную стадию развития изменились формы ведения хозяйственной деятельности. Хозяйствующие субъекты - предприятия получили широкие права и возможности в реализации своих экономических интересов, выборе способов организации производства, сбыта продукции. При этом предприятие исходит из собственных ресурсов, возможностей с учетом широкого спектра факторов, которые влияют на эффективность использования имеющегося производственного потенциала. Как раньше, так и сейчас существует проблема несовершенства форм и механизмов мотивации высокопроизводительного труда.

Оплата труда строго регулировалась и зависела от уровня разряда того или иного работника. В современных рыночных отношениях мы напрямую столкнулись с проблемой рыночной оплаты труда и старой сохранившейся системой оплаты. Это связано с тем, что некоторые отрасли производства могли себя экономически оправдывать, а некоторые держались на государственных субсидиях и при переходе на рыночные отношения не смогли выдержать острой конкуренции рынка. Это привело к так называемой «несправедливой» оценке труда. В условиях непредсказуемости и неопределенности оценки труда возникла гонка заработной платы и цен, которая лишь усугубляла социальную напряженность в обществе и явилась дополнительным стимулом усугубления инфляции, возникла разница между ростом цен на товары и услуги и индексацией заработной платы.

Цель дипломного проекта: исследование существующих и разработка новых методических подходов по формированию и практической реализации эффективной системы оплаты труда персонала в производственных организациях (на примере ООО «ТД Мехинструмент»)

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Задачи дипломного проекта:

 исследовать теоретические и методические основы оплаты труда персонала организаций в современных условиях;

 охарактеризовать назначение основных элементов системы оплаты труда в организации и обосновать направления их совершенствования на основе анализа современных методических подходов по повышению эффективности оплаты труда персонала;

 систематизировать методические подходы к обоснованию постоянной (тарифной) и переменной (поощрительной) частей оплаты труда персонала в организациях;

 разработать алгоритм оптимизации тарифной части заработной платы персонала в ООО «ТД Мехинструмент»;

 обосновать методы разработки бонусно-премиальной системы с использованием ключевых показателей эффективности;

 подготовить рекомендации по оценке эффективности системы оплаты труда персонала в ООО «ТД Мехинструмент».

Объектом работы является Общество с ограниченной ответственностью «ТД Мехинструмент», в качестве предмета выступает система оплаты труда.

Теоретическую основу исследования составляют законодательство Российской Федерации, работы отечественных и зарубежных ученых в области оплаты труда и управления персоналом, основные научные положения экономики труда, теории организации оплаты труда, учебные пособия и результаты собственных исследований.

Методологическая основа исследования состоит в использовании комплексного, системного подхода к анализу проблем мотивации деятельности персонала современного предприятия.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

# **1. Теоретические основы оплаты труда**

# **.1 Социально-экономическая сущность оплаты труда**

В настоящее время нет однозначного, а тем более стандартного определения понятия «заработная плата». По этому поводу ведутся постоянные дискуссии на страницах различных изданий.

Абакумова Н.Н. и Подовалова Р.Я определяют заработную плату как цену, выплачиваемую работнику за использование его труда, величина которой определяется на рынке труда, то есть соотношением между спросом на рабочую силу и ее предложением.

Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. дают следующее определение: «Заработная плата есть элемент дохода наемного работника, форма реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда».

А.П. Ляшецкий считает, что «заработная плата как форма стоимости, цена рабочей силы - это основная часть фонда жизненных средств работников, распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом и зависящая от конечных результатов работы предприятия». Однако автор полагает, что данная формулировка характерна в большей мере для промышленной сферы.

Таким образом, можно сказать, что для работников заработная плата - это основной источник доходов, средство воспроизводства рабочей силы и повышения уровня благосостояния.

Для работодателей заработная плата работников - это затрачиваемые ими средства на привлечение по найму рабочей силы (часть себестоимости производимой продукции).

Заработная плата выполняет различные функции. Мнения исследователей относительно количества и сущности выделяемых функций также разнообразны.

Исследователи выделяют от 2 до 13 функций заработной платы. Н.Н. Гвоздев считает, что заработная плата выполняет две основные функции: воспроизводственную и стимулирующую.

Волгин Н.А. выделяет четыре основные функции заработной платы:

 воспроизводственную, заключающуюся в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы;

 стимулирующую (мотивационную), направленную на повышение заинтересованности работника в увеличении объемов производства, улучшении результативности своего труда;

 социальную, способствующую реализации принципа социальной справедливости (оплата по труду и результатам);

 учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Таким образом, учитывая мнения разных авторов, можно выделить следующие функции заработной платы.

**Воспроизводственная функция**. Заработная плата должна обеспечивать работников и членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений. Данная функция тесно связана с политикой государственного регулирования заработной платы, установления на законодательном уровне такого размера минимальной оплаты труда (МРОТ), который обеспечивал бы воспроизводство рабочей силы. Кроме того, МРОТ является базой для установления размера различных пособий и компенсаций, выплачиваемых некоторым категориям населения. Очень важно, чтобы размер МРОТ был как можно ближе к уровню прожиточного минимума.

**Стимулирующая функция**. Система оплаты труда на предприятии должна устанавливать зависимость заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Данная зависимость должна быть такой, чтобы заинтересовать работника в постоянном улучшении результатов своего труда, повышении производительности труда, освоении новой технологии и т.д.

**Социальная функция.** Данная функция заработной платы должна обеспечивать соблюдение принципа социальной справедливости, т.е. система оплаты труда на предприятии должна обеспечивать работников, выполняющих одну и ту же работу равной базовой заработной платой, которая потом будет корректироваться с учетом результатов труда конкретного работника.

**Измерительно-распределительная функция (учетно-производственная).** Эта функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления междунаемными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

**Ресурсно-разместительная функция.** Значение данной функции в настоящее время существенно возрастает. Сущность ее заключается в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям. В условиях, когда государственное регулирование в сфере размещения трудовых ресурсов сводится к минимуму, а формирование эффективно функционирующего рынка труда возможно лишь при наличии свободы у каждого наемного работника в выборе места приложения своего труда, стремление к повышению жизненного уровня обусловливает его перемещение с целью нахождения работы, в максимальной степени удовлетворяющей его потребности.

Функция формирования платежеспособного спроса населения. Назначение этой функции - увязка платежеспособного спроса и производства потребительских товаров. Платежеспособный спрос понимается как форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием двух основных факторов - потребностей и доходов общества, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между товарным предложением и спросом.

Можно выделить следующие принципы организации заработной платы.

. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда. Этот принцип связан с тем, что более полно удовлетворять свои потребности человек может только тогда, когда получит возможность получить за свой труд большее количество материальных благ и услуг. Однако такая возможность должна быть увязана с результатами производственной деятельности, с эффективностью труда работника.

. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления). В случае несоблюдения этого принципа у работников не будет стимула повышать эффективность своего труда.

. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания труда и его условий, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в повышении квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в условиях труда, географических и климатических условиях жизни.

. Равная оплата за равный труд. В условиях рынка рассматриваемый принцип следует понимать, прежде всего, как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и т.д., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри предприятия или фирмы, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату.

. Государственное регулирование оплаты труда.

. Учет воздействия рынка труда. Сегодня очевидно, что государственное регулирование заработной платы тесно связано с процессами, происходящими на рынке труда. Дело в том, что на рынке труда представлен широкий диапазон заработной платы как в государственных и частных компаниях, так и в неорганизованном секторе, где рабочая сила не охвачена профсоюзами, и плата за труд полностью определяется администрацией.

. Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда, что обеспечивает широкую информированность об их сущности.

# **1.2 Основные формы оплаты труда на предприятиях страны**

Организация оплаты труда на предприятии может осуществляться на основе тарифной и бестарифной системы.

Под **тарифной системой заработной платы** понимают «совокупность нормативов, определяющих уровень дифференцированных тарифных ставок рабочим, должностных окладов некоторым категориям рабочих, окладов руководителям, специалистам и служащим». Тарифная система - это совокупность норм, обеспечивающих дифференцированную оплату труда в зависимости от следующих критериев: сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий выполнения работы, интенсивности труда, характера труда.

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

Важнейшим нормативным актом в области заработной платы является **Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС)**. В ЕТКС содержатся квалификационные характеристики по 5195 профессиям. Он предназначен для тарификации работ и присвоения квалификационных разрядов рабочим во всех отраслях народного хозяйства.

Основным критерием для присвоения тому или иному рабочему определенного разряда служит наличие у него профессиональных знаний, трудовых навыков, необходимых для выполнения работ, отнесенных к данному разряду. Вопрос о присвоении или повышении разряда рассматривается квалификационной комиссией предприятия, цеха.

**Тарифные сетки** представляют собой таблицу, состоящую из тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, которая показывает соотношения в уровне тарифных ставок рабочих (работ) по сравнению с самой простой квалификацией рабочего (работой). Поэтому коэффициент 1-го разряда принят за единицу. Количество тарифных разрядов может быть различным (4, 6, 8, 12, 18 и др.).

**Тарифная ставка** - это номинальный размер оплаты труда за единицу рабочего времени. Она образуется путем умножения тарифной ставки первого разряда на соответствующий тарифный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки принимают тарифную ставку повременщика, занятого на холодных работах. Все другие тарифные ставки будут выше базовой.

При **бестарифной системе оплаты труда** индивидуальный заработок работника каждой категории представляет собой его долю в фонде оплаты труда предприятия и зависит от квалификационного уровня, трудового вклада работника и отработанного времени.

Для определения фактического трудового вклада работника (КTВ) учитываются показатели выполнения сменных заданий, качество работы, экономия сырья, материалов, соблюдение плановых сроков.

В практике организации оплаты труда используются две основные формы заработной платы - повременная и сдельная. Сдельная и повременная формы заработной платы имеют свои разновидности, которые принято называть системами.

**Повременной** называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику или группе работников начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Организация повременной оплаты труда требует соблюдения следующих условий:

1. строгий табельный учет рабочего времени;

2. проведение тарификации рабочих-повременщиков, руководителей, специалистов и служащих на основании соответствующих нормативных документов (тарифно-квалификационные справочники, должностные характеристики и др.);

. соблюдение норм нагрузки, нормирование производственных заданий;

. учет личных способностей работника при установлении ему категории.

Из рис. 1 видно, что при повременной оплате труда размер заработной платы не зависит от производительности труда, но удельная заработная плата в расчете на каждую единицу продукции при росте производительности труда будет уменьшаться. Из этого следует весьма важный вывод: в условиях применения повременной оплаты труда при низкой производительности труда предприятие имеет риск роста затрат.



Рис. 1. Повременная заработная плата

Повременная форма заработной платы имеет две системы: простую повременную и повременно-премиальную.

При **простой повременной** **системе** заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Данная система подразделяется по способу начисления заработной платы на 3 вида: почасовую, поденную и помесячную. Соответственно им различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки.

Если простая повременная система оплаты сочетается с премированием за выполнение конкретных количественных и качественных показателей работы, то такая система будет называться **повременно-премиальной.** Ее сущность заключается в том, что в заработную плату работника сверх тарифа (оклада или ставки) за фактически отработанное время включается премия за конкретные достижения в работе по заранее установленным показателям. Данная система является основной для организации оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, имеющих твердые оклады.

При **сдельной** оплате труда заработная плата работнику или группе работников начисляется по заранее установленной расценке за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции, выраженной количественно, в штуках, килограммах, кубических или погонных метрах и т.п.

В зависимости от формы организации и оплаты труда сдельная оплата труда подразделяется на:

 индивидуальную,

 коллективную.

Индивидуальная оплата возможна на работах, где труд каждого работника подлежит точному учету. Оплата зависит от количества, изготовленной работниками годной продукции и сдельной расценки на единицу изделия. Если работник выполняет несколько различных видов работ (операций), оплачивается каждый их вид по установленным на них расценкам.

При коллективной сдельной оплате труда заработок каждого работника зависит от результатов работы всего коллектива (бригады, участка, цеха).

Новейшие изменения в технике и технологии управления персоналом и производством, возрастание роли информации и знаний, качества подготовки специалистов и их стремления к индивидуализму резко ограничивают возможности работодателей и менеджеров осуществлять действенный административный контроль за результатами труда. Кроме того, нужно учитывать психологию человека, которая проявляется в том, что при отсутствии заинтересованности работник противодействует стремлению менеджеров добиться от него более высокой отдачи, максимизации физических и умственных усилий в процессе труда.

# **1.3 Системы оплаты труда в РФ**

Бестарифная система оплаты труда основана на определении размера заработной платы каждого работника в зависимости от конечного результата работы всего коллектива, в состав которого входит работник.

Такую систему можно применять, если имеется реальная возможность учесть результаты труда и присутствуют условия для общей заинтересованности и ответственного отношения каждого члена коллектива к работе. Как правило, подобную систему применяют в относительно небольших коллективах с устойчивым составом работников.

Принцип бестарифной системы оплаты труда заключается в следующем: работнику присваивается определенный квалификационный уровень, но никакого твердого оклада или тарифной ставки не устанавливается.

Примером бестарифной системы оплаты труда может служить модель двух коэффициентов: квалификационного и трудового участия.

Квалификационный коэффициент комплексно отражает квалификацию работника и в общих чертах размер трудового вклада в общие результаты работы. Определяется он на основании данных о предыдущей деятельности работника и общих квалификационных характеристик специальности работника. Очевидно, что при одинаковом отношении к труду этот коэффициент у рабочего-каменщика будет выше, чем у подсобного рабочего. Квалификационный коэффициент относительно постоянная величина.

Коэффициент трудового участия (КТУ) определяет вклад каждого члена трудового коллектива в конкретные результаты деятельности этого коллектива. Этот коэффициент устанавливается работнику по результатам работы за определенный период, например месяц. В следующем месяце КТУ работника определяется по результатам работы в этом месяце и т.д.

Порядок определения и применения КТУ устанавливается коллективом бригады в соответствии с действующим в организации Положением об оплате труда. Например, в качестве базового коэффициента принимается единица. Для каждого отдельного работника КТУ определяется путем повышения и понижения базового коэффициента в зависимости от показателей его работы. Примерная система показателей может быть следующей:

- показатели, повышающие КТУ на величину до 0,5: высокий уровень выполнения производственных заданий;

- эффективное использование оборудования; выполнение работ по смежным профессиям и т.п.;

- показатели, повышающие КТУ на величину до 0,25: высокое качество выполнения работ; отсутствие брака и т.п.;

- показатели, понижающие КТУ на величину до 0,5: невыполнение производственных заданий; неэффективное использование оборудования, инструментов и т.п.;

- показатели, понижающие КТУ на величину до 0,25: нарушение техники безопасности; опоздание на работу и т.п.

Сумма, которая будет начислена работнику за труд, прямо зависит от этих двух коэффициентов и размера фонда оплаты труда, начисленной по результатам общей работы всего коллектива, т.е. каждый работник получит свою долю от общей оплаты.

Система плавающих окладов

Система плавающих окладов предполагает, что каждый раз в конце месяца по результатам труда за расчетный месяц для каждого работника формируется новый должностной оклад на следующий месяц. Размеры окладов повышаются (или понижаются) в зависимости от роста (снижения) производительности труда на участке, обслуживаемом работником, при условии выполнения задания по выпуску продукции или по иным показателям

Для руководителей и специалистов оклад может устанавливаться в процентах от прибыли.

Чтобы повысить степень использования новаторского потенциала и творческих способностей персонала, без чего в нынешних условиях предприятие не может успешно конкурировать на рынке товаров и услуг, необходимо создать эффективную систему премирования работников по результатам труда. Механизм премирования должен пробуждать у работника инициативу и предприимчивость, заинтересовывать его считать доходы и расходы, а также искать выгоду и думать о перспективе. Только тогда процесс труда является для работника увлекательным, когда он заинтересован в результатах своей деятельности.

**Основная задача премирования** - поставить размер переменной части заработка в зависимость от индивидуальных и коллективных результатов труда

Установление зависимости размера вознаграждения от результатов труда определяется и целесообразностью создания механизма гибкого реагирования на изменение рыночной конъюнктуры, с тем чтобы временные проблемы со сбытом выпускаемой продукции и снижением рентабельности не сопровождались сокращением персонала. Гибкая система заработной платы в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры позволяет сократить издержки на рабочую силу за счет снижения переменной части заработка, в роли которой выступает премия, при сохранении гарантированных тарифных ставок (окладов), и способствует выходу предприятия из кризисной ситуации. В условиях же роста экономики, увеличения объемов реализации и повышения эффективности деятельности предприятия переменная часть заработной платы каждого работника в виде премии будет увеличиваться в соответствии с его трудовым вкладом в общие результаты труда.

Система премирования работников организации может быть установлена в коллективных или в трудовых договорах, соглашениях, локальных нормативных актах организации.

Применение премиальных систем направлено на создание у работников материальной заинтересованности в достижении тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой труда по тарифным ставкам и должностным окладам.

Следует отметить, что система премирования является мощным стимулом для работников и всегда благотворно сказывается на производительности и эффективности труда. Поэтому работодатели, разработав в организации систему премирования, обеспечат привлечение и сохранение высококвалифицированного персонала. Кроме того, выработается стремление каждого работника к достижению наилучших результатов и, как следствие, будут достигнуты цели, стоящие перед организацией в целом.

Вопросы премирования являются индивидуальными для каждой конкретной организации, то есть разрабатываются и устанавливаются организацией самостоятельно. При разработке систем поощрения работников организациям необходимо учитывать следующие рекомендации в отношении устанавливаемых премий:

 назначение премии необходимо производить с учетом личного вклада каждого работника;

 установленные премии не должны восприниматься работниками как часть заработной платы;

 ·размер премий должен быть экономически обоснован;

 при разработке систем премирования необходимо определить условия и установить показатели, при выполнении которых будет осуществлена премиальная выплата.

Премии можно подразделить на две группы: премии, входящие в систему оплаты труда и не входящие в нее.

**1**. Премии, входящие в систему оплаты труда предусматриваются положением о премировании, трудовым или коллективным договором либо другими локальными нормативными актами организации. Такая премия выплачивается при условии достижения результатов, заранее обусловленных показателем премирования, поэтому их достижение порождает у работников право на получение премии. Соответственно, при не достижении этого показателя право на премию не возникает.

Показатели премирования могут быть количественными (выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции; выполнение технически обоснованных норм выработки; освоение прогрессивных норм выработки и так далее) или качественными (снижение трудозатрат; экономия сырья, материалов, топлива; повышение удельного веса продукции высшей категории качества; безупречное обслуживание клиентов).

Вместе с показателями могут быть установлены и условия премирования, то есть дополнительные требования, при невыполнении которых премия работнику не начисляется или ее размер снижается.

Если работодатель предполагает выплачивать работникам несколько видов премий, то в Положении о премировании работников необходимо указать все их виды и показатели премирования по каждому из них.

. Премии, не входящие в систему оплаты труда, носят разовый характер и потому выплачиваются не за выполнение заранее установленных показателей и условий, а на основе общей оценки работы данного работника. Кроме того, их выплата зачастую не связана с конкретными достижениями в труде и осуществляется по одностороннему усмотрению работодателя. Поощрительное премирование является правом, а не обязанностью работодателя, поэтому его условия определяются им самостоятельно и не требуют наличия заранее установленного основания.

Премии, не входящие в систему оплаты труда не учитываются при подсчете среднего заработка работника и не подлежат защите в комиссиях по рассмотрению трудовых споров, однако могут быть занесены в трудовую книжку в качестве меры поощрения.

Кроме приведенного выше подразделения премий на две группы, их можно классифицировать следующим образом:

. Премии, выплата которых происходит с определенной периодичностью:

· ежемесячная премия;

· квартальная премия;

· премия по итогам работы за год (годовая премия).

. Разовые премии, связанные с производственным процессом:

· премия за повышение производительности труда;

· премия за достижения в работе;

· премия за выполнение особо важного и срочного задания;

· премия за многолетний добросовестный труд.

. Премии, не связанные с производственным процессом, выплата которых происходит при наступлении определенных событий:

· премия к юбилейной дате работника;

· премия к профессиональному празднику;

· премия к юбилею организации;

· премия к праздничному дню;

· премия в связи с уходом работника на пенсию.

Этот перечень видов премий не является исчерпывающим, Каждая конкретная организации может выбирать другие критерии для материального поощрения своих сотрудников.

Рассмотрим некоторые виды премий из приведенного нами перечня.

*Ежемесячная премия.*

Ежемесячные премии выплачиваются работникам в целях усиления их материальной заинтересованности в своевременном и добросовестном исполнении должностных обязанностей. Такая премия выплачивается каждому конкретному сотруднику по результатам его работы за месяц.

Основными показателями для выплаты ежемесячной премии являются: успешное и добросовестное исполнение сотрудником своих должностных обязанностей; инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда.

Премия за своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей по итогам работы за месяц выплачивается одновременно с заработной платой за отработанное время и включается в средний заработок для оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

*Квартальная премия.*

Премирование работников осуществляется по результатам работы за квартал. Данная премия выплачивается 1 раз в квартал при условии соблюдения каждым сотрудником высокого качества, объема и сроков выполнения производственного задания, работ и услуг в течение квартала. Квартальная премия выплачивается сотрудникам, как правило, в последнем месяце I, II и III кварталов года. Расчетный период для исчисления данной премии ежеквартально. Премии начисляются исходя из должностного оклада, ежемесячной надбавки к должностному окладу и максимальными размерами не ограничиваются.

Конкретные размеры премии работникам определяются с учетом фактически отработанного времени в квартале, в пределах фонда оплаты труда на соответствующий финансовый год.

*Премия по итогам работы за год.*

Премия по итогам работы за год выплачивается работникам по результатам работы в прошедшем году с учетом достигнутых производственных показателей (повышение производительности труда, улучшение качества продукции) и соблюдения трудовой дисциплины. Данная премия выплачивается 1 раз в год при условии выполнения производственного задания, за соблюдение каждым работником высокого качества, объема и сроков выполнения работ и услуг в течение года. Расчетный период для исчисления данной премии устанавливается в 1 год (с 1 января по 31 декабря соответствующего года).

Премии за расчетный период выплачиваются в размере, пропорциональном фактически отработанному времени.

Работодатель помимо премий по итогам деятельности организации за месяц (квартал, год), может выплачивать работникам премии к юбилеям, праздникам, премии за участие в конкурсах, спортивных соревнованиях и других подобных мероприятиях. Такие премии не связаны с конкретным результатом труда, поэтому их принято считать непроизводственными.

*Премии работникам к юбилейным датам.*

Премии работникам в связи с их личными юбилеями не связаны с выполнением ими трудовых обязанностей и с производственным процессом. Премия к юбилейным датам выплачивается работникам, у которых в соответствующем месяце был юбилей (20, 30, 40, 50, 55 лет и далее каждые 5 лет). Размер премий к юбилейным датам, устанавливается приказом руководителя организации в процентах от должностного оклада соответствующего работника или в фиксированной сумме.

В отличие от премий, связанных с производственным процессом, которые выплачиваются в конце месяца вместе с заработной платой, премии к юбилейным датам, выплачиваются непосредственно ко дню рождения работника.

Премии к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям, и другие аналогичные премии, как правило, не предусматриваются системами премирования и считаются разовыми, поэтому они не учитываются при исчислении средней заработной платы.

*Основания, порядок начисления и выплаты премий.*

На основании статьи 135 ТК РФ системы премирования включаются в системы оплаты труда действующие у каждого конкретного работодателя. Системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Систему факторов, служащих основаниями по премированию работников, целесообразно формировать для разных категорий работников по-разному - с учетом характера выполняемой работы, порядка учета и нормирования результатов работы различных категорий сотрудников.

Так, премирование рабочих производится по следующим основаниям:

за улучшение качества продукции - по таким показателям, как повышение удельного веса продукции высшей категории качества, высшего сорта, рост сдачи продукции с первого предъявления, снижение брака, сокращение случаев возврата недоброкачественной продукции, отсутствие претензий к продукции со стороны потребителей;

за рост производительности труда и объемов производства - выполнение (перевыполнение) планового задания, рост объемов производства, выполнение (перевыполнение) норм выработки, выполнение плана производства к установленному сроку с меньшей численностью работающих, снижение трудоемкости продукции;

за освоение новой техники - повышение коэффициента сменности, сокращение сроков освоения прогрессивных технологий, повышение коэффициента загрузки оборудования, сокращение затрат на его эксплуатацию;

за снижение материальных затрат - экономия сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов, инструмента, запасных частей, уменьшение потерь, отходов.

Премирование специалистов и служащих производится за фактическое улучшение результатов работы организации: увеличение прибыли, объемов производства. Показатели премирования необходимо тесно увязывать с конечными результатами работы отдела, отделения, службы, цеха или другой структуры.

К показателям премирования работников, занятых обслуживанием машин и оборудования, относится снижение простоев, повышение степени освоения технических параметров, улучшение коэффициента их использования.

Премирование руководящих работников увязывается с достижением конечных результатов труда, ростом производительности труда, выпуском высококачественной продукции, снижением ее трудоемкости и другими показателями деятельности.

Показатели премирования определяются с учетом специфики деятельности организации и возложенных на работников задач, причем установить показатели и условия премирования нужно таким образом, чтобы улучшение одних показателей не вызывало ухудшение других.

Как уже было сказано, премии могут быть прописаны как непосредственно в трудовом договоре, так и в коллективном договоре или в локальном нормативном акте организации, которым может являться положение о премировании. В небольшой организации прописать возможные виды премий лучше в трудовом договоре. В крупной же организации может быть установлена сложная система премирования, поэтому чтобы не прописывать ее в каждом трудовом договоре с работником, целесообразнее сделать это в положении о премировании или в коллективном договоре (в случае если он имеется).

Установленная в организации коллективным договором система премирования должна предусматривать выплату премий определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий премирования.

**2. Анализ форм и систем оплаты труда ООО «Торговый дом Мехинструмент»**

# **.1 Анализ формирования и использования фонда оплаты труда на предприятии**

В таблице 1 представлены данные о численности ООО «ТД Мехинструмент»:

Таблица 1. Численность персонала ООО «ТД Мехинструмент»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 01.01.2012 | 01.01.2013 | Изменение |
| Всего персонала | 45 | 50 | +5 |
| Руководители | 3 | 2 | -1 |
| Специалисты | 9 | 16 | +7 |
| Служащие | 3 | 6 | +3 |
| Рабочие | 30 | 26 | -4 |

По состоянию на 01.01.2013 года списочная численность работников ООО «ТД Мехинструмент» составила 50 человек, что на 5 человек больше чем в 2012 году.

Увеличение численности на 5 человек произошло за счет увеличения количества служащих на 3 человека, специалистов на 7 человек, сокращения одного руководителя и четырех рабочих.

В таблице 2 представим данные о возрастной структуре персонала:

Таблица 2. Численность персонала ООО «ТД Мехинструмент»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 01.01.2012 | 01.01.2013 | Изменение |
| До 18 лет | - | - | - |
| от 18 до 20 лет | - | 2 | +6 |
| от 20 до 25 лет | 19 | 17 | -2 |
| от 25 до 30 лет | 16 | 18 | -2 |
| от 30 до 40 лет | 10 | 13 | +3 |
| Итого | 45 | 50 | +5 |

Средний возраст работников на 01.01.2013 г. составил 25-30 лет.

Далее в таблице 3 представим данные об уровне профессиональной подготовке персонала.

Таблица 3. Квалификация персонала компании ООО «ТД Мехинструмент»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 01.01.2012 | 01.01.2013 | Изменение |
| Всего работающих в компании | 45 | 50 | 5 |
| в том числе по уровню образования | | | |
| высшее | 6 | 13 | +7 |
| среднее профессиональное | 36 | 34 | -2 |
| среднее общее | 1 | 3 | +2 |
| ниже среднего | - | - | - |
| Неоконченное высшее | 2 | - | -2 |

Уровень профессиональной обученности работников на 01.01.2013 год составил 77,7% (13 человек имеют высшее профессиональное образование, 34 человек среднее профессиональное образование, 3 человека среднее образование).

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стажа средний показатель имеет больший смысл, чем для возрастной структуры, однако и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки.

Таблица 4. Структура персонала ООО «ТД Мехинструмент» по продолжительности работы в организации за 2012-2013 гг. (в % к численности)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж работы | 01.01.2012 | 01.01.2013 | Изменение |
| Менее 1 года | 39 | 42 | +3 |
| 1 - 2 лет | 42 | 36 | -6 |
| 3 - 4 года | 8 | 12 | +4 |
| 5 - 6 лет | 11 | 10 | -1 |
| Более 6 лет | 0 | 0 | - |

Таким образом в ООО «ТД Мехинструмент» преобладает персонал со стажем работы от года до двух лет.

Процентное соотношение мужчин и женщин - является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, как то: дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

Таблица 5. Половая структура в ООО «ТД Мехинструмент» за 2012-2013 гг., %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 01.01.2012 | 01.01.2013 | Изменение |
| Мужчины | 73 | 69 | -4 |
| Женщины | 27 | 31 | +4 |

На предприятии преобладают мужчины, что обусловлено спецификой производства.

Среди главных причин текучести кадров можно выделить плохие условия труда, отсутствие перспектив роста и неудовлетворительная компенсация.

Предприятия должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у предприятий с хорошо налаженной системой стимулирования. В настоящее время активизируются разработки новых усовершенствованных систем оплаты труда.

Это связано с необходимостью усиления стимулирующей функции заработной платы: повышения ее гибкости, объективности оценки достижений работников и соотношений в оплате труда разных групп. По этим причинам все большее распространение приобретают бестарифные, гибкие, доле-паевые системы и тому подобное.

Для анализа системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «ТД Мехинструмент» был проведен социологический опрос по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и трудовым отношениями.

Опрос проведен в январе-феврале 2013 года, опрошено 30 сотрудников. Опрос проводился в форме неформализованного интервью с работниками.

На вопрос «Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда» утвердительно ответили 20%, отрицательно 20%, не всегда устраивает 60%, т.е. подавляющее большинство работников (60%) довольны или не совсем довольны системой оплаты труда.



Рис. 2. Анализ ответов на вопрос «Устраивает ли Вас система оценки Вашего труда»

Опрос показал, что коллектив ООО «ТД Мехинструмент» практически готов перейти на такую систему трудовых отношений, при которой зарплата всех будет жестко зависеть от труда и его результатов. Об этом свидетельствуют ответы на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?». Положительно ответили 77% работников, против 15%, затруднились ответить 8% (рис. 3).



Рис. 3. Анализ ответов на вопрос «Хотели бы Вы, чтобы каждый получал строго по труду?»

Результаты опроса свидетельствуют, что в ООО «ТД Мехинструмент» имеются большие резервы роста эффективности труда. Об этом свидетельствуют результаты ответа на вопрос: «Можете ли Вы лично работать лучше?». 66,67% - могут работать лучше при определенных условиях. Таким образом, большая часть коллектива может работать лучше. Дело за мотивацией труда всех работников, ростом их инициативы, предприимчивости и ответственности за порученное дело.

Отношение к труду зависит от многих факторов: содержания, условий труда и т.д. Содержание труда устраивает больше половины опрошенных -80%. Самой довольной категорией являются специалисты и руководители.

Условия труда оценены лучше. Ими довольны 66,67%.

Почти две трети опрошенных удовлетворяет уровень механизации труда.

Удовлетворенных возможностью участия в управлении 80%. Как и следовало ожидать, наименьшие возможности участвовать в управлении оказались у обслуживающего персонала.

Опрос показал, что сотрудники организации удовлетворены организацией труда (80%), имеющимися возможностями продвижения по службе (93,33%), возможностью повышения квалификации (80%), самореализации как личности - 86,66%.

Сотрудников вполне устраивают сложившиеся отношения - 60% (да) и 40% (не совсем).

В организации взаимоотношения между сотрудниками характеризуются доброжелательностью, взаимопомощью, сотрудничеством (86,67). При этом удовлетворены взаимоотношениями с непосредственным начальником 66,67%, не совсем удовлетворены - 33,33%.

Основными мотивами работы в организации являются:

привязанность к профессии (53%);

зарплата (20%);

надежда на профессиональный рост (27%).



Рис. 4. Анализ мотивации работников ООО «ТД Мехинструмент»

При этом в долгосрочной перспективе согласны работать в данной организации только 60%.

Таким образом, система оплаты труда в ООО «ТД Мехинструмент» требует дополнительного совершенствования. Необходимо принять меры для повышения уровня заработной платы работников. Целесообразно провести мероприятия по повышению эффективности системы мотивации, действующей в организации, например, разработать положение о премировании работников.

Одним из наиболее эффективных факторов материального стимулирования на предприятии рассматривается отпуск, как обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, положенный по закону, отпуск по беременности и родам, на медицинские нужды, так и дополнительный или дополнительные выходные дни. Что касается дополнительного отпуска, то принимается решение насколько отсутствие сотрудника может повредить производственному процессу. Здесь решается все индивидуально. В рамках корпоративной политики сотрудник может использовать до двух дней помимо выходных дней в месяц. Среди других материальных льгот, которые предоставляются сотрудникам - это подписка на периодические издания, однако ее обеспечивают не всем сотрудникам, а только тем, кому это необходимо для работы.

# **2.2 Формы и системы оплаты труда различных категорий персонала**

Основной акцент в системе стимулирования персонала ООО «ТД Мехинструмент» сделан на материальные методы стимулирования.

Тарифная ставка (оклад) - фиксируемый размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Тарифная часть заработной платы исчисляется по присвоенному работнику тарифному разряду (окладу) пропорционально отработанному времени с учетом:

доплаты за совмещение профессий;

доплаты за условия труда;

доплаты за руководство бригадой;

доплаты за работу в ночное время;

доплаты за ненормированный день;

районного коэффициента.

Работодатель обязуется обеспечить долю тарифной части в составе заработной платы не менее 60%.

Минимальный месячный размер оплаты труда работника ООО «ТД Мехинструмент», отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного человека, сложившегося в Москве.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышения эффективности производства системой оплаты труда предусматриваются надбавки, доплаты, премии и другие начисления.

В ООО «ТД Мехинструмент» действует в основном бригадная форма организации труда. В отдельных случаях может применяться индивидуальная форма организации труда.

Таблица 6. Тарифная сетка рабочих ООО «ТД Мехинструмент»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тарифные разряды | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Тарифные коэффициенты к 1 разряду | 1 | 1,11 | 1,268 | 1,460 | 1,679 | 1,929 | 2,219 | 2,554 |
| Тарифные коэффициенты к предыдущему разряду | 1 | 1,10 | 1,15 | 1,15 | 1,15 | 1,15 | 1,15 | 1,15 |

Таблица 7. Тарифные ставки рабочих ООО «ТД Мехинструмент»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основная группа тарифных ставок | | | | | | | | |
| Тарифные разряды | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Часовые тарифные ставки (руб., коп.) | 11,20 | 12,35 | 14,20 | 16,35 | 18,80 | 21,60 | 24,85 | 28,60 |
| Повышенная группа тарифных ставок для рабочих | | | | | | | | |
| Тарифные разряды | | | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Часовые тарифные ставки (руб., коп.) А | | | | 18,00 | 20,70 | 23,75 | 27,35 | 31,45 |
| Часовые тарифные ставки (руб., коп.) Б | | | | 19,60 | 22,55 | 25,90 | 29,80 | 34,30 |
| Часовые тарифные ставки (руб., коп.) В | | | | 21,25 | 24,45 | 28,10 | 32,30 | 37,20 |
| Часовые тарифные ставки (руб., коп.) Г | | | | | 26,30 | 30,25 | 34,80 | 40,05 |
| Часовые тарифные ставки (руб., коп.) Д | | | | | 28,20 | 32,40 | 37,30 | 42,90 |

Все действующие в настоящее время на предприятии виды доплат и надбавок необходимо разделить на две большие группы: доплаты и надбавки, не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности, и доплаты и надбавки, применяемые в определенных сферах приложения труда. В первую группу входят доплаты:

за работу в выходные и праздничные дни;

за работу в сверхурочное время;

несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня;

при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине рабочего;

до среднего заработка в случаях, предусмотренных законодательством.

Все остальные виды выплат имеют ограниченную сферу применения.

В механизме поощрения работников на предприятии единовременные премии и вознаграждения занимают существенное место и имеют вполне определенное целевое назначение. Они дополняют системы оценки и оплаты трудового вклада работников и дают возможность значительно повысить их гибкость и действенность.

Доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера связаны, как правило, с особым характером выполняемой работы (отдаленностью, сезонностью, многосменностью и т.д.) или с условиями труда, отклоняющимися от нормальных (работа в ночное и сверхурочное время, в праздничные и выходные дни и т.п.). Размер компенсационных выплат определяется предприятием самостоятельно, но должен быть не ниже размеров, установленных государством. Стимулирующие выплаты (премии, вознаграждения, высокую квалификацию и т.п.) определяются организациями самостоятельно в пределах имеющихся у предприятия средств. Размеры и условия выплат определяются в коллективных договорах.

Нормальными условиями работы считаются те, при которых рабочие места согласно заданиям - нарядам, маршрутным Листам полностью обеспечены сырьем, материалами, действующим оборудованием, инструментом. Если условия не выполнены и рабочему приходится затрачивать на работу дополнительное время, то производится расчет этого времени и его оплата. При этом выписывают наряд на сдельную работу - в случае выявления дополнительных технологических операций, не предусмотренных ранее в документах, и листок на доплату - в случае несоответствия фактических условий работы запланированным.

Время вынужденных перерывов в работе, в течение которых рабочие находятся в организации, но не могут быть использованы, называется простоем. Простои, рассчитанные в денежном выражении увеличивают себестоимость продукции, уменьшают прибыль. Виновниками простоя могут быть как рабочие, так и администрация предприятия, цеха, поставщики и т.д.

Простои по вине рабочего не оплачиваются.

Если простой произошел не по вине рабочего, то это время оплачивается в размере не ниже 2/3 тарифной ставки установленного рабочему разряда (оклада).

В период освоения новых видов продукции простои не по вине рабочего оплачиваются из расчета полной тарифной ставки.

Простои могут быть внутрисменные и целосменные. Внутрисменные простои оформляется листком о простое*.* В нем указываются причины простоя, виновники, продолжительность, тарифная ставка рабочего, размер оплаты, сумма. В табеле они обозначаются буквой «В» (2В, 4В). Целосменные простои (обычно не по вине рабочего) оформляются актом о простое с приложением списка рабочих - участников простоя, в табеле обозначаются буквой «П».

Браком в производстве считаются изделия, не отвечающие требованиям стандартов или техническим условиям. Различают брак частичный (исправимый) и полный (неисправимый).

Полный брак не по вине рабочего оплачивается в размере 2/3 тарифной ставки повременщика соответствующего разряда за время, которое должно было быть затрачено на эту работу по норме.

Частичный брак по вине работника оплачивается в пониженном размере в зависимости от процента годности продукции, который устанавливает администрация, так же как и размер оплаты.

Частичный брак не по вине работника оплачивается в зависимости от процента годности, но не ниже 2/3 тарифной ставки повременщика за время. необходимое для выполнения этой работы по норме.

Брак продукции, вызванный дефектами в материале, обнаруженный после того, как на обработку детали затрачено не менее одного рабочего дня оплачивается по установленным расценкам.

Брак, допущенный в период освоения нового производства, оплачивается наравне с годными изделиями.

На обнаруженный брак составляется АКТ, в котором отражаются сумма потерь и затраты на брак.

Сверхурочной считается работа по окончании смены. Выполняемая работа оформляется выпиской наряда или др. первичных документов. Доплата производится в следующих размерах: за первый и второй часы работы сверхурочно в размере 50% тарифной ставки повременщика соответствующего разряда, а за каждый последующий час - 100%. Время и продолжительность сверхурочной работы фиксируются в табеле

Также система социальной ответственности ООО «ТД Мехинструмент» включает разделы, которые напрямую влияют на повышение мотивации работников к труду:

 Медицинское обслуживание. Забота о здоровье сотрудников занимает одну из самых высоких позиций в системе нематериальной мотивации и работе с персоналом, так как является основой для любого человека.

 Вакцинация работников.

 Обеспечение полисами ДМС.

 Питание сотрудников по льготной цене.

 Единовременное пособие при выходе на пенсию в размере 8 должностных окладов.

 Материальная помощь в связи с рождением ребенка в размере 5 тысяч рублей.

 Пособие на погребение в размере 3 тысяч рублей.

 Оплата новогодних детских подарков.

Поздравления с личными и гражданскими праздниками производят, как привило, очень сильное впечатление на сотрудников, потому что демонстрируют внимание к ним не только как к хорошим работникам, но и как к личностям.

Для более эффективной работы персонала с целью повышения навыков и умений в ООО «ТД Мехинструмент» был создан отдел обучении и развития персонала (ООиРП), который осуществляет обучение работников по следующим видам:

 обучение вновь принимаемых на завод рабочих;

 обучение рабочих вторым профессиям;

 повышение квалификации рабочих с целью получения более высокого разряда;

 целевое обучение рабочих по профессиям «Золотого фонда»;

 повышение квалификации, развитие компетентности и осведомленности;

 подготовка и повышение квалификации рабочих с целью освоения нового оборудования, прогрессивных систем и технологий;

 обучение по общим правилам охраны труда;

 обучение в области промышленной безопасности опасных производственных объектов;

 обучение в области качества.

Многие работники предприятия проходят обучение и повышают квалификацию в сторонних организациях. Организуется обучение и с приглашением внешних преподавателей. Например, по таким темам как: «Анализ видов и последствий причин потенциальных несоответствий» (FMEA), «Система T-Flex-технология».

Обучение персонала имеет своей целью обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, повышение удовлетворенности трудом, продвижение по службе. Обучение сотрудников необходимым умениям на рабочем месте является более дешевым и оперативным, именно поэтому оно применяется на исследуемом предприятии. Обучение на рабочем месте характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к занятиям в аудиториях.

Все эти мероприятия играют очень важную роль в мотивации сотрудников, так как люди получают не только материальное вознаграждение за свою работу, но и нематериальное поощрение, которое проявляется в заботе о них ни как о сотрудниках.

Многие из применяющихся в ООО «ТД Мехинструмент» форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью денежных вознаграждений хорошо зарекомендовали себя, обеспечили ожидаемую результативность. Однако серьезным недостатком в деятельности организации является превышение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда, что предполагает необходимость применения новых подходов к мотивации работников с помощью экономических стимулов.

Для получения информации о существующей мотивационной среде на ООО «ТД Мехинструмент» были использованы такие приемы как анкетирование и тестирование. Исследование было проведено в феврале 2013 года (30 респондентов).

Анкета, представленная ниже, предназначена для выявления карты личных мотиваторов сотрудников.

Анкета №1

. Проранжируйте по 10 бальной системе факторы, которые на Ваш взгляд, могут повысить производительность труда. 10 баллов присваивается наиболее значимому фактору, а затем по степени наименьшей значимости, по степени убывания к единице.

Перспектива карьерного роста.

Хороший уровень социальной защиты.

Достойная оплата труда.

Одобрение со стороны руководителя.

Работа, которая создает условия для самовыражения.

Сложная и трудная работа.

Возможность видеть результаты своего труда.

Высокая степень ответственности.

Достаточность информации о том, что происходит на предприятии.

Хороший климат в трудовом коллективе.

. Проранжируйте по 10 бальной системе факторы, которые на Ваш взгляд, делают работу привлекательней.

Работа без большого напряжения и стресса.

Удобное расположение предприятия.

Работа с людьми, которые нравятся.

Хорошие отношения с непосредственным начальником.

Стабильная работа, без угрозы увольнения.

Гибкое рабочее время.

Справедливое распределение объемов работы.

Наличие дополнительных льгот.

. Выберите условия, которые Вам не нравятся на вашей работе, и оцените их по 10 бальной шкале.

Несправедливое отношение со стороны руководителя.

Заработок ниже, чем у других.

Редкое выполнение работ, соответствующей квалификации.

Неучастие в программах обучения персонала и повышения квалификации.

Давно не повышали по должности.

Давно не повышали заработную плату.

Нет доступа к информации, необходимой для работы.

С помощью этой анкеты можно выяснить те условия, которые могут повысить либо понизить мотивацию труда, сделать работу привлекательной. Результаты, полученные в ходе анкетирования, были разнесены в сводную таблицу респондентов, где выделен средний показатель по группе и его процентное соотношение.

При анализе результатов, полученных по первому вопросу Анкеты (Рис. 5), мы видим, что основным фактором, который может повысить производительность труда в компании является достойная оплата труда (78% респондентов), вторым по степени значимости - возможность видеть результаты труда (72%) и на третьем месте - перспектива карьерного роста (70%). Далее следуют такие факторы как условия для самовыражения и хороший климат в коллективе.

По второму вопросы анкеты при анализе факторов, которые делают работу наиболее привлекательной, получаем следующие данные.

В первую очередь наиболее привлекательным является такой гигиенический фактор как гибкое рабочее время (82%), работа с людьми, которые нравятся (76%) и отсутствие на рабочем месте шума и беспорядка. Далее перечисляются справедливое распределение объемов работы и хорошие отношения с непосредственным начальником.

Вторая анкета применялась для выявления уровня мотивационной среды в компании, предлагалось оценить степень выраженности того или иного условия на ООО «ТД Мехинструмент».

Анкета №2

Оцените по 11 бальной шкале приведенные ниже факторы, имеющиеся в нашей организации (0 - полностью отсутствует, 10 - полностью соответствует).

. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены.

. Результаты, ожидаемые руководством, известны каждому работнику.

3. В организации существуют вознаграждения за высокие результаты.

4. Система вознаграждений за высокую работу известна каждому сотруднику.

. Вознаграждения за высокие результаты значимы для каждого работника.

. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы.

. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно.

. Результаты каждого хорошо известны в подразделении.

. Вознаграждения соответствуют результатам труда

. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений.

. Вознаграждения не являются временными.

. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям.

. Достижения ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудниками.

. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов.

. Статус сотрудника и отношение к нему коллег зависит от того, как он работает.

. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных.

В Приложении 1 приведены результаты анкетирования сотрудников.

Так, наиболее низкие показатели получены по следующим пунктам анкеты (Рис. 8): несвоевременность вознаграждения в организации, не всем сотрудникам известна система вознаграждений за высокие показатели в компании и нет информации о результатах работы коллег.



Рис. 8. Оценка мотивационной среды на ООО «ТД Мехинструмент»

Из респондентов, принимавших участие в исследовании, только 44% человека удовлетворены существующей мотивационной средой в компании, остальные 56%, имеют показатели менее 50% удовлетворенности (Рис. 9).



Рис. 9. Степень удовлетворенности мотивацией

В ходе анализа трудовых ресурсов ООО «ТД Мехинструмент» были выявлены следующие проблемы:

Работники предприятия недовольны неизменностью уровня заработной платы, несвоевременностью вознаграждений и запутанностью самой системы вознаграждения за высокие результаты.

Серьезным недостатком в деятельности организации является превышение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда, что предполагает необходимость применения новых подходов к мотивации работников с помощью экономических стимулов.

Результаты деятельности любого предприятия находятся в прямой зависимости от личного вклада каждого работника в процессе труда, при этом основу экономического содержания механизма стимулирования трудового вклада каждого сотрудника является применяемая на компании форма и система оплаты труда.

Несмотря на то, что общие финансовые показатели ООО «ТД Мехинструмент» за период 2011-2013 гг. находиться в благоприятной динамике, выявлена необходимость усовершенствования действующей на предприятии системы оплаты труда. Не эффективной расходование средств оплаты труда сотрудников компании в 2013 году демонстрирует потерю позиций в материальном стимулировании как одного из основного мотивирующего фактора к повышению работоспособности и производительности труда.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: проведя анализ фонда оплаты труда на ООО «ТД Мехинструмент», можно сделать вывод, что:

- предприятие испытывает трудности в формировании оптимального фонда оплаты труда;

- немного наметилась тенденция к стабилизации после наблюдавшегося спада производства;

применяемые системы оплаты труда не достаточно увязываются с результатами работы коллектива всего предприятия.

анализ мотивации и системы начисления фонда оплаты труда показал, что основными проблемными зонами предприятия являются:

большая текучесть рабочих в связи с плохими условиями труда (духота, шум, пыль), и как следствие издержки времени и средств на обучение новых рабочих;

увеличение расходов на оплату труда в связи с участившимися случаями простоев из-за поломки оборудования;

в связи с существующим мировым финансовым кризисом многие организации испытывают финансовые затруднения и приостанавливают деятельность, что оказывает отрицательное влияние на размер реализуемой продукции ООО «ТД Мехинструмент». Необходимо оптимизировать систему затрат на производство, в частности фонд оплаты труда.

# **3. Разработка предложений по развитию форм и систем оплаты труда ООО «Торговый дом Мехинструмент»**

# **.1 Направления повышения эффективности системы оплаты труда на предприятии ООО «Торговый дом Мехинструмент»**

Анализ показал, что на прибыль предприятия и на фонд оплаты труда большее влияние оказывает производительность труда. В то же время анализ мотивации труда показал, что основными факторами, влияющими на производительность труда являются плохие условия труда и отсутствие компенсаций.

В результате анализа действующей системы оплаты труда установлено, что для повышения эффективности производства в новых, рыночных условиях хозяйствования, следует разработать и внедрить на ООО «ТД Мехинструмент» систему оплаты труда, учитывающую опыт успешных фирм в странах с развитой рыночной экономикой.

В ООО «ТД Мехинструмент» для повышения производительности труда и совершенствования фонда оплаты труда целесообразным будет улучшение условий труда.

Организация рабочих мест в производственных помещениях осуществляется на основе современных эргономических требований. Конструкция рабочей мебели предусматривает обеспечение возможности индивидуальной регулировки соответственно росту работающего и создания удобной позы. Часто используемы предметы труда и органы управления располагают в оптимальной рабочей зоне.

При планировке рабочего места учитываются удобство расположения необходимых для работы устройств, а также зоны досягаемости рук оператора. Эти зоны, установленные на основании антропометрических данных человеческого тела, дают возможность рационально разместить требуемые устройства.



Рис. 10. Факторы, оказывающие влияние на систему оплаты труда

В целях реализации задач по реформированию оплаты труда, усиления стимулирующей роли заработной платы в повышении эффективности работы предприятия определены основные направления совершенствования оплаты труда:

. Пересмотреть состав заработной платы труда с целью повышения стимулирующего воздействия с одной стороны тарифной оплаты, с другой - надбавок, доплат премиальных и других выплат.

Увеличение доли оплаты труда по тарифным ставкам и окладам в среднемесячной зарплате должно быть произведено на основе совершенствования нормирования труда, пересмотра систем премирования, размеров премий, надбавок, доплат при обеспечении сложившегося уровня заработной платы.

Повышение удельного веса оплаты по тарифным ставкам и окладам должно производится в пределах средств, предусмотренных на оплату труда на момент пересмотра состава заработной платы и относимых на себестоимость продукции (работ, услуг), не допуская при этом снижения заработной платы как в целом по организации, так и по отдельным категориям работников.

Пересмотренные системы премирования рабочих, руководителей, специалистов и служащих должны быть направлены на решение задач по усилению стимулирующей роли премий в достижении показателей, обеспечивающих эффективность работы предприятия, и, прежде всего, рост рентабельности, объёмов реализации продукции, в том числе на экспорт, а также выполнение предприятием в целом планов и договорных обязательств по поставкам продукции, повышению её качества, росту производительности труда, экономии всех видов материальных, трудовых и финансовых ресурсов с учётом влияния соответствующих групп работников на улучшение этих показателей.

В основу премирования должны быть заложены базовые принципы:

«упреждающий принцип». Показатели и условия премирования работников предприятия, размеры поощрения по всем системам премирования должны быть взаимосогласованными, чтобы их выполнение и перевыполнение на уровне бригад и отдельных работников обеспечивали решение задач, поставленных перед участками, выполнение задач участков обеспечивало выполнение заданий цехов, а цехов - предприятия в целом.

Это означает, что премирование производится не за устранение каких-либо неполадок, срывов, а за создание условий, не допускающих их возникновения, а также сочетание коллективной и личной ответственности за результаты работы.

принцип динамичности. Именно он усиливает стимулирующую роль всей системы оплата труда на предприятии. Величина премии может меняться ежемесячно, в зависимости от выполнения соответствующих показателей премирования.

принцип наличия и функционирования системы внутренних претензий.

четвёртый принцип - увязка оперативных и стратегических целей предприятия.

Периодичность проведения совершенствования состава заработной платы - не реже, чем один раз в полугодие.

. Проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда в зависимости от роста объёмов производства продукции, наличия прибыли от реализации, рентабельности производства продукции

. Оптимизация фонда заработной платы. Данное направление, по результатам анализа заработной платы, включает:

повышение эффективности использования трудовых ресурсов (рост загруженности работников предприятия с целью исключения оплаты за неотработанное время (простои);

приведение численности рабочих основного и вспомогательного производства в соответствие с прогнозируемыми объёмами производства;

совершенствование структуры управления предприятием;

сокращение расходов на содержание аппарата управления;

жёсткое бюджетирование структурных подразделений по статьям затрат, исходя из портфеля заказов на конкретный месяц и условий получения прибыли.

. Внедрять нетрадиционные системы оплаты труда, которые основаны на прямой зависимости между результатом работы и оплатой труда.

. Компьютеризировать процесс начисления заработной платы. Без компьютеров невозможно представить ни один успешный бизнес. Однако гораздо более высокую значимость имеет вопрос об эффективном использовании имеющейся компьютерной техники и принятие решения о целесообразности внедрения компьютерных систем на предприятии.

Разработаем систему грейдов для ООО «ТД Мехинструмент» и рассмотрим ее детальнее на примере одного из отделов.

Разработка системы грейдов включает следующие этапы:

) Анализ содержания работы на данной должности. Описание должности (рабочего места). На основе должностных инструкций необходимо составить описание должностей, в которых указаны основные требования и фактические обязанности каждой должности.

) Подготовка к оценке, выбор факторов.

Установление круга сотрудников, которые непосредственно будут заняты в разработке системы. Чтобы избежать оценки должностей по бальной системе, исходя из того «что просто человек такой» оптимальное соотношение это пять сотрудников предприятия и два внешних консультантов. Методом экспертной оценки были отобраны ключевые факторы и ранжированы по степени важности, значимости для организации (таблица 8).

Таблица 8. Ключевые факторы и их вес

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Вес, % |
| Уровень ответственности | 25 |
| Напряженность и условия работы | 20 |
| Вклад в достижение целей организации | 20 |
| Знания и навыки | 15 |
| Требуемое образование | 10 |
| Количество подчиненных | 10 |

) Описание факторов по уровням воздействия и корректировка различия между уровнями внутри каждого фактора. В таблице 9 описан один из факторов, например уровень ответственности.

Таблица 9. Фактор ответственности

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Уровень ответственности |
| 1 | Ответственность только за свою работу, ответственность за финансовый результат своей деятельности отсутствует. |
| 2 | Ответственность за финансовый результат отдельных действий под контролем непосредственного руководителя. |
| 3 | Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей. |
| 4 | Выработка решений, влияющих на финансовый результат группы или подразделения, согласование решений с руководителем. |
| 5 | Полная ответственность за финансовые результаты работы отдела, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения. |
| 6 | Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ (группы подразделений). |

) Разработка бально-ффакторной шкалы. Максимальное значение баллов при оценке составляет 500 баллов. Для того чтобы определить максимальное количество баллов по каждому фактору, 500 баллов умножаются на вес данного фактора и делятся на 100%. Далее устанавливается интервал по шкале уровней. Все полученные вычисления занесены в бально - факторную матрицу (таблица 10).

Оценка должностей проводиться совместно с экспертами с использованием заранее подготовленных документов:

описание организационной структуры с расшифровкой должностей;

описание бально-факторной матрицы по уровням.

Таблица 10. Бально-факторная матрица определения грейдов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Вес, % | Максимальный балл | Баллы по уровням | | | | | | |
|  |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 |
| Уровень ответственности | 25 | 125 | 21 | 42 | 62 | 83 | | 94 | 125 |
| Напряженность и условия | 20 | 10 | 17 | 33 | 50 | 67 | | 83 | 10 |
| Вклад в достижения | 20 | 100 | 17 | 33 | 50 | 67 | | 83 | 100 |
| Знания и навыки | 15 | 75 | 13 | 25 | 38 | 50 | | 63 | 75 |
| Требуемое образование | 10 | 50 | 8 | 17 | 25 | 33 | | 42 | 50 |
| Количество подчинённых | 10 | 50 | 8 | 17 | 25 | 33 | | 42 | 50 |

) На основе выбранных факторов оценки и определения их весомости оцениваются все должности в компании. Результатом такой оценки является выстаривание всех должностей в иерархии от максимального количества баллов равное 500 и до минимального (50 баллов)

) Количество грейдов в компании определяется путем деления максимального количества баллов на минимальное, в нашем случае результат составит 10 грейдов. К одному и тому же грейду относят должности близкие и равные по значимости и ценности вклада в организацию на основании проведенной бально-факторной оценки.

) Установление диапазонов должностных окладов входящих в каждый грейд производиться с помощью интервалов коэффициентов соотношений (использован коэффициент 30%). Гибкость коэффициентов в пределах диапазона, установленного для определенного грейда, создают дополнительные возможности для построения карьерного роста работников при условиях ограниченных возможностей должностного продвижения в организации. Сформируем коэффициенты соотношений и грейдов в таблице 11.

Таблица 11. Коэффициенты соотношений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Грейд | Количество баллов | Кмин. | Ксред. | Кмакс. | Ширина диапазона |
| 1 | 50-100 | 1,0 | 1,2 | 1,3 | 0,3 |
| 2 | 100-150 | 1,1 | 1,3 | 1,5 | 0,3 |
| 3 | 150-200 | 1,3 | 1,5 | 1,7 | 0,4 |
| 4 | 200-250 | 1,6 | 1,8 | 2,0 | 0,4 |
| 5 | 250-300 | 1,8 | 2,2 | 2,4 | 0,6 |
| 6 | 300-350 | 2,3 | 2,6 | 3,0 | 0,7 |
| 7 | 350-400 | 2,8 | 3,2 | 3,7 | 0,8 |
| 8 | 400-450 | 3,6 | 4,2 | 4,7 | 1,1 |
| 9 | 450-500 | 4,5 | 5,2 | 5,9 | 1,4 |

) Далее интервалы коэффициентов переводятся в «вилку» должностных окладов путем умножения минимального и максимального коэффициентов в «вилке» на установленную на предприятии минимальную заработную плату в 12,5 тыс. руб. результатом является «вилка» должностных окладов в таблице 12.

Таблица 12. Матрица должностных окладов, руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Грейды | Минимальный оклад | Средний оклад | Максимальный оклад |
| 1 | 12500 | 14400 | 16250 |
| 2 | 14250 | 16000 | 18500 |
| 3 | 16500 | 19000 | 21500 |
| 4 | 19500 | 22500 | 25000 |
| 5 | 23000 | 27000 | 30000 |
| 6 | 29000 | 33000 | 37500 |
| 7 | 35500 | 40000 | 46000 |
| 8 | 45000 | 52000 | 59000 |
| 9 | 56500 | 65000 | 74000 |

В действительности, чтобы не допустить рост фонда оплаты труда необходимо несколько раз пересмотреть все этапы формирования матрицы для того чтобы оплата труда работников соответствовала среднерыночному значению и не привело к росту фонда оплаты труда.

Вилки окладов предыдущего грейда пересекаются с вилками окладов последующего грейда, т.е. оклад специалиста с высоким уровнем профессионализма может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на этой должности.

Такой способ построения системы тарификации - хороший инструмент закрепления специалистов в организации. У работников появляется стимул к развитию в своей профессии на своей должности, повышается специализация, знания работников становятся неширокими, но более глубокими.

Увеличение оклада в пределах одного грейда можно связать с профессиональным ростом сотрудника, который будет определяться по результатам годовой или полугодовой оценки сотрудника по компетенциям при условии его результативности. В таком случае разрабатываются компетенции, и устанавливается требуемый уровень их выраженности для разных категорий окладов в пределах одного грейда.

Практики данной системы предлагают пересматривать размеры должностных окладов по предложенной системе раз в год, для того чтобы вовремя корректировать размеры окладов в соответствии с изменениями рыночной ситуации.

Грейдинг позволяет значительно повышать мотивацию сотрудников. Он эффективен по причине вариативных подходов к использованию мотиваторов, т.е. один и тот же мотивационный фактор используется по-разному. Грейдинг не только позволяет оптимально оценить должность, установить оклады, но и определяет место данной должности в организационной структуре управления, указывает на ее важность, дает четкое направление дальнейшего продвижения. Наряду с вышеуказанными грейдинг обладает и другими преимуществами:

позволяет оптимизировать фонд заработной платы, ликвидировать дублирование функций, убрать малозначащие позиции из штатного расписания, скорректировать оклады относительно важности должностей, сокращение фонда оплаты труда до 10%, без негативных последствий для компании, т.к. происходит более рациональное расходование средств;

способствует созданию внутренней справедливости в системе оплаты труда, которая достигается путем разработки или корректировки постоянной части заработной платы с учетом ценности должности и ее влияния на результат деятельности компании;

грейдинг представляет собой удобный инструмент, позволяющий управлять текучестью кадров. Снижение текучести, которое может стать одной из целей грейдинга, дает возможность компании экономить деньги на подборе и обучении новых сотрудников.

Многие компании, наоборот, при введении системы грейдов осознанно идут на временное увеличение текучести кадров, так как грейдинг дает четкую систему оценки и подбора персонала в соответствии с требуемыми компетенциями, и специалистов, не удовлетворяющих данным требованиям, можно заменить. Также грейды выделяют стратегически важные должности, для которых стабильность кадров важна, и малозначительные должности, частая смена работников на которых не отражается на деятельности организации. Таким образом, руководители могут более рационально управлять кадрами.

Главным недостатком грейдинга является достаточно высокая стоимость внедрения данной системы на предприятии, а также сложность определения ожидаемой финансовой отдачи. При этом высоки не только начальные расходы на создание системы грейдов, но и дальнейшие на ее поддержание. Введение схемы грейдирования в качестве дани моде является нецелесообразным.

Грейдинг оправдывает себя, прежде всего в средних и крупных компаниях. В них кадровая структура может быть очень нечеткой, а ее оптимизация способна привести в дальнейшем к значительной выгоде.

Проведём анализ соответствий существующей системы оплаты и новой системы оплаты труда путём построения графика распределения грейдов. В связи с трудоемкостью оценки каждой должности в компании произведем расчет на основе лаборатории неразрушающего контроля ООО «ТД Мехинструмент» состоящий из 4 должностей. Наглядная оценка должностей структурного подразделения представлена в таблице 13.

Таблица 13. Оценка должностей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Руководитель | | Дефектоскопист | | Лаборант | | Эксперт | |
|  | Уровень | Баллы | Уровень | Баллы | Уровень | Баллы | Уровень | Баллы |
| Уровень ответственности | 5 | 83 | 4 | 62 | 1 | 21 | 5 | 62 |
| Напряженность и условия | 5 | 67 | 4 | 50 | 3 | 50 | 4 | 67 |
| Вклад в достижения | 2 | 67 | 2 | 33 | 2 | 33 | 2 | 33 |
| Знания и навыки | 6 | 50 | 4 | 33 | 3 | 38 | 5 | 50 |
| Требуемое образование | 5 | 33 | 4 | 25 | 3 | 25 | 5 | 42 |
| Количество подчиненных | 5 | 33 | 4 | 17 | 3 | 17 | 5 | 33 |
| Итого |  | 333 |  | 220 |  | 184 |  | 287 |

На основе данных оценки получаем следующую расстановку должностей лаборатории неразрушающего контроля по грейдом и соответствующую вилку окладов (таблица 14)

Таблица 14. Распределение окладов по должностям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должности | Грейд | Баллы | Вилка окладов, руб. |
| Руководитель | 6 | 333 | 29000-37500 |
| Эксперт | 5 | 287 | 23000-30000 |
| Дефектоскопист | 4 | 220 | 19500-25000 |
| Лаборант | 3 | 184 | 16500-21500 |

В целях оценки и справедливости оплаты труда работников по старой и новой системе оплаты труда представим данные на рис. 11.



Рис. 11. Распределение должностных окладов

На рис. 11 в виде точек представлены должностные оклады работников лаборатории неразрушающего контроля по старой системе оплаты труда и «коридор» окладов, демонстрируя какие должности, выходили за рамки предложенных окладов, иными словами имеется возможность выявить какие должности были переоценены либо недооценены.

На основе графика видно, что должность руководителя отдела, которая попала в 6 грейд с вилкой окладов 29-37,5 тыс. руб., при этом оклада сотрудника по старой системе составлял 40 тыс. руб. Таким образом, должность была переоценена. Аналогично из рисунка выявлена переоценка должности дефектоскописта и лаборанта. Тогда как только оплата труда эксперта попала в вилку оклада. Исходя из всего выше перечисленного, только на основе оценки должностей одного отдела выявлено несоответствие заработной платы у 3 должностей, что позволит предприятию скорректировать должностное оклады в соответствии с ценностью каждого сотрудника и позволит сократить расходы на оплаты труда, что подтверждается ниже представленной таблицей 15.

Таблица 15

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должности | Оклады по старой системе оплаты труда | Оклады по новой системе оплаты труда | Отклонение (+;-) | Темп изменения, % |
| Руководитель | 40000 | 37500 | -2500 | 93,75 |
| Эксперт | 28500 | 30000 | 1500 | 101,69 |
| Дефектоскопист | 27000 | 25000 | -2000 | 92,59 |
| Лаборант | 22000 | 21500 | -500 | 97,72 |
| Всего: | 118500 | 114000 | -4500 | 96,20 |

Исходя из данных таблицы выявлено снижение базовой части фонда оплаты труда на 3,8%, с целью устранения увеличения текучести кадров за счет снижения базовой части оплаты труда требуются установить понижающие и повышающие коэффициенты. Установление четких дифференцируемых шкал увеличит заинтересованность работников в получении наибольшего заработка, которая будет зависеть как от результатов подразделения, так от индивидуальных.

) Установление повышающих и понижающих коэффициентов ООО «ТД Мехинструмент»

Для стимулирования работников к повышению производительности труда в данной системе применяются повышающие, и понижающие коэффициенты премирования сотрудников предоставят всем сотрудникам предприятию прозрачность, ясность и справедливость выплаты премий. Кроме того, данная шкала должна использоваться для всех работников компании и произведение учета показателей премирования ежемесячно, а не периодически от случая к случаю как было выявлено в ходе работы предприятия (таблица 16)

Применение данной системы позволит работникам увеличить переменную часть свою заработка в зависимости от их участия в процессе труда, что, следовательно, приведет к росту мотивации сотрудников к достижению наивысшего результата.

Таблица 16. Показатели премирования ООО «ТД Мехинструмент»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели премирования | |
| Повышающие | |
| Показатели | % от оклада |
| 1. Выполнение плана за каждый 1% - менее 95% - от 95-100% - от 100-105% - от 105-110% - более 110% | 0 1,0 1,5 1,8 2,0 |
| 2. Высокое качество выполняемой работы | 1,5 |
| 3. Активность и инициативность работника | 2,0 |
| 4. Применение новых методов работы | 1,0 |
| Понижающие | |
| 1. Наличие в календарном месяце опозданий на работу | -1,0 |
| 2. Нарушения трудовой дисциплины | -2,0 |
| 3. Некачественное и несвоевременное выполнение производственных заданий | -1,5 |
| 4. Безынициативность работника | -0,5 |

Таким образом, данная система мотивации труда позволяет поставить заработок работников ООО «ТД Мехинструмент» в зависимости от их личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово - хозяйственной деятельности всего предприятия.

По оценкам профессионалов в ходе применения системы грейдов необходимо подкреплять дополнительными нематериальными методами стимулирования с вручением призов (например, грамот, сувениров), кроме того подарки могут быть выполнены в корпоративном стиле с логотипом компании, повышая таким образом корпоративных дух организации.

Внутренний механизм стимулирования сотрудников мощный инструмент нематериальной мотивации. Хоть на предприятии применяются показатели премирования, но публичное признание участника трудового процесса отсутвует.

Рассмотренные выше предложения значительно увеличат работоспособность и мотивацию работников, повысят заинтересованность каждого работника в результатах труда. Это, в свою очередь, приведет к увеличению экономических показателей, повышению эффективности работы предприятия ООО «ТД Мехинструмент».

# **3.2 Экономическая эффективность совершенствования системы оплаты труда ООО «Торговый дом Мехинструмент»**

Внедрение предложенных мероприятий позволит компании ООО «ТД Мехинструмент» увеличить результативность труда и финансовые показатели компании.

Если заработная плата сотрудников компании будет зависеть от результатов деятельности компании в целом, то появляется заинтересованность работников в повышение выручки от реализации. Таким образом, компания устанавливает процент роста заработной платы в зависимости от прироста выручки компании.

Предлагаемый проект мероприятий для ООО «ТД Мехинструмент» будет способствовать росту эффективности функционирования компании, о чем свидетельствуют данные расчетов, представленные ниже.

Годовой экономический эффект внедрения новой системы грейдирования подкрепленная показателями премирования определим по следующей формуле 1

 (1)

где Пд - дополнительная прибыль за год, тыс. руб.; З - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

По оценкам специалистов консалтинговых компании по управлению персонала, отмечают, что процесс внедрения системы грейдов трудоемок. Требуется провести большую работу по установке и выбора необходимых факторов, уровней количества баллов, описание каждой должности в компании, сбор необходимой аналитической и оценочной информации, утверждение и согласование с работниками предприятия локально-нормативной документации, а так же информирование сотрудников о методике расчета оплаты труда по новой системе.

Сбор аналитических, оценочных и методических работ занимает пол года.

1) Определим сумму затрат на реализацию проекта внедрения системы грейдов и показателей премирования сотрудников ООО «ТД Мехинструмент»

а) В связи с тем, что сотрудники отдела кадров не имеют должного опыта и знаний в области современных систем оплаты труда и применения на российских компаниях необходимо направить 5 сотрудников на обучение. Стоимость обучения составит 250 тыс. руб.

б) С целью сокращения сроков, снижение трудоемкости и долгосрочной перспективе оценки персонала предлагается установить автоматизированную систему управления персоналом «БОСС. Кадровые системы» - 300 тыс. руб.

в) В связи с тем, что работы по внедрению системы будут произведены силами работников, то затраты (З) будут определяться по формуле 2

(2)

где Зп мес - месячная заработная плата сотрудника занятого в внедрении проекта, руб.; Mi - количество месяцев на реализацию проекта; Кс - коэффициент отчислений на социальное страхование (34%)

Затраты на оплату труда 5 сотрудников в течении 6 месяцев составят:

(30000 х 5 х 34%)+150 000 = 200 тыс. руб.

г) Изменение и разработка новых локально-нормативной документации в течении месяца:

раб. дней х 8 часов х 187,5 руб. х 5 чел.= 150 тыс. руб.

Стоимость 1 часа специалиста отдела кадров составляет 187,5 руб. (30000/20 раб. дней/ 8 часов).

Таким образом совокупные единовременные затраты на реализацию проекта равны 750 тыс. руб.:

+300+200+150=900 тыс. руб.

При исследовании и введении новейших советов нужно учитывать психологические нюансы введения конфигураций. Нужно внедряющим работникам организовать внутренний поток информации, чтобы модифицирование системы прошло с меньшими утратами.

По оценкам специалистов и в соответствии с маркетинговыми исследованиями при установлении системы и грейдов и оптимизации показателей премирования производительность труда повышавется на 10%.

Рассчитаем как повлияет рост производительности труда при неизменной численности на выручку в таблице 17.

Таблица 17

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | 2013 (прогноз) | Отклонение (+-) |
| Производительность труда, тыс. руб. | 2276,43 | 2504,07 | 228,64 |
| Выручка, тыс. руб. | 976590 | 1074247 | 97657 |

Размер увеличения прибыли от реализации определим путем умножения рентабельности продаж 2012 года (14,1%) и резерва роста выручки (97657 тыс. руб.), следовательно, прирост дополнительно прибыли составит 13672 тыс. руб.:

х 14,1%=13672 тыс. руб.

Как было выявлено в предыдущей главе работы переход на новую систему оплаты труда грейдирование приведет к сокращению базовой (окладной) части заработной платы, предположим, что в ходе переоценки всех должностей сокращение базовой части фонда оплаты труда останется на уровне 3,8%. Таким образом, фонда оплаты труда (без учеты премий) при неизменной численности составит:

х 3,8%=4306 тыс. руб.

Экономия средств базового фонда оплаты труда в течении 2013 года составит 4306 тыс. руб., следовательно размер окладной части фонда оплаты труда составит 109013 тыс. руб.

Такое существенно снижение базового фонда оплаты труда может привезти к значительному увеличению текучести кадров, что отрицательно повлияет на результаты компании и приведет к дисбалансу корпоративной культуры. В связи, с чем было предложено установить четкие показатели премирования (понижающие и повышающие) которые позволят сотруднику увеличивать свой заработок в зависимости от трудового вклада и результатов в деятельности подразделения и компании. Установленные показатели увеличат долю премиального фонда оплаты труда с показателя в 11,7% до 25,5% при увеличении выручки на 10% и сумме всех повышающих показателей (1+1,5+2+1+10 х 2=25,5%)

Следовательно, фонд оплаты труда с учетом роста за счет установления показателей премирования составит:

(109013 х 25,5%)+109013=136811 тыс. руб.

Сумма увеличения фонда оплаты труда в прогнозном 2013 году относительно сумме фонда оплаты труда 2012 года составит 8507 тыс. руб.:

-128304=8507 тыс. руб.

Налог на социальное страхование составляет 34%, следовательно, рассчитаем сумму налогов начисляемые на увеличение фонда оплаты труда:

х 34%=2892 тыс. руб.

Таким образом дополнительная прибыль от реализации предложенных мероприятий составит:

-8507-2892=2273 тыс. руб.

Исходя из полученных данных рассчитаем годовой экономический эффект по совершенствованию системы оплаты труда по рассмотренной формуле:

Эг=2273-900 =1373 тыс. руб.

Полученный экономический эффект подтверждает целесообразность внедрения современной системы оплаты труда сотрудников ООО «ТД Мехинструмент» - грейдирования рассмотренной в предыдущей главе выпускной квалификационной работы.

**Заключение**

На основании проделанной работы можно сделать вывод, что анализ формирования и использования фонда заработной платы необходима и важна в современной практике в предприятиях.

Фонд оплаты трудапредставляет собой общую сумму затрат на оплату труда работников и выплат социального характера. Анализ использования средств, направляемых на потребление, осуществляется в следующей последовательности. Рассчитывается величина средств, направляемых на потребление по видам за прошлый и отчетный год. Затем рассчитываются абсолютное и относительное отклонения. По результатам расчетов дается оценка.

В процессе исследования был проведен анализ формирования и использования фонда оплаты труда на примере предприятия ООО «ТД Мехинструмент».

Анализируемое предприятие ООО «ТД Мехинструмент» добилось повышения эффективности использования средств фонда оплаты труда. На рубль заработной платы в отчетном году произведено больше товарной продукции, получено больше валовой и чистой прибыли, что следует оценить положительно.

Более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда привели к экономии фонда оплаты труда на сумму 428663,33 тыс. руб.

ООО «ТД Мехинструмент» наблюдается отрицательная динамика средней заработной платы по всем категориям работников. Так, средняя заработная плата рабочих снизилась на 14,2% в 2013 году по сравнению с 2012 годом. И, хотя общий фонд заработной платы рабочих уменьшается, нельзя говорить о плохом результате работы, т.к. из-за сокращения численности персонала произошла экономия денежных средств предприятия именно на фонде оплаты труда, поэтому часть этих средств пошла на уменьшение убыточности предприятия.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: проведя анализ фонда оплаты труда на ООО «ТД Мехинструмент», можно сделать вывод, что:

- предприятие испытывает трудности в формировании оптимального фонда оплаты труда;

- немного наметилась тенденция к стабилизации после наблюдавшегося спада производства;

применяемые системы оплаты труда не достаточно увязываются с результатами работы коллектива всего предприятия.

анализ мотивации и системы начисления фонда оплаты труда показал, что основными проблемными зонами предприятия являются:

большая текучесть рабочих в связи с плохими условиями труда (духота, шум, пыль), и как следствие издержки времени и средств на обучение новых рабочих;

увеличение расходов на оплату труда в связи с участившимися случаями простоев из-за поломки оборудования;

в связи с существующим мировым финансовым кризисом многие организации испытывают финансовые затруднения и приостанавливают деятельность, что оказывает отрицательное влияние на размер реализуемой продукции ООО «ТД Мехинструмент». Необходимо оптимизировать систему затрат на производство, в частности фонд оплаты труда.

Применение стандартных систем оплаты труда на основе тарифных систем включает оценку профессиональных знаниях, навыков, стажа работы выстраивая иерархическую структуру должностей по вертикали (от основного рабочего до управленца высшего звена) и зачастую исключает специализацию, условия труда, сложность выполняемой работы, ответственность и выстраивание должностей по принципу ценности для компании.

Анализ показал, что на прибыль предприятия и на фонд оплаты труда большее влияние оказывает производительность труда. В то же время анализ мотивации труда показал, что основными факторами, влияющими на производительность труда являются плохие условия труда и отсутствие компенсаций.

В результате анализа действующей системы оплаты труда установлено, что для повышения эффективности производства в новых, рыночных условиях хозяйствования, следует разработать и внедрить на ООО «ТД Мехинструмент» систему оплаты труда, учитывающую опыт успешных фирм в странах с развитой рыночной экономикой.

В ООО «ТД Мехинструмент» для повышения производительности труда и совершенствования фонда оплаты труда целесообразным будет улучшение условий труда.

Были определены основные направления совершенствования оплаты труда:

. Пересмотреть состав заработной платы труда с целью повышения стимулирующего воздействия с одной стороны тарифной оплаты, с другой - надбавок, доплат премиальных и других выплат.

. Проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда в зависимости от роста объёмов производства продукции, наличия прибыли от реализации, рентабельности производства продукции

. Оптимизация фонда заработной платы.

. Внедрять нетрадиционные системы оплаты труда, которые основаны на прямой зависимости между результатом работы и оплатой труда.

. Компьютеризировать процесс начисления заработной платы. Без компьютеров невозможно представить ни один успешный бизнес. Однако гораздо более высокую значимость имеет вопрос об эффективном использовании имеющейся компьютерной техники и принятие решения о целесообразности внедрения компьютерных систем на предприятии.

С целью развития форм и систем оплаты труда было выдвинуто предложение о внедрении современной системы грейдов основанная на ранжировании должностей на основе описания должностей по наиболее значимым факторам для предприятия и выбривание должностей по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании.

Грейдинг не только позволяет оптимально оценить должность, установить оклады, но и определяет место данной должности в организационной структуре управления, указывает на ее важность, дает четкое направление дальнейшего продвижения.

Кроме того в ходе приведенного исследования было выявлено отсутствие нематериальных стимулов для работников, вследствие восполнения потерь было предложено вручение лучшим сотрудникам по итогам месячной работы грамот и памятных сувениров.

Проведенные расчеты интегральных показателей внедрения проекта (чистый дисконтируемый доход и рентабельность инвестиций) показали положительную динамику демонстрируя целесообразность внедрения предложенных мероприятий по развитию форм и систем оплаты труда.

# **Список использованной литературы**

1. Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я. Политика доходов и заработной платы. Учебное пособие. - М.: издательство «ИНФРА-М», 1999.

2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. - м.: юнити, 1999. - 407 с

. Алпатова Н.Г. Аудит расчетов по оплате труда: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 87 с.

. Антонова О.В. Экономика организации (предприятия, фирмы): учебник для студентов высших учебных заведений. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 526 с.

. Ахалкаци О.В. Аудит учета расчетов по оплате труда: практ. пособие. - М.: ЮНИТИ и др., 2004. - 108 с.

. Баянова О.В. Управление затратами на оплату труда по данным управленческого анализа // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2011. - №2. - С. 125-133.

. Бодрова О.А. Строим грейды. Теория и практика // Справочник по управлению персоналом. №4, 2006.

. Врублевский Н.Д. Учет расчетов по оплате труда. Практ. рук. - М.: Бухгалтерский учет, 1999. - 126 с.

. Гейц И.В. Заработная плата и другие расчеты с физическими лицами. Практ. пособие для бухгалтера. - М.: Дело и Сервис, 2000. - 751 с.

. Гендлер Г.Х. Оплата труда в учреждениях бюджетной сферы: учеб. пособие. - СПб. и др.: Питер, 2003. - 412 с.

. Ковязина Н.З. Заработная плата на предприятии с учетом требований ТК РФ. - СПб. и др.: Питер, 2004. - 218 с.

. Луговой В.А. Оплата труда. Бухгалт. учет и расчеты. - М.: Бухгалтерский учет, 1997. - 111 с.

. Хендерсон Р.И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. - СПб.: Питер, 2004.-340 с.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |