

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Стрижаков Тарас Викторович

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА**  
**ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**  
**«СТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

16.06.17   
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., ассистент  
Кононова Елена Сергеевна

16.06.2017   
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся  
Стрижаков Тарас Викторович

16.06.2017   
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2017

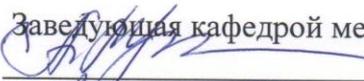
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

Красноярский государственный педагогический университет им. В.П.  
Астафьева  
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра менеджмента организации

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующая кафедрой менеджмента организации  
 А.А. Лукьянова  
« 16 » 12 2016 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студента: Стрижакова Тараса Викторовича, группа: 545

1. Тема выпускной квалификационной работы

«Совершенствование системы оплаты труда на предприятии (на  
примере акционерного общества «Строймеханизация»)»

Утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2016 г.

2. Срок представления проекта к защите 16 июля 2016 г.

3. Исходные данные для ВКР:

- труды отечественных и зарубежных авторов по материалам исследования;
- статистическая отчётность;
- организационно-распорядительные документы предприятия АО «Строймеханизация»;
- бухгалтерская отчётность АО «Строймеханизация»;
- материалы собственных исследований.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Рассмотреть теоретические основы труда на предприятии

4.2. Проанализировать и оценить систему оплаты труда в АО  
Строймеханизация

4.3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы оплаты  
труда в АО «Строймеханизация»

5. Перечень графического материала:

5.1. Схема системы управления

5.3. Организационная структура предприятия

5.4. Диаграмма факторного анализа использования фонда рабочего  
времени

СОДЕРЖАНИЕ

5.5. Диаграмма факторного анализа производительности труда

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы оплаты труда на предприятии	6
1.1. Понятие оплаты труда	6
1.2. Формы и системы оплаты труда	10
1.3. Принципы и функции заработной платы	14
1.4. Мотивация и стимулирование труда	19
Глава 2. Оплата труда на предприятии АО «Строймеханизация»	23
2.1. Общая характеристика АО «Строймеханизация»	23
2.2. Показатели финансово-хозяйственной деятельности	29
2.3. Организация оплаты труда в АО «Строймеханизация»	32
2.4. Анализ использования фонда рабочего времени	43
Глава 3. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда в АО «Строймеханизация»	57
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в АО «Строймеханизация»	57
3.2. Совершенствование материального стимулирования в АО «Строймеханизация»	72
Заключение	79
Список использованной литературы	81

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы оплаты труда на предприятии</b> .....	6
1.1. Понятие оплаты труда .....	6
1.2. Формы и системы оплаты труда.....	10
1.3. Принципы и функции заработной платы .....	14
1.4. Мотивация и стимулирование труда.....	19
<b>Глава 2. Оплата труда на предприятии АО «Строймеханизация»</b> .....	23
2.1. Общая характеристика АО «Строймеханизация» .....	23
2.2. Показатели финансово-хозяйственной деятельности .....	29
2.3. Организация оплаты труда в АО «Строймеханизация».....	32
2.4. Анализ использования фонда рабочего времени.....	45
<b>Глава 3. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда в АО «Строймеханизация»</b> .....	57
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда в АО «Строймеханизация».....	57
3.2. Совершенствование материального стимулирования в АО «Строймеханизация».....	73
Заключение.....	79
Список использованной литературы .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержке и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики возложены непосредственно на предприятия, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов. Понятие «заработная плата» наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков (а также различных видов премии, доплат, надбавок и социальных льгот), начисленных в денежных и натуральных формах (независимо от источников финансирования), включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за не проработанное время (ежегодный отпуск, праздничные дни и тому подобное).

Таким образом, трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируется налогами и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда работников всех организационно-правовых форм устанавливаются законодательством (21).

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

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

В новых условиях решение проблем в области оплаты труда невозможно без развитых механизмов социального партнерства. В плоскости реформирования заработной платы находится и проблема государственных

социальных стандартов, представляющих нормативные показатели уровня жизни и социального развития и используемых в качестве целевых ориентиров в практике государственного управления процессами экономического и социального развития. Проблема задолженности по оплате труда, остается одной из наиболее острых проблем, вызывающих социальную напряженность [12, с.52].

Актуальность темы обусловлена тем, что оплата труда и ее учет является неотъемлемой частью любого предприятия в любое время и в любом государстве. Люди всегда будут работать и всегда эквивалентно отработанному времени (или единицам продукции) будут получать заработную плату в денежном выражении. На предприятиях учитываются многие финансовые и хозяйственные операции, и одно из важнейших значений имеет учет оплаты труда. От правильности и полноты использования всего потенциала, а также соблюдения всех правил и норм ведения учета труда зависит и его производительность.

Разработка и планирование системы оплаты труда, которая одновременно являлась бы понятной сотрудникам, приемлемой и выполнимой, представляет собой непростую задачу.

На ее решение оказывают влияние различного рода законодательные ограничения, ситуация на местном рынке труда, традиции той или иной организации, уровень применяемых ею технологий и др.

Тем не менее правильный и относительно объективный подход к разработке системы оплаты труда, как правило, должен включать в себя три взаимосвязанных стадии:

- определение размера оплаты труда для каждой должности;
- определение принципов и механизма оплаты труда;
- контроль за производимыми денежными выплатами.

Целью данной дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда в АО «Строймеханизация».

Задачи дипломной работы:

- рассмотреть теоретические основы оплаты труда;
- рассмотреть формы и системы оплаты труда;
- проанализировать систему оплаты труда на предприятии;
- предложить мероприятия совершенствования системы оплаты труда;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования - предприятие АО «Строймеханизация».

Предмет исследования – организация системы оплаты труда в АО «Строймеханизация».

## **Глава 1. Теоретические основы оплаты труда на предприятии**

### **1.1. Понятие оплаты труда и ее значение для предприятия**

В условиях развитых товарно-денежных отношений заработная плата выступает основным экономическим способом мотивации персонала. Поскольку все функциональные сферы деятельности предприятия (производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ финансово-хозяйственной деятельности) взаимосвязаны между собой посредством управленческой деятельности, и все это приводится в движение людьми, труд которых должен быть оплачен. Возникает реальная возможность создать такую систему управления предприятием, в которой заработная плата использовалась бы в качестве рабочего инструмента решения организационно-экономических задач.

Оплата труда — это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами о труде, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами (контрактами).

Система оплаты труда - это способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда [19, с.192].

Оплата труда работников представляет собой компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя, соответствующую количеству и качеству выполненной работы.

Размеры этой компенсации имеют вполне определенные количественные границы, они должны обеспечить:

– работнику – определенный уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей, необходимых для восстановления его способностей к труду, потребленных в производственном процессе;

– работодателю – получение на данном рабочем месте от работника результата необходимого для достижения конечной цели предприятия [5].

Для работника заработная плата – главная и основная часть его личного дохода, средство воспроизводства его как носителя способностей к труду и члена общества. Интерес работника состоит в увеличении оплаты труда (дохода) путем увеличения как своего трудового вклада и результатов труда, так и цены своих трудовых усилий [7].

Для работодателя оплата труда работников – это всегда расход на рабочую силу как задействованный в производственном процессе ресурс. Интерес работодателя состоит в минимизации расходов на рабочую силу в расчете на единицу производимой продукции в результате как более продуктивного использования работника в течение рабочего времени при оговоренной оплате за единицу этого времени (ставке заработной платы), так и заключения более выгодных условий найма [8].

С одной стороны, заработная плата - это доход работников, необходимый для воспроизводства рабочей силы, покупательная способность и мотив их занятости, с другой стороны, это и предельные издержки предпринимателя на рабочую силу, гарантирующие получение прибыли в условиях конкуренции [16].

Заработная плата — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Таким образом, понятие «оплата труда» значительно шире, чем «заработная плата», и отличается от последнего тем, что предусматривает не только систему расчета (определения) заработной платы, но и используемые режимы рабочего времени, правила использования и документального оформления рабочего времени, используемые нормы труда, сроки выплаты заработной платы и т. п. Непосредственно системы оплаты труда, общие уровни заработной платы и отдельных выплат

устанавливаются следующими нормативными документами:

- в отношении работников организаций, финансируемых из бюджета, соответствующими законами и иными нормативными правовыми актами;

- в отношении работников организаций со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предпринимательской деятельности) — законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций;

- в отношении работников других организаций — коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами организаций, трудовыми договорами.

Государство как участник трудовых отношений устанавливает и гарантирует:

- величину минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;

- величину минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации;

- меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;

- ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

- ограничение оплаты труда в натуральной форме (только до 20 % от фактически причитающихся к получению сумм заработной платы);

- обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;

- государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по

оплате труда.

Все остальные условия оплаты труда принимаются по согласованию сторон трудовых отношений, но с соблюдением требований законодательных актов. Как и ранее, за основу исчисления заработной платы принимается размер минимальной заработной платы, устанавливаемый федеральным законом. Ниже этого уровня не может оплачиваться труд работников, отработавших за месяц норму рабочего времени и выполнивших нормы труда (трудовые обязанности). Соответственно, если отчетный месяц отработан не полностью, то и минимально допустимый уровень заработной платы должен рассчитываться пропорционально количеству отработанного рабочего времени (выполненных норм труда). При определении уровня минимальной заработной платы, которая может быть начислена в пользу работника, по-прежнему не должны учитываться доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты. В связи с привязкой минимальной заработной платы к прожиточному минимуму ТК РФ установил механизм проведения индексации заработной платы работающих лиц. В бюджетных учреждениях и прочих организациях, использующих тарифную систему, размер тарифной ставки (оклад) первого разряда ЕТС также не может быть ниже минимального размера оплаты труда. Впервые ТК РФ допускает возможность использования натуральной оплаты труда (ранее такая форма заработной платы применялась только на основании принятых сторонами условий коллективных и трудовых договоров). Такая форма оплаты труда может предусматриваться только с письменного согласия (а если быть точнее — письменного заявления) работника. При этом в соответствии с ТК РФ доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20 процентов от общей суммы заработной платы

(представляется, что использоваться при данных расчетах должна сумма заработной платы, причитающейся к получению работником на руки).

Различают денежную и неденежную (натуральную) формы оплаты труда. Основной является денежная форма, позволяющая работнику в условиях существования денег как всеобщего товарного эквивалента и наиболее универсального средства платежа использовать их наиболее эффективно для удовлетворения своих потребностей. К неденежным формам оплаты в современных условиях прибегают весьма редко. Однако в условиях нарушенного денежного обращения, гиперинфляции и нестабильного, кризисного состояния экономики, отсутствия надежного механизма индексации доходов на рост цен неденежные формы оплаты труда могут получать более широкое распространение [6].

Как социально - экономическая категория, оплата труда отражает противоположность интересов наемного работника и работодателя в их отношениях по поводу выполненной работником работы.

В развитой рыночной экономике заработная плата – это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда, величина которой определяется рынком труда, то есть спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата, и, наоборот, чем выше ее предложение, тем ниже заработная плата [9].

## 1.2. Формы и системы оплаты труда

Формы и системы оплаты труда определяют особенности использования норм труда и тарифной системы для расчетов заработной платы работников в зависимости от разных производственно-экономических факторов.

В зависимости от того, какой главный критерий берется за основу

расчета заработной платы — объем выполненной работы в физических единицах или количество отработанного времени, — на предприятиях и в организациях используют две формы оплаты труда: сдельную (от объема сделанного) и повременную (от величины отработанного времени). Каждая из них имеет, во-первых, некоторые предпосылки для своего построения, во-вторых, свои достоинства и недостатки.

Заметим, что в отличие от общепринятого понимания форм оплаты труда как их разновидностей в зависимости от критерия для расчета заработной платы (сдельная, повременная) в ТК РФ под формой оплаты труда понимают ее натуральный вид (денежный, неденежный) (ст. 131).

Сдельная форма оплаты труда в качестве предпосылок ее преимущественного использования имеет: возможность точного количественного измерения результатов труда работника; необходимость поощрения работника на увеличение объема выпускаемой продукции или объема выполняемых работ, оказываемых услуг.

В свою очередь эта форма оплаты труда выдвигает требования к производству (к организации). Эти требования заключаются:

- необходимости точного учета объема выполненных работ;
- технической и организационной обоснованности применяемых норм затрат труда;
- высокой организации труда и производства, исключающей потери рабочего времени по причинам, не зависящим от работника (перебои в подаче сырья, материалов, полуфабрикатов, энергии; задержка с выдачей производственных заданий и т.п.);
- строгом контроле качества сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, готовой продукции;
- создании условий для увеличения объема выпуска продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг.

Преимущества сдельной формы оплаты труда состоят в поощрении

роста объемов производства. Недостатки этой формы оплаты труда заключаются в том, что, поощряя рабочего выпускать больше продукции, можно при этом снизить качество работы, т.е. погоня за количеством (для достижения большего заработка) не способствует достижению высокого качества изделий (работы). Может возрасти количество скрытого брака, который зачастую может проявиться после реализации изделия (тот, кто покупал в советское время дефицитные товары, выпущенные в конце месяца, квартала, зачастую сталкивались с фактом быстрого выхода их из строя из-за спешки и требования «план любой ценой»: сдельщина прямо вела к потере качества продукции).

Сдельная форма оплаты имеет несколько разновидностей — систем оплаты труда: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную. Сдельная форма оплаты может быть также индивидуальной и коллективной.

Это достаточно простая система сдельной оплаты, легко доступная для понимания, легко просчитываемая каждым рабочим, но пораженная указанным ранее недостатком. Для снижения негативного влияния погони за выработкой в ущерб качеству работы прямая сдельная оплата труда дополняется премированием, образуя сдельно-премиальную систему оплаты.

Премии прибавляются к прямому сдельному заработку при достижении рабочим некоторых показателей, отраженных в положении о премировании. Как правило, рабочие поощряются за количественные и качественные показатели, проявленные в работе.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда представляет собой разновидность сдельной оплаты, которая направлена на особую стимуляцию количественных показателей за счет меняющейся расценки. В пределах планового выполнения норм труда действует одна расценка, а при перевыполнении норм труда расценка повышается один (одноступенчатое повышение), а иногда и два раза (двухступенчатое повышение), с тем, чтобы

побудить рабочих к увеличению выпуска продукции или объема работ. Такая система оплаты труда не имеет широкого распространения и используется на «узких» участках производства, которые в силу разных причин тормозят выпуск конечной продукции предприятия. Премии в этой системе также используются.

К сдельно-прогрессивному заработку может также прибавляться премия за достижение указанных в премиальном положении показателей.

Косвенную сдельную систему оплаты труда используют для оплаты труда повременно оплачиваемых рабочих, которые обслуживают рабочих, оплачиваемых сдельно. Для того чтобы побудить обслуживающих рабочих своевременно и качественно обслуживать сдельно оплачиваемых рабочих, заработок первых ставят в прямую зависимость от процента выполнения плана вторыми.

Косвенно-сдельная заработная плата может дополняться премиями за достижения, предусмотренные в премиальном положении.

Аккордную систему оплаты труда применяют при выполнении разовых работ, а также тогда, когда необходимо стимулировать сокращение сроков выполнения работ. При аккордной оплате труда на основе действующих расценок устанавливается общая сумма заработной платы за выполнение всего объема работ. Расчет с рабочими производится после завершения и сдачи работ заказчику. Если время выполнения работ достаточно продолжительно (месяц и более), то рабочим может быть выдан аванс, но полный расчет происходит после завершения всего объема работ. Аккордный заработок может дополняться премиями за высокое качество работ и сокращение срока их выполнения.

Повременную форму оплаты труда используют преимущественно в условиях, когда:

– отсутствуют количественные показатели выпуска продукции или выполненного объема работ (например, в сфере управления);

– работник не может оказать непосредственного влияния на изменение объема продукции (работ) (например, в аппаратурном производстве, на конвейерной линии);

– качество труда предпочтительнее его количества;

– не нужно перевыполнять плановые задания (подобные условия возникают тогда, когда имеется точное планирование выпуска всех комплектующих частей будущего изделия и недопустимы диспропорции в производстве);

– имеется возможность устанавливать нормированные задания на каждый период отработанного времени.

Достоинство повременной формы оплаты труда заключается в отсутствии мотивов увеличения объема выпуска продукции за счет ухудшения ее качества. Недостаток этой формы оплаты труда состоит в том, что она не стимулирует наращивание объемов производства.

Повременная форма оплаты труда имеет две системы: прямую повременную и повременно-премиальную, которая в свою очередь имеет разновидность — повременно-премиальную оплату на основе нормированных заданий.

Прямая повременная система оплаты труда основана на оплате отработанного времени по часовым, дневным тарифным ставкам или месячным окладам.

### 1.3. Принципы и функции заработной платы

Организация оплаты труда в масштабах общества и на уровне предприятия должна строиться на следующих основополагающих принципах.

– повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда, ибо может сложиться ситуация, когда

номинальная заработная плата растет, а реальная снижается под влиянием опережающего роста цен на товары и услуги;

– обеспечение опережающего темпа роста производительности труда относительно темпов роста средней заработной платы. Соблюдение данного принципа объективно необходимо, поскольку следствием роста производительности труда являются формируемые в большем объеме конечные результаты деятельности предприятий (прибыль), что служит материальной основой роста заработной платы;

– дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, уровня образования и квалификации, местоположения предприятия и его отраслевой принадлежности. Дифференциация заработной платы в зависимости от уровня образования и квалификации является мощнейшим стимулом самосовершенствования работника, наращивания и максимальной реализации его трудового потенциала;

– равная оплата за равный труд, подразумевающая запрещение любой дискриминации при установлении и изменении размеров заработной платы;

– государственное регулирование оплаты труда путем создания условий для возможности зарабатывать, установления социальных стандартов (например, минимальный размер оплаты труда) и их индексации, разработки и утверждения законодательных и нормативных актов, регулирующих отношения между наемными работниками и работодателями и др.;

– учет воздействия рынка труда, т. е. соотношения спроса и предложения на труд;

– обеспечение простоты, логичности и доступности форм и систем оплаты труда;

Конкретизируя перечисленные принципы для предприятия, можно отметить необходимость:

- распределения заработной платы по количеству, качеству, затратам и результатам труда;
- материальной заинтересованности работников в высоких результатах труда;
- сочетания моральных и материальных стимулов к труду;
- одновременного применения основной и премиальной оплаты труда;
- оценки индивидуальных и коллективных результатов труда;
- сочетания поощрения с материальной ответственностью работников;
- простоты расчета и наглядности порядка оплаты труда и др.

В целом основой организации оплаты труда являются: нормирование труда, его тарификация, формы и системы оплаты труда. Нормирование труда необходимо для установления норм затрат труда, которые лежат в основе определения размера оплаты труда за единицу работы. Тарификация труда осуществляется для оценки его качества посредством разработки тарифной системы, включающей тарифные ставки 1-го разряда, тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники, схемы должностных окладов, систему доплат и надбавок к тарифной заработной плате. Формы и системы заработной платы необходимы для расчетов заработной платы работников с учетом особенностей их труда.

Структура оплаты труда позволяет определить круг элементов, ее составляющих. Оплата труда работника складывается из следующих элементов:

- основная заработная плата, начисленная исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов;
- различные доплаты, надбавки и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию работника;
- вознаграждение за конечный результат, выплачиваемое из фонда оплаты труда предприятия за определенные результаты работы;
- премия за основные результаты, выплачиваемая из прибыли

предприятия (ее размер может расти только с ростом прибыли);

– материальная помощь, выплачиваемая из фонда материального поощрения, формируемого за счет прибыли предприятия.

Первые три элемента составляют основную оплату труда работника, включаемую в фонд оплаты труда. Остальные элементы составляют дополнительную заработную плату.

Заработная плата — это форма личных денежных доходов работника, получаемых им в обмен на затраты труда определенного количества и качества. Это форма экономической реализации работником права собственника на принадлежащий ему ресурс труда.

Вместе с тем заработная плата — это цена труда (рабочей силы), которая является затратами работодателя на используемую в процессе производства рабочую силу. Рыночная цена единицы труда представляет собой ставку заработной платы, определенную в трудовом договоре и характеризующую уровень оплаты труда в соответствии с профессионально-квалификационными особенностями. Цена труда работника определяется фондом жизненных средств, которые обеспечивают необходимый уровень воспроизводства трудоспособности работника, и она должна быть равна минимальному потребительскому бюджету (потребительской корзине) семьи работника.

Минимальная заработная плата гарантируется государством и представляет собой размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

Сущность заработной платы проявляется в тех функциях, которые она выполняет. Среди них можно выделить следующие:

– воспроизводственная функция, заключающаяся в обеспечении работников и их семей необходимыми благами для воспроизводства рабочей

силы и будущих поколений. В связи с этим особое значение отводится государственному регулированию заработной платы в части установления и постоянной индексации минимального размера оплаты труда;

– стимулирующая функция обеспечивает мотивацию к эффективной трудовой деятельности и проявляется в обеспечении взаимосвязи размера оплаты труда с конкретными результатами трудовой деятельности работников;

– регулирующая (ресурсно-разместительная) функция состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям и предприятиям. Каждое предприятие заинтересовано в максимальном удовлетворении собственной потребности в высококвалифицированных кадрах;

– учетная функция характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства;

– социальная функция заработной платы реализует социальную справедливость в сфере труда через обеспечение минимальных достаточных условий и уровня жизни работников и их семей (эта функция обосновывает дифференциацию заработной платы в зависимости от уровня образования и квалификации, условий труда, заработная плата формирует различные социальные группы по уровню доходов и определенный социальный статус человека в обществе и трудовом коллективе);

– функция формирования платежеспособного спроса населения, которая, с одной стороны, является формой проявления потребностей человека, обеспеченных денежными средствами, а с другой — выступает стимулом для дальнейшего развития производства востребованной продукции.

Различают понятия номинальной и реальной заработной платы.

Номинальная заработная плата представляет собой сумму денежных

средств, полученных работником за конкретную работу. Реальная заработная плата — это покупательная способность номинальной заработной платой, представляющая собой количество товаров и услуг, которые работник реально может приобрести на полученные денежные средства в виде номинальной заработной платы. Поэтому одним из основных принципов организации оплаты труда является именно рост реальной заработной платы.

В российском трудовом законодательстве установлено, что обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы должно проводиться в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги. В ст. 421 ТК РФ отмечено, что порядок и сроки поэтапного повышения размера минимальной заработной платы устанавливаются федеральным законом (который, как правило, принимается ежегодно с учетом финансовых возможностей федерального бюджета).

#### 1.4. Мотивация и стимулирование труда

Элементом заработной платы является премия, выполняющая стимулирующую функцию. Положения о премировании работников разрабатываются и утверждаются руководителем (работодателем) предприятия и согласовываются с профсоюзной организацией. Наиболее часто используются следующие виды премирования: премирование за основные результаты хозяйственной деятельности предприятия, единовременное (разовое) вознаграждение, специальные системы премирования [16, с. 304].

Главным все же является премирование за основные результаты хозяйственной деятельности предприятия, являющиеся результатами трудовых усилий всего коллектива предприятия. Такое премирование может осуществляться как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. В первом случае премируют отдельные виды работ, внесшие большой или наиважнейший вклад в конечные результаты. При коллективном

премировании премию начисляют на весь коллектив и распределяют ее в соответствии с трудовым вкладом каждого работника на основе учета индивидуальной заработной платы. Коллективное премирование призвано формировать заинтересованность всех членов коллектива в общих результатах трудовой деятельности, а тем самым, и сплоченность коллектива, увязку интересов наемных работников с интересами работодателей.

Единовременное премирование осуществляется за особые достижения в труде и за выполнение отдельных особо важных производственных заданий или работ, а также включает премию по итогам работы за год, вознаграждения за стаж работы и др.

Специальные системы премирования разрабатываются с учетом специфики деятельности предприятия. Однако традиционно сюда относится вознаграждение работников за экономию различных видов материальных ресурсов, за создание и внедрение новой техники, передовых приемов и методов труда и др.

Система премирования включает в свой состав определенный набор положений, обеспечивающий реализацию стимулирующей функции.

Показатели и условия премирования, соответствующие тактике и стратегии развития предприятия и реально достижимые трудовыми усилиями работников.

– круг премируемых работников должен включать в первую очередь тех работников, от результатов трудовой деятельности которых в максимальной степени зависит общий результат деятельности предприятия;

– размер премий должен дифференцироваться в процентах в зависимости от трудового вклада работника и от величины средств, направляемых на премирование (для этого разрабатывается шкала премирования);

– периодичность премирования может быть ежемесячной,

ежеквартальной, полугодовой и годовой; главное, чтобы период между конкретным трудовым достижением и получением премии был как можно меньше;

– источником выплат премии является фонд потребления предприятия, наполнение которого зависит от размера чистой прибыли, формируемой предприятием (наряду с этим премирование за основные результаты деятельности предприятия и специальное премирование осуществляется за счет фонда оплаты труда в пределах средств, предусмотренных на премирование, которые включают в себестоимость продукции).

Помимо премий, в состав себестоимости продукции включаются также доплаты и надбавки к заработной плате, которые являются ее переменной частью. Доплаты и надбавки связаны с различиями в условиях работы и являются обязательными, так как гарантированы трудовым законодательством. Доплаты и надбавки могут быть компенсационного и стимулирующего характера.

Доплаты и надбавки компенсационного характера обусловлены условиями работы, отклоняющимися от нормальных, и гарантированы государством. Например, к ним относятся доплаты за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, за работу в вечернее и ночное время, за многосменный режим работы, за отклонение условий труда от нормальных и др.

Кроме того, с помощью установления районных коэффициентов к заработной плате обеспечиваются равные условия воспроизводства рабочей силы, компенсируются различия в стоимости жизни.

Таким образом, компенсационные выплаты возмещают потенциальные потери работников по независящим от них причинам.

Выплаты стимулирующего характера осуществляются в целях формирования позитивной мотивации к труду. Доплаты и надбавки стимулирующего характера (их количество и размер) устанавливаются по

усмотрению руководства предприятия в пределах имеющихся для этих целей финансовых ресурсов.

Доплаты и надбавки устанавливаются, как правило, на определенный срок, поскольку с течением времени изменяются условия, по которым они установлены. Размер доплат и надбавок обычно устанавливается в процентах к окладу или тарифной ставке, но может быть установлен и в абсолютном размере. Перечень компенсационных и стимулирующих доплат и надбавок регламентируется в процессе заключения коллективного трудового договора.

## **Глава 2. Организационно-экономическая характеристика АО «Строймеханизация»**

### **2.1. Общая характеристика АО «Строймеханизация»**

АО «Строймеханизация» было основано на базе треста «Строймеханизация» созданного 30 мая 1956 году для выполнения строительно-монтажных работ на объектах городов Красноярского края и других регионах.

АО «Строймеханизация» расположено по адресу г. Красноярск, ул. Вавилова, 11. Акционерное общество зарегистрировано 6 августа 1992года за номером 265 свидетельства о государственной регистрации. Предприятие зарегистрировано Администрацией Свердловского района г. Красноярска.

В Министерстве строительства СССР, 30 мая 1956 года, подписан приказ № 215 об организации в г. Красноярске специализированного треста «Строймеханизация-5» по производству механизированным способом земляных, подъемно-транспортных работ и ремонту оборудования. В состав вновь созданного треста вошли управления механизации № 15, 16 и 17, расположенные в Красноярске. Первым управляющим трестом «Строймеханизация-5» был назначен П.В. Воцин, а руководство подразделениями возложено на И.М. Наумова (УМ-15), В.Г. Сорокина (УМ-16) и В.В. Зобнина (УМ-17).

В 1956 году технический потенциал «Строймеханизация-5» набирает силу, получая централизованно оборудование и механизмы. В состав треста передан ремонтно-механический завод.

В 1958 году структуру треста «Строймеханизация-5» пополнил строящийся Черногорский литейный ремонтно-механический завод.

В 1959 году в структуре треста пять управлений механизации, Ремонтно-механический завод и Черногорский литейно-ремонтно-механический завод.

В 1981 году указом Президиума Верховного Совета СССР трест «Строймеханизация» награжден орденом Трудового Красного Знамени. На этот момент в структуре треста насчитывалось 18 подразделений, численность коллектива достигала 5700 человек.

В 1992 году трест «Строймеханизация» в процессе приватизации реорганизован в акционерное общество «Строймеханизация». Сформированы новые органы управления обществом – единоличный исполнительный орган и совет директоров.

В 1996 году трест АО «Строймеханизация» переименовано в открытое акционерное общество – ОАО «Строймеханизация». Его подразделения были преобразованы в филиалы, число их сократилось до 10 единиц, каждый филиал специализируется на определенном комплексе строительных работ.

АО «Строймеханизация» является одним из ведущих предприятий Красноярского края, оказывающим механизированные услуги в промышленном и жилищном строительстве.

Основные виды деятельности:

- подготовительные работы на строительной площадке;
- производство земляных работ;
- строительство свайных фундаментов
- подъемно-транспортные работы (монтаж зданий и сооружений);
- услуги строительной-дорожной и грузоподъемной техники;
- перевозка грузов;
- укладка наружных сетей ВиК;
- добыча, переработка и доставка песчано-гравийных материалов;
- производство работ по прокладке местных трубопроводов;
- строительство автомобильных дорог;

- благоустройство территорий;
- ремонт и наладка гидравлической аппаратуры строительной дорожной техники и оборудования отечественного и импортного производства;
- изготовление и ремонт нестандартного оборудования;
- токарно-фрезерные, сварочные работы;
- услуги ж/д тупика, оформление ж/д документов;
- подготовка квалифицированных рабочих;
- продажа объектов долевого строительства;
- аренда помещений.

На рисунке 1 представлена структура акционерного общества.



Рис. 1. Структура АО «Строймеханизация»

АО «Строймеханизация» имеет семь филиалов - УМ, пять из которых расположены в городе Красноярске, а два филиала находятся в городе Ачинске и городе Канске. Каждый филиал специализируется на выполнении

определенного вида работ, которые обозначены в лицензиях на право проведения работ. В 2006 году открыто два новых подразделения, одно из которых специализируется на выполнении строительно-монтажных работ, а второе - на добыче и переработке гравийно-песчаных материалов.

Производственная структура АО «Строймеханизация» представлена на рисунке 2.

АО «Строймеханизация» располагает базами, в перечисленных городах, площадь земельных участков которых составляет 166850 м<sup>2</sup>, общая площадь зданий составляет 67449 м<sup>2</sup>.

Акционерное общество на начало 2008 года располагало 664 единицами строительно-дорожных машин и автотранспортными средствами, из них землеройной техники – 172 единицы, грузоподъемных механизмов - 126 единиц, сваебойных установок – 29 единиц, автосамосвалов – 92 единицы, трейлеров – 29 единиц, прочих СДМ и автотранспортных средств – 177 единиц, башенных кранов грузоподъемностью от 5 до 25 тонн – 151 единица. Именно высокая оснащенность предприятия современными машинами и оборудованием позволяет акционерному обществу своевременно внедрять новые технологии. АО «Строймеханизация» успешно справляется с обеспечением производства новейшей техникой, для чего успешно используется лизинговая система для приобретения техники.

Предприятие использует отечественную и импортную технику только высокого качества, так не приобретается техника китайского производства, в связи с тем, что она не может гарантировать безопасность при низких температурах наружного воздуха. И хотя надежная техника имеет более высокую стоимость, именно ей отдается предпочтение, так как нет ничего дороже, чем жизнь людей. АО «Строймеханизация» имеет возможность в кратчайшие сроки переместить в любые районы страны значительные материальные и трудовые ресурсы для организации строительных работ любой сложности, обеспечить качество выполняемых работ, своевременную

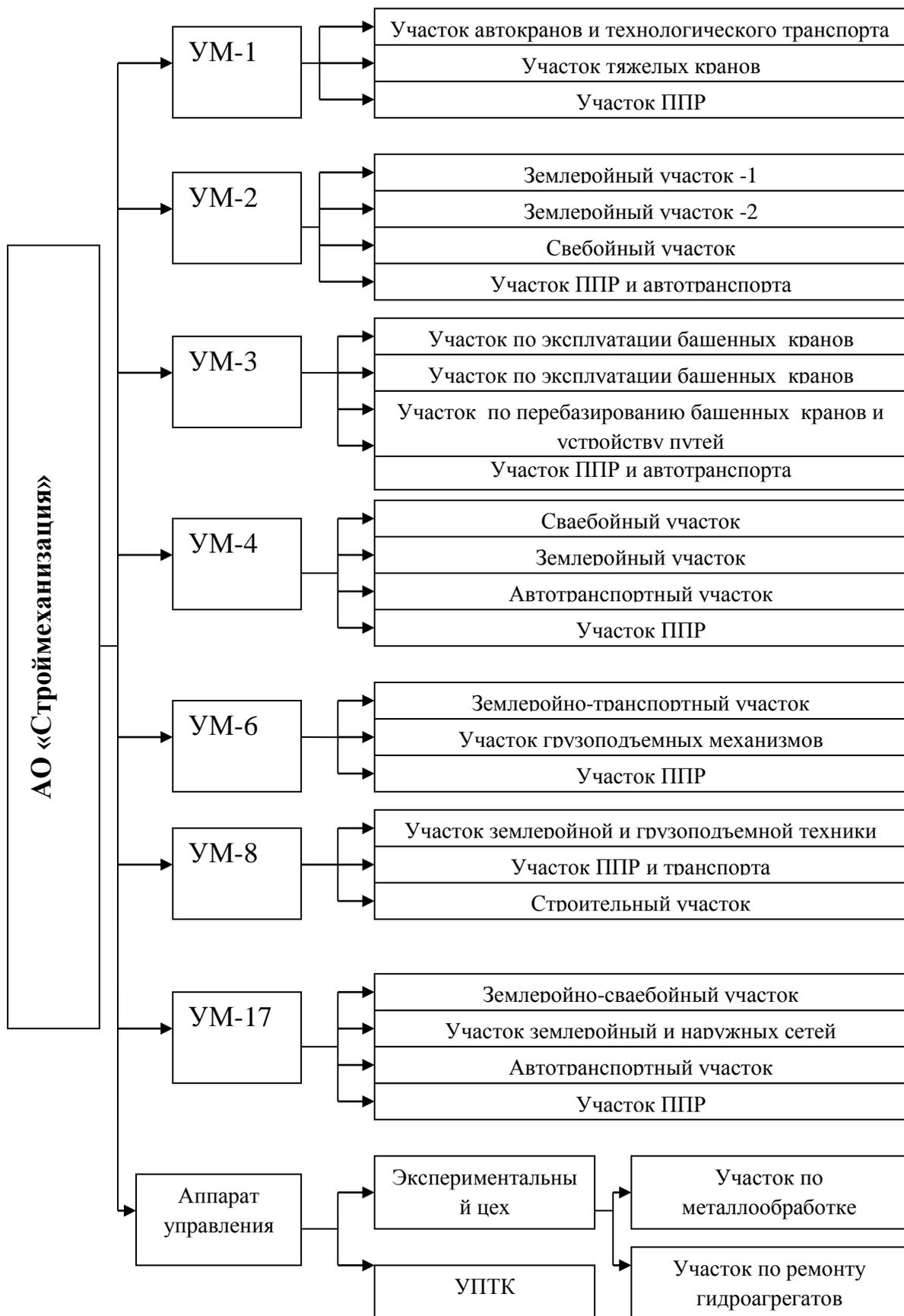


Рис. 2. Производственная структура АО «Строймеханизация»

сдачу их в эксплуатацию. Далее рассмотрим производственную структуру АО «Строймеханизация» на рисунке 2.

УМ-1 и УМ -3 специализируются на выполнении грузоподъемных работ, УМ №1 выполняет, кроме того, транспортные операции по перевозке крупногабаритных грузов. УМ-2, УМ-4, УМ-17 специализируются на выполнении землеройных и сваебойных работ, а так же занимаются строительством инженерных коммуникаций, благоустройством территорий и вертикальной планировкой.

УМ -6 и УМ-8 выполняют землеройные и сваебойные работы, а так же грузоподъемные и транспортные работы, осуществляют строительство инженерных коммуникаций, благоустройство территорий и укладку асфальта.

Учебный комбинат осуществляет подготовку новых кадров механизаторов, переподготовку и повышение квалификации имеющих работников, и переобучение их новым профессиям. Работу предприятия в целом возглавляет аппарат управления, основной функцией которого является разработка планов, организация и координация.

Аппарат управления в своем составе имеет УПТК и Экспериментальный цех, которые осуществляют производственно-техническую комплектацию управлений механизации, ремонт гидравлической аппаратуры – гидронасосов, гидрораспределителей, гидромоторов, гидроцилиндров и т.д.

АО «Строймеханизация» сегодня это:

- четыре филиала;
- наличие свидетельства «О допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства»;
- 850 единиц строительно-дорожной и грузоподъемной техники;
- 250 единиц автотранспорта;
- 2 карьера по добыче и переработке песчано-гравийных материалов;

- аккредитованная строительная лаборатория;
- экспериментальный цех;
- железнодорожный тупик;
- учебный комбинат;
- 150 тыс. м<sup>2</sup> собственных производственных зданий и сооружений
- наличие «Сертификата Системы Менеджмента Качества (ISO 9001).

## 2.2. Показатели финансово-хозяйственной деятельности

Подводя итог общей характеристики деятельности АО «Строймеханизация», можно отметить, что предприятие имеет разветвленную и сложную структуру управления, а также осуществляет несколько видов деятельности. Для определения эффективности функционирования АО «Строймеханизация» необходимо проанализировать основные финансовые результаты деятельности, представленные в таблице 1.

Таблица 1

### Сводные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Строймеханизация» за 2010 - 2016 годы

Наименование показателей	Годы						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Выручка, тыс. руб.	565454	607958	829411	710875	679293	642350	549287
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	491078	514995	694585	610580	574448	568484	511341
3. Численность персонала, чел.	697	695	691	681	700	677	671
4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	125966	163060	203700	193200	225892	230054	235198
5. Производительность труда, руб.	811271	874328	1200305	1043869	970418	398418	818609
6. Средняя заработная плата, руб.	15060	19551	24566	23641	26891	28318	29210
7. Чистая прибыль по выполнению, тыс. руб.	38704	55273	92206	91019	86483	54202	52595
8. Рентабельность ЧП, (%)	6,8	9,1	11,1	12,8	12,7	8,4	9,5

На основании данных аналитической таблицы выявлено: за период с 2010 года по 2016 наибольший объем выручки наблюдается в 2012 году. Так же в этом году финансовое положение более стабильное, чем за другие периоды.

Выручка в 2016 году по сравнению с 2010 годом снизилась на 16169 тыс. руб., в % отношении на 2,9 %.

Фонд оплаты труда в 2016 году увеличился по сравнению с 2010 годом на 109232 тыс. руб., в % отношении на 83%.

Производительность труда увеличилась на 7328 тыс.руб., в % отношении на 0,9 %.

Среднемесячная зарплата выросла по сравнению с 2010 годом на 94%. Опережение роста заработной платы по сравнению с более низким ростом производительности является отрицательным показателем с точки зрения эффективности использования персонала, однако рост заработной платы вызван как сокращением отрицательного влияния инфляционных процессов, а так же является мотивирующим фактором, который помог сохранить в период перехода предприятия в новые экономические условия высокопрофессиональный коллектив.

Динамика основных показателей деятельности АО «Строймеханизация» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика основных показателей деятельности АО «Строймеханизация» за 2014-2016 гг.

Показатели	Прирост, +/-			Прирост, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1. Выручка, тыс.руб.	-31582	-36943	-93063	-4,4	-5,4	-14,5
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	-36132	-5964	-57143	-5,9	-1,0	-10,1
3. Численность персонала, чел.	19	-23	-6	2,8	-3,3	-0,9
4. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	32692	4162	5144	16,9	1,8	2,2
5. Производительность труда, тыс. руб.	-73451	-572000	420191	-7,0	-	105,5
					58,9	
6. Средняя заработная плата, руб.	3250	1427	892	13,7	5,3	3,1

## Окончание таблицы 2

Показатели	Прирост, +/-			Прирост, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
7. Чистая прибыль по выполнению, тыс. руб.	-4536	-32281	-1607	-5,0	-37,3	-3,0
8. Рентабельность ЧП, %	-0,1	-4,3	1,1	-	-	-

Проведенный анализ свидетельствует о том, что на протяжении всего исследуемого периода стабильное снижение происходит по показателям выручки, себестоимости продаж, чистой прибыли предприятия.

Так, выручка снижается в 2014 году на 4,4% или на 31582 тыс. руб., в 2015 году спад составил 5,4% или 36943 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, в 2016 году -14,5% или -93063 тыс. руб.

При данном снижении выручки, происходит спад чистой прибыли на 5% или на 4536 тыс. руб. в 2014 году, на 37,3% или на 32281 тыс. руб. в 2015 году, и на 3% или на 1607 тыс. руб. в 2016 году.

При этом, в 2016 году происходит увеличение рентабельности на 1,1%.

Численность персонала начала снижаться в 2015 году. Спад составил 3,3% или 23 человека. В 2016 году численность персонала снизилась на 0,9% или на 6 человек.

При этом, в 2016 году произошло возрастание производительности труда на 105,5% или на 420191 тыс. руб. В 2014 году происходило снижение данного показателя на 7%, а в 2015 году 58,9%. Если сравнивать производительность труда 2016 года с 2013 году, то она снизилась на 15,3%. Проведенный анализ деятельности АО «Строймеханизация» показал, что эффективность функционирования предприятия снижается. Об этом свидетельствует снижение показателя чистой прибыли, рентабельности и производительности труда. Также происходит снижение средней заработной платы персонала. Для выявления причин появления данных тенденций

необходимо проанализировать показатели, связанные с персоналом более подробно.

### 2.3. Организация оплаты труда в АО «Строймеханизация»

Организация оплаты труда в АО «Строймеханизация» осуществляется на основании Трудового кодекса Российской Федерации, положения об оплате труда и премирования работников и др. нормативных документов.

Положение определяет основные направления в расходовании фонда заработной платы, обеспечивающие оплату труда и премирования работников АО «Строймеханизация» в зависимости от конечного результата труда конкретного работника.

Средства фонда заработной платы и выплаты социального характера должны расходоваться по следующим основным направлениям:

- расходы на оплату труда в денежной (рублях) и по письменному заявлению работника натуральной (не более 20 процентов от начисленной месячной заработной платы) форме;
- единовременные поощрения работников, осуществляемые за счет прибыли филиалов или Общества в целом;
- выплаты социального характера.

В АО «Строймеханизация» существуют сдельная, сдельно-премиальная, повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда.

Должностные оклады руководителям филиалов (подразделений аппарата управления обществом) устанавливаются штатным расписанием, утверждённым генеральным директором Общества и зависят от фактически достигнутой за год производительности труда работников филиала (подразделения аппарата управления обществом) в текущих ценах.

Годовая производительность труда представлена в таблице 3.

Таблица 3

## Годовая производительность труда в АО «Строймеханизация»

Филиалы и подразделения аппарата управления общества	Годовая производительность труда, тыс. руб.	Размер месячного должностного оклада, руб.
Филиалы		
Грузоподъёмные	от 660 до 930	26 100 - 29 400
	от 931 до 1 050	29 430 - 32 900
Землеройные	от 750 до 1 050	26 100 - 29 400
	от 1 051 до 1 300	29 430 - 32 900
Смешанные	от 350 до 500	14 875 - 16 985
	от 501 до 700	17 018 - 19 400
Подразделения аппарата управления		
Экспериментальный цех	от 350 до 650	19 430 - 21 275
УПТК	от 651 до 900	16 985 - 19 400
Карьеры	от 1 001 до 1 500	21 276 - 24 725
Строительный участок	от 1 501 до 1 700	16 985 - 19 400

Должностные оклады руководителей филиалов, подразделений аппарата управления обществом рассматриваются ежегодно. По завершению финансового года, при наличии средств, с учетом фактически достигнутой годовой производительности труда работников филиала (подразделения) в действующих ценах, определяется размер должностного оклада руководителя.

По итогам работы филиала (подразделения аппарата управления обществом) за квартал соответствующими службами аппарата управления АО «Строймеханизация»:

- заполняются по каждому филиалу (подразделению аппарата управления обществом) показатели результатов его финансово-хозяйственной деятельности;

- с учётом повышающих и понижающих факторов, определяется расчётный размер ежемесячной доплаты руководителя филиала (подразделения аппарата управления обществом) за производственно-хозяйственную деятельность на следующий квартал;

– исходя из нормативного времени, рассчитывается расчётный месячный фонд оплаты труда руководителя филиала (подразделения аппарата управления обществом);

– фактический ежемесячный фонд оплаты труда руководителя филиала (подразделения аппарата управления обществом) рассчитывается за фактически отработанное время.

Должностные оклады главным инженерам филиалов устанавливаются генеральным директором Общества при заключении трудового договора на основании штатного расписания.

Для оплаты труда рабочих всех профессий (кроме водителей и грузчиков) предусмотрена единая для всех филиалов Общества шестирядная тарифная сетка с минимальной месячной тарифной ставкой рабочего I разряда, установленной приказом по АО «Строймеханизация».

Для исчисления тарифных ставок последующих разрядов устанавливаются следующие межразрядные тарифные коэффициенты.

Тарифные коэффициенты и разряды в АО «Строймеханизация» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Тарифные коэффициенты и разряды в АО «Строймеханизация»

Тарифные разряды	I	II	III	IV	V	VI
Тарифный коэффициент	1	1,085	1,186	1,339	1,542	1,8

Оплата труда грузчиков, водителей легкового, грузового транспорта и автобусов производится по единым часовым тарифным ставкам, действующим в АО «Строймеханизация», установленным приказом по обществу.

Средства на заработную плату, рассчитанные по установленному нормативу, распределяются среди работников коллектива с учётом фактически выполненного объёма работ и качества, а также в соответствии с

присвоенным разрядом (установленные тарифной ставкой, окладом), отработанным временем, личным трудовым вкладом работника.

Из фонда заработной платы в части себестоимости производятся рабочим выплаты ежемесячных премий за результаты хозяйственной деятельности, носящие регулярный и периодический характер, доплаты и надбавки.

Премирование рабочих филиала (подразделения) за основные результаты хозяйственной деятельности может производиться ежемесячно, в пределах нормативного фонда оплаты труда, установленного бюджетом общества, и позволяет заинтересовать рабочих в увеличении объемов выполняемых работ, росте производительности труда, сокращении сроков выполнения работ, экономии материальных ресурсов.

Затраты на премирование рабочих включаются в себестоимость работ.

Для учета особых условий работы применяется система доплат и надбавок, которая позволяет оплатить труд работника более дифференцированно.

Оплата дополнительно отработанного времени производится согласно ТК РФ.

Ежеквартально, по итогам работы производственных участков филиалов, за достижение ими высоких производственно-хозяйственных показателей, генеральным директором Общества устанавливаются на последующий квартал ежемесячные персональные надбавки начальникам участков, старшим производителям работ, производителям работ, мастерам и механикам (электромеханикам, старшим механикам).

Основные моменты в системе премировании персонала представлены в таблице 5.

Таблица 5

## Характеристика системы оплаты труда в АО «Строймеханизация»

Должность	Система оплаты	Премии, доплаты	Комментарий к системы оплаты труда
Рабочий	Сдельная	-	за выполненные объемы работ по существующим сдельным нормам и расценкам
	Повременная	-	за отработанное время по тарифным ставкам и окладам
	Бестарифная	-	основывается на системе коэффициентов, фактически отработанного времени и фактического результата труда
Водители	Повременно-премиальная	Надбавка за классность	водителям I класса – 25%, водителям II класса – 10% установленной тарифной ставки (оклада) за отработанное в качестве водителя время; ненормированный рабочий день +25%
Руководитель филиала	Повременно-премиальная	от 10% до 60%	Обеспечение выполнения установленного бюджетом общества плановых заданий на квартал в размере от 105% до 120% (по объему работ и услуг; объему оплаты работ и услуг денежными средствами ; получению чистой прибыли и перечислению её в общество; перечислению в общество финансового плана; перечислению в общество амортизационных отчислений фактически начисленных за квартал).
		Депремирование 10%	невыполнение планового задания по коэффициенту выхода техники; перерасход по каждой из статей затрат; наличие претензий со стороны заказчика в связи с простоями техники, нарушения сроков запуска башенных кранов при монтаже.
Должность	Система оплаты	Премии, доплаты	Комментарий к системы оплаты труда
Гл. инженер филиала	Повременно-премиальная	Ежемесячная доплата на весь последующий квартал от 10% до 60%	Выполнение плановых заданий на квартал составило от 105% до 120%. А также достижение филиалом коэффициента технической готовности по всем основным строительно-дорожным, грузоподъемным машинам, и самосвалам не ниже планируемого; перевыполнение планового задания по производительности труда работников, с обязательным превышением темпов роста производительности труда над темпами роста среднемесячной заработной платы работников; снижение (не превышение) затрат на рубль выполненных работ и услуг против запланированных.

## Окончание таблицы 5

	Повременная	Отсутствие начисления доплат	Не перекрыты убытки по филиалу с начала года или возникли убытки в отчетном квартале; не перекрыт перерасход по фонду оплаты труда с начала года или возник перерасход по ФОТ в отчетном квартале более 100 тыс. руб.; допущен в отчётном квартале несчастный случай с тяжёлым исходом или дорожно-транспортное происшествие, нанёсшее обществу ущерб свыше 100 тыс.руб.
		Депремирование 20%	При невыполнении филиалом установленного планом коэффициента выхода по основным строительно-дорожным, грузоподъёмным машинам и самосвалам; при наличии задолженности по заработной плате работникам филиалов.
Инженерно-технический работник производственного участка	Повременно-премиальная	Персональные надбавки при выполнении планового задания за квартал на 105-120%	Начальнику участка устанавливается ежемесячная персональная надбавка 60 % к должностному окладу; Ст. производителю работ – 0,8 от установленной (в %) надбавки начальника участка; Производителю работ, старшему механику – 0,7 от установленной (в %) надбавки начальника участка; механику, электромеханику, мастеру – 0,6 от установленной (в %) надбавки начальника участка.
		Персональная надбавка понижается на 10% (начальника участка)	При нанесении работниками участка материального ущерба Обществу в результате ДТП или аварии СДМ на сумму свыше 100 тыс. рублей.
Должность	Система оплаты	Премии, доплаты	Комментарий к системы оплаты труда
Нач. участка ППР, гл. механик, гл. энергетик, нач. автотранспортного участка	Повременно-премиальная	Надбавка 80%	от средне сложившегося размера устанавливаемой производственным участкам персональной надбавки;
Ст. механик, ст. инженер, прораб		0,8	от установленной (в %) ежемесячной надбавки начальника участка ППР и автотранспортного участка.
Механик, электромеханик		0.7	от установленной (в %) ежемесячной надбавки начальника участка ППР и автотранспортного участка.

Результаты работы производственных участков, претендующих на персональную надбавку, рассматриваются один раз в квартал.

Информация с итогами работы участков представляется филиалами в письменной форме на имя генерального директора Общества до 20-го числа месяца, следующего за кварталом.

Персональная надбавка не носит постоянный характер, а устанавливается лишь на квартал и выплачивается ежемесячно с учётом фактически отработанного работником времени.

Расчет процента персональной надбавки остальным линейным инженерно-техническим работникам участка (прорабам, мастерам, механикам и т.д.) ведется от пониженного процента персональной надбавки начальника участка.

Об отмене или присвоении персональной надбавки, размере и сроке ее действия филиалы Общества оповещаются письменно, в форме приказа, являющегося для бухгалтерии основанием для снятия или начисления надбавки. На установленную ежемесячную персональную надбавку начисляется районный коэффициент и надбавка за стаж работы в районах с неблагоприятными климатическими условиями.

Результаты работы участка ППР и автотранспортного участка, претендующих на персональную надбавку, рассматриваются дирекцией АО «Строймеханизация» один раз в квартал.

Помимо официальных надбавок, в АО «Строймеханизация» существует единовременная материальная помощь. Рассмотрим основные направления материальной помощи представленной в таблице 6.

Таблица 6

Выплаты материальной помощи сотрудникам АО «Строймеханизация»

Единовременные выплаты	Комментарий
За трудовые успехи к праздничным датам	День строителя, юбилей предприятия с награждением работников Почетными грамотами, а также помещением фотографий лучших работников акционерного общества на Доску Почета

Единовременные выплаты	Комментарий
За трудовые успехи как отдельного подразделения	Поощряются работники филиалов АО «Строймеханизация», аппарата управления обществом и его подразделений
За выполнение особо важных производственных заданий	Работники филиалов ОА «Строймеханизация», аппарата управления обществом и его подразделений
Материальная помощь	<p>Попавшим в неблагоприятное материальное положение в связи с различными форс-мажорными обстоятельствами;</p> <p>Для частичной оплаты дорогостоящих операций , связанных с тяжёлыми заболеваниями;</p> <p>На погребение умершего одинокого работника или одинокого пенсионера. Материальная помощь выплачивается ближайшему родственнику, при предоставлении им копии свидетельства о смерти и копии документа, подтверждающего родство;</p> <p>Уходящим на пенсию ветеранам труда, проработавшим в системе предприятия не менее 25 лет;</p> <p>Ветеранам труда, проработавшим на предприятии не менее 25 лет:</p> <p>Для лечения в период очередного отпуска.</p>

Таким образом, система оплаты труда в АО «Строймеханизация» представлена достаточно сложной системой, учитывающей многие аспекты деятельности сотрудников, а именно:

- Отработанное время (включая недоработки и переработки);
- Уровень квалификации персонала;
- Качество выполнения своих должностных обязанностей.

Тем не менее, в системе оплаты труда имеется пункт о депремировании сотрудников. Это происходит при невыполнении планов, которые разработаны на отдел, участок, филиал и т.д. Поэтому даже с учетом качественного выполнения своих обязанностей определенным сотрудником он может быть лишен премии, как в частичном, так и в полном размере.

В силу вышесказанного, для анализа системы оплаты труда необходимо провести опрос среди основных сотрудников об удовлетворенности трудом и системой мотивации в целом.

Для проведения опроса будут привлечены рабочие в возрасте 30-35 лет, мужского пола, со стажем работы более 3х лет. Выборка составила 50 человек. Приведем результаты опроса в виде таблицы. Результаты оценки мотивов трудовой деятельности представлены в таблице 7.

Для обобщающей оценки результатов анкетирования используются такие показатели, как степень выраженности (В) и ранг мотивов трудовой деятельности. Степень выраженности мотива трудового поведения определяется по следующей формуле (1).

$$B = \frac{H_1 \cdot K_1 + H_2 \cdot K_2 + H_3 \cdot K_3 + H_4 \cdot K_4}{H_{\text{общ}} - H_5}, \quad (1)$$

где  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  и  $H_4$  - численность работников, оценивших влияние мотива на трудовую деятельность соответственно как большое, среднее, незначительное и не имеет значения;

$K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  и  $K_4$  – коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1 и 0 для вариантов ответов: большое, среднее, незначительное влияние и не имеет значения;

$H_{\text{общ}}$  - общая численность опрашиваемых;

$H_5$  - численность работников, затруднившихся ответить на предложенный вопрос.

Воспользовавшись формулой, сведем полученные данные в таблицу, проранжировав их. Результаты оценки степени выраженности мотивов трудового поведения представлены в таблице 8.

Как видно из полученных результатов, наибольший вес имеют материальные факторы оплаты труда, такие как стремление к получению большего материального вознаграждения, стремление избежать наказаний, взысканий, боязнь потерять работу. Соответственно, для данной категории сотрудников должна быть мотивация, направленная на финансовое стимулирование труда.

Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности

Мотивы трудового поведения	Количество соответствующих ответов					
	большое влияние	среднее влияние	незначительное влияние	не имеет значения	затрудняюсь ответить	общее кол-во
1. Стремление к получению большего материального вознаграждения	28	15	3	0	4	50
2. Стремление избежать наказаний, взысканий	32	12	2	3	1	50
3. Боязнь потерять работу	20	24	2	4	0	50
4. Стремление к хорошим отношениям с коллегами	5	29	8	5	3	50
5. Стремление к признанию, уважению	6	15	23	5	1	50
6. Чувство ответственности за выполняемую работу	10	32	8	0	0	50
7. Понимание значимости выполняемой работы	12	19	12	2	5	50
8. Стремление к продвижению по службе	5	8	26	5	6	50
9. Удовлетворение от хорошо выполненной работы	6	6	22	6	10	50
10. Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	3	5	21	15	6	50

Помимо анализа мотивов сотрудников отделов, был проведен анализ степени удовлетворенности работой у сотрудников данных подразделений. Результаты анкетирования сведены в таблицу.

Таблица 8

Обобщающая оценка степени выраженности мотивов трудового поведения в  
АО «Строймеханизация»

Ранг	Мотивы трудового поведения	Степень выраженности мотивов (В)
1	Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,54
2	Стремление избежать наказаний, взысканий	2,49
3	Боязнь потерять работу	2,20
4	Чувство ответственности за выполняемую работу	2,04
5	Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	1,91
6	Стремление к хорошим отношениям с коллегами	1,72
7	Стремление к признанию, уважению	1,45
8	Стремление к продвижению по службе	1,30
9	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	1,30
10	Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	0,91

Для дальнейшего анализа, был проведен опрос удовлетворенности работой сотрудниками, представленный в таблице 9.

Таблица 9

Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности работой в  
АО «Строймеханизация»

Факторы удовлетворенности	Количество ответов				Изменение			Общ. кол-во опрошенных
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй, Удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Улучшение состояния	Ухудшение состояния	Не изменилось	
1. Выбранная профессия	10	30	3	7	24	26	50	50
2. Содержание труда	15	12	12	11	0	0	50	50
3. Организация труда	23	21	1	5	12	38	0	50
4. Оплата труда	10	11	25	4	15	35	0	50
5. Отношения в коллективе	31	11	5	3	38	12	0	50
6. Стиль и методы работы	6	16	21	7	20	30	0	50
7. Отношение администрации к нуждам работников	8	9	18	15	10	40	0	50

8. Перспективы профессионального роста	5	5	15	25	12	7	31	50
9. Объективность оценки работы руководителем	8	11	23	8	23	27	0	50
10. Возможность влиять на дела в коллективе	5	2	32	11	11	13	26	50
11. Социально-бытовые условия на производстве	16	22	5	7	10	13	27	50

Представленные данные говорят о неоднородности ответов опрашиваемых, поэтому необходимо провести также обобщающую оценку.

Для обобщающей оценки результатов анкетирования используются такие показатели, как степень удовлетворенности трудом (У) и ранг оцениваемого фактора.

Степень удовлетворенности трудом по каждому фактору определяется по следующей формуле (2).

$$y = \frac{H_1 \cdot K_1 + H_2 \cdot K_2 + H_3 \cdot K_3}{H_{\text{общ}} - H_4}, \quad (2)$$

где  $H_1$  - численность совершенно удовлетворенных трудом работников по рассматриваемому фактору;

$H_2$  - численность работников, отметивших вариант ответа «пожалуй, удовлетворен»;

$H_3$  - численность совершенно не удовлетворенных трудом работников;

$H_4$  - численность работников, отметивших вариант ответа «затрудняюсь ответить»;

$H_{\text{общ}}$  - общая численность опрашиваемых;

$K_1, K_2, K_3$  - коэффициенты, принимаемые равными соответственно 2, 1 и 0 за варианты ответов: «совершенно удовлетворен», «пожалуй, удовлетворен», и «совершенно не удовлетворен».

Приведем результаты анкетирования в таблице 10.

Таблица 10

Обобщающая оценка степени удовлетворенности работой в АО

«Строймеханизация»

	Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом	Степень удовлетворенности трудом (У)
1	Отношения в коллективе	1,55
2	Организация труда	1,49
3	Социально-бытовые условия на производстве	1,26
4	Выбранная профессия	1,16
5	Содержание труда	1,08
6	Отношение администрации к нуждам работников	0,71
7	Оплата труда	0,67
8	Стиль и методы работы	0,65
9	Объективность оценки работы руководителем	0,64
10	Перспективы профессионального роста	0,60
11	Возможность влиять на дела в коллективе	0,31

Наименьшая удовлетворенность наблюдается по тем факторам, которые в наибольшей степени удовлетворяют персонал. Так, сотрудники рабочих профессий не довольны:

– отношением администрации к нуждам работников (это свидетельствует о том, что при возникновении каких-либо потребностей персонала, они не удовлетворяются)

– оплатой труда.

Опять же, вероятность снижения заработной платы существует при невыполнении плановых показателей. Причем, даже если сотрудник выполнил все должностные обязанности в полной объеме и надлежащего качества. Отсюда вытекает наименьшая удовлетворенность объективности оценки руководителем и возможности влияния на дела в коллективе.

Далее разберем удовлетворенность трудом в сравнении с предыдущим годом, представив ее в виде рисунка. Оценка изменений удовлетворенности трудом работников по факторам за последний год.

Наибольшее снижение происходит по шестому фактору удовлетворенности трудом – отношению к нуждам персонала, на втором

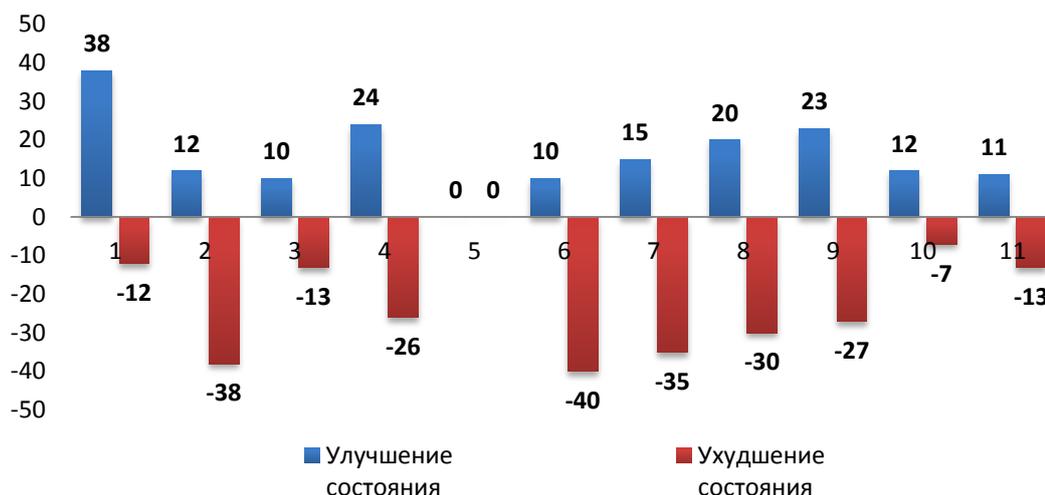


Рис. 3. Оценка изменений удовлетворенности трудом работников по факторам за последний год

месте по снижению удовлетворенности находится фактор №2 – организация труда, на третьем месте находится фактор №7 – оплата труда.

Наибольшее улучшение удовлетворенности персонала наблюдается в области отношений в коллективе, на втором месте по улучшению состояния находится фактор выбранной профессии. И на третьем месте находится фактор объективности оценки руководителя.

Таким образом, в АО «Строймеханизация» наблюдается достаточно сложная ситуация. С одной стороны, положительным является то, что существуют различные формы оплаты труда на предприятии. Тем не менее, основной персонала не удовлетворен системой и уровнем оплаты труда.

Проанализируем насколько это повлияло на эффективность работы персонала.

#### 2.4. Анализ использования фонда рабочего времени

В качестве основного метода анализа использования рабочего времени обыкновенно применяется факторный анализ. Тем не менее, изначально целесообразно изучить общие тенденции и показатели использования рабочего времени. Основные показатели использования рабочего времени

представлены на рисунке 4.

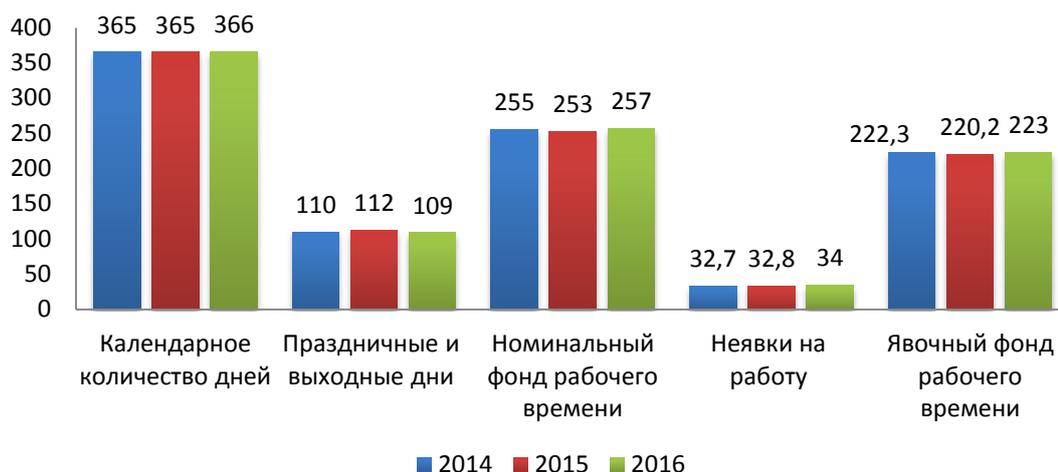


Рис. 4. Основные показатели использования рабочего времени в АО «Строймеханизация» за 2014-2016 гг., дней

Календарный и номинальный фонд времени, количество праздничных и выходных дней в течение трех лет практически не изменяется. При этом, возрастают количество неявок на работу. Рост неявок на работу не повлиял на явочный фонд времени, что может являться причиной возрастания номинального фонда рабочего времени.

Для дальнейшего анализа составим баланс рабочего времени АО «Строймеханизация», представленный в таблице 10.

Таблица 10

Баланс рабочего времени АО «Строймеханизация»

	2014	2015	2016	Отклонение	
				2015	2016
Календарное количество дней	365	365	366	0	1
Праздничные и выходные дни	110	112	109	2	-3
Номинальный фонд рабочего времени	255	253	257	-2	4
Неявки на работу (отпуска, болезни и т.д.)	32,7	32,8	34	0,1	1,2
Явочный фонд рабочего времени	222,3	220,2	223	-2,1	2,8
Продолжительность рабочей смены	7,9	7,8	7,6	-0,1	-0,2
Бюджет рабочего времени (п.5 * п.6), час.	1756,17	1717,56	1694,8	-38,61	-22,76
Предпраздничное сокращение рабочего дня	18	20	15	2	-5
Внутрисменные простои	1,4	1,5	1,7	0,1	0,2
Полезный фонд рабочего времени, час.	1736,77	1696,06	1678,1	-40,71	-17,96
Средняя продолжительность рабочего дня	7,81	7,70	7,53	-0,11	-0,18

Представленные данные свидетельствуют о снижении продолжительности рабочей смены, причем на протяжении всего анализируемого периода. Также в течение трех лет происходит снижение бюджета рабочего времени. В 2015 году произошло наибольшее снижение бюджета рабочего времени на 38,61 час.

Негативной тенденцией является снижение полезного фонда рабочего времени, который в 2015 году снизился на 40,71 час. В 2016 году этот показатель замедлился и снизился на 17,96 час. Также происходит снижение средней продолжительности рабочего дня.

Для выявления причин негативных тенденций в использовании рабочего времени необходимо произвести факторный анализ использования рабочего времени.

Модель фонда рабочего времени можно представить в следующем виде (3):

$$\Phi_p = Ч_p * Д_{раб} * T_{дн}, \quad (3)$$

где  $Ч_p$  - среднесписочная численность рабочих, чел.;

$Д_{раб}$  - отработано дней одним рабочим за год;

$T_{дн}$  - средняя продолжительность рабочего дня, ч.

Рассмотрим анализ фонда рабочего времени и причин потерь рабочего времени в 2015 году. Основные показатели использования рабочего времени представлен в таблице

Таблица 11

Анализ потерь рабочего времени АО «Строймеханизация» в 2014-2015 гг.

Показатели	2014	2015	Отклонение
Среднесписочная численность рабочих, чел.	700	677	-23,0
Число дней, отработанных одним рабочим, дни	222,3	220,2	-2,1
Число часов, отработанное одним рабочим, ч.	1756,17	1717,56	-38,6
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,81	7,70	-0,1

На основании представленных данных проведем факторный анализ потерь рабочего времени.

Изначально рассчитаем изменение фонда рабочего времени

за счет изменения численности (2015г.). Расчет будет производиться в тысячах часов.

$$\Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Чр}} = \Delta\text{Ч}_{\text{р}} * \text{Д}_{\text{раб0}} * \text{T}_{\text{дн,0}} = -23 * 222,3 * 7,81 = -39,95 \text{ тыс. час.}$$

Итак, при снижении среднесписочной численности персонала на 23 человека, снижается фонд рабочего времени на 39,95 тыс. час.

Рассчитаем изменение фонда рабочего времени за счет изменения целодневных потерь рабочего времени.

$$\Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Драб}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \Delta\text{Д}_{\text{раб}} * \text{T}_{\text{дн,0}} = 677 * (-2,1) * 7,81 = -11,11 \text{ тыс. час.}$$

При снижении количества отработанных дней на 2,1 единицы, произошло снижение фонда рабочего времени на 11,11 тыс. часов.

$$\Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Тдн}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_{\text{раб1}} * \Delta\text{T}_{\text{дн.}} = 677 * 220,2 * (-0,1) = -16,45 \text{ тыс. час.}$$

$$\Delta\Phi_{\text{р}} = \Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Чр}} + \Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Драб}} + \Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Тдн}} = -39,95 \text{ тыс. час.} + (-11,11 \text{ тыс. час.}) + (-16,45 \text{ тыс. час.}) = -67,51 \text{ тыс. час.}$$

Расчеты показывают, что имеющиеся трудовые ресурсы в 2015 году использовались недостаточно полно. Общие потери рабочего времени по сравнению с прошлым годом составляют -67,51 тыс. часов, что обусловлено увеличением целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени, а также снижением численности персонала.

Аналогичным образом произведем расчет по 2016 году.

Анализ потерь рабочего времени АО «Строймеханизация» представлен в таблице 12.

Таблица 12

Анализ потерь рабочего времени АО «Строймеханизация» в 2015-2016 гг.

Показатели	2015	2016	Отклонение
Среднесписочная численность рабочих, чел.	677	671	-6,0
Число дней, отработанных одним рабочим, дни	220,2	223	2,8
Число часов, отработанное одним рабочим, ч.	1717,56	1694,8	-22,8
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,70	7,53	-0,2

Рассчитаем изменение фонда рабочего времени за счет изменения численности (2016г.).

$$\Delta\Phi_{р}^{Чр} = \Delta\mathcal{C}_{р} * D_{раб0} * T_{дн,0} = (-6) * 220,2 * 7,7 = -10,18 \text{ тыс. час.}$$

Итак, при снижении среднесписочной численности персонала на 6 человек, снижается фонд рабочего времени на 10,18 тыс. час.

Рассчитаем изменение фонда рабочего времени за счет изменения целодневных потерь рабочего времени.

$$\Delta\Phi_{р}^{Драб} = \mathcal{C}_{р1} * \Delta D_{раб} * T_{дн,0} = 671 * 2,8 * 7,7 = 14,47 \text{ тыс. час.}$$

При росте количества отработанных дней на 2,8 единиц, произошел рост фонда рабочего времени на 14,47 тыс. часов.

$$\Delta\Phi_{р}^{Тдн} = \mathcal{C}_{р1} * D_{раб1} * \Delta T_{дн.} = 671 * 223 * (-22,8) = -26,52 \text{ тыс. час.}$$

$$\Delta\Phi_{р} = \Delta\Phi_{р}^{Чр} + \Delta\Phi_{р}^{Драб} + \Delta\Phi_{р}^{Тдн} = -10,18 \text{ тыс. час.} + 14,47 \text{ тыс. час.} + (-26,52 \text{ тыс. час.}) = -22,23 \text{ тыс. час.}$$

Расчеты показывают, что имеющиеся трудовые ресурсы в 2016 году использовались недостаточно полно. Общие потери рабочего времени по сравнению с прошлым годом составляют -22,23 тыс. часов, что обусловлено снижением среднесписочной численности персонала, увеличением целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени.

Для наглядности представим данные в виде схемы. Факторный анализ использования рабочего времени представлен на рисунке 5.

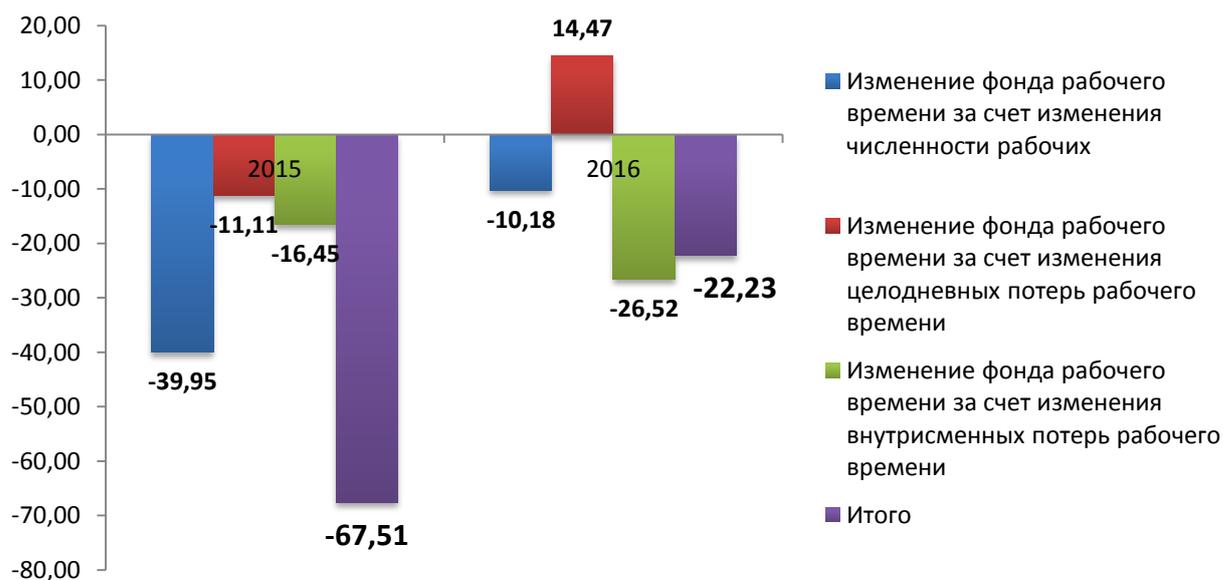


Рис. 5. Факторный анализ использования рабочего времени в АО «Строймеханизация»

Проведенный факторный анализ использования рабочего времени позволяет сделать вывод, что на фонд рабочего времени положительно влияет рост числа дней, отработанных одним рабочим.

Наибольшее влияние оказал фактор снижения численности персонала в 2015 году и роста внутрисменных потерь.

Также необходимо выявить причины сверхурочно отработанного времени и непроизводительных затрат времени. Устранение потерь времени, как правило, не требует дополнительных единовременных затрат и в связи с этим дает немедленный эффект. Вообще же повышение эффективности использования рабочего времени является одним из наиболее реальных факторов повышения эффективности деятельности в целом.

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов, можно сгруппировать. Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов представлены в таблице 13.

Таблица 13

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов

Обобщающие показатели	Частные показатели	Вспомогательные показатели
Среднегодовая выработка на одного работника в стоимостном выражении	Трудоемкость конкретного вида продукции	Затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ
Среднегодовая, среднедневная, среднечасовая выработка продукции одним рабочим	Выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час	Объем выполненных работ за единицу времени

Такая система показателей дает возможность полно и всесторонне оценить использование трудовых ресурсов. Частные и вспомогательные показатели компенсируют основные недостатки обобщающих показателей, а именно: влияние ценового фактора, структуры ассортимента выпускаемой продукции, работ, услуг.

Наиболее общий показатель эффективности использования трудовых ресурсов – среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении, которая характеризует производительность труда, тыс. руб./чел. (4):

$$B = \frac{N}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \quad (4)$$

где  $N$  - объем выпуска продукции в стоимостном выражении, тыс. руб.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  - среднесписочная численность персонала, рассчитанная вторым способом, чел.

Величина и динамика этого показателя зависят от выработки продукции одним рабочим, доли рабочих в общей численности персонала, количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

В формализованном виде модель выглядит следующим образом (5):

$$B = \text{Ч}_{\text{р}} * \text{Д}_{\text{раб}} * \text{T}_{\text{дн}} * \text{B}_{\text{час}} \quad (5)$$

$\text{d}_{\text{пр}}$  – доля проданной продукции в объеме выпуска продукции;  $\text{B}_{\text{час}}$  – среднечасовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.

Используя факторное моделирование, также модель можно преобразовать следующим образом (6).

$$R = R_{\text{п}} * \text{d}_{\text{пр}} * \text{B}_{\text{г}} \quad (6)$$

Где  $R_{\text{п}}$  – рентабельность продаж, доли ед.;

$\text{d}_{\text{пр}}$  - доля проданной продукции в объеме выпуска продукции;

$\text{B}_{\text{г}}$  - среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.

Эта модель позволяет определить, насколько изменится прибыль на одного работника за счет изменения уровня рентабельности продаж, доли выручки в объеме произведенной продукции и изменения производительности труда.

В силу того, что организация оказывает услуги, то объем производства услуги равен объему его реализации, поэтому при проведении факторного анализа этот показатель будет упразднен в силу того, что равен единицы и не оказывает влияния на итоговый показатель. Расчет влияния факторов

проводится методом цепной подстановки или методом абсолютных разниц.

Эта модель позволяет определить, насколько изменится прибыль на одного работника за счет изменения уровня рентабельности продаж, доли выручки в объеме произведенной продукции и изменения производительности труда.

Рассмотрим анализ эффективности использования трудовых ресурсов, представленный в таблице 14.

Таблица 14

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в 2015 году

Показатели	Условные обозначения	2014	2015	Отклонения
Объем выпуска продукции, тыс. руб.	N	679293	642350	-36943
Выручка от продаж, тыс. руб.	S	679293	642350	-36943
Прибыль от продаж, тыс. руб.	П	86483	54202	-32281
Рентабельность продаж	R <sub>п</sub> = П/S	0,1273	0,0844	-0,043
Среднесписочная численность работающих, чел.	Ч <sub>ср</sub>	700	677	-23
Среднесписочная численность рабочих, чел.	Ч <sub>р</sub>	434	420	-14
Доля рабочих в численности персонала	д <sub>р</sub>	0,620	0,620	0,000
Число дней, отработанное одним рабочим, дни	Д <sub>раб</sub>	222,3	220,2	-2,1
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	Т <sub>дн</sub>	7,81	7,70	-0,1
Среднечасовая выработка	В <sub>час</sub>	0,901	0,902	0,0

На основании представленных данных, проведем факторный анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Изменение производительности труда за счет изменения численности рабочих (2015 г.).

$\Delta B^{\text{Драб}} = \Delta \text{Чр} * D_{\text{раб0}} * T_{\text{дн0}} * B_{\text{час}} = -23 * 222,3 * 7,81 * 0,901 = -21913$  тыс. руб.

При снижении численности рабочих на 23 человека выручка снижается на 21913тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения числа дней,

отработанных одним рабочим.

$$\Delta V^{\text{Драб}} = Ч_{\text{р1}} * \Delta D_{\text{раб}} * T_{\text{дн0}} * V_{\text{час0}} = 677 * (-2,1) * 7,81 * 0,901 = -6210 \text{ тыс.}$$

руб.

При снижении числа отработанных дней в периоде на 2,1, объем выручки снижается на 6210 тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения средней продолжительности рабочего дня.

$$\Delta V^{\text{Тдн}} = Ч_{\text{р1}} * D_{\text{раб1}} * \Delta T_{\text{дн}} * V_{\text{час}} = 677 * 223 * (-0,1) * 0,901 = -9199 \text{ тыс.}$$

руб.

При снижении средней продолжительности дня на 0,1 часа, снижение выручки составляет 9199 тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения среднечасовой выработки одного рабочего.

$$\Delta V^{\text{Вчас}} = Ч_{\text{р1}} * D_{\text{раб1}} * T_{\text{дн1}} * \Delta V_{\text{час}} = 677 * 223 * 7,7 * 0,001 = 379 \text{ тыс. руб.}$$

При возрастании среднечасовой выработки на 0,001 выручка вырастает на 379 тыс. руб.

Теперь рассчитаем совокупное влияние факторов на выручку в 2015 году.

$$\Delta V = -21913 \text{ тыс. руб.} + (-6210 \text{ тыс. руб.}) + (-9199 \text{ тыс. руб.}) + 379 \text{ тыс. руб.} = -36943 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние всех факторов приводит к снижению выручки на 36943 тыс. руб. в 2015 году.

Далее проведем факторный анализ производительности труда в 2016 году. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов представлен в таблице 15.

На основании представленных данных, проведем факторный анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

Изменение производительности труда за счет изменения численности рабочих (2016г.).

## Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в 2016 году

Показатели	Условные обозначения	2015	2016	Отклонение
Объем выпуска продукции, тыс. руб.	N	642350	549287	-93063
Выручка от продаж, тыс. руб.	S	642350	549287	-93063
Прибыль от продаж, тыс. руб.	П	54202	52595	-1607
Рентабельность продаж	$R_{п} = П/S$	0,010	0,032	0,022
Среднесписочная численность работающих, чел.	Ч <sub>ср</sub>	677	671	-6
Среднесписочная численность рабочих, чел.	Ч <sub>р</sub>	420	425	5
Доля рабочих в численности персонала	dp	0,810	0,829	0,019
Число дней, отработанное одним рабочим, дни	Д <sub>раб</sub>	220,2	223	2,8
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	Т <sub>дн</sub>	7,70	7,53	-0,18
Среднечасовая выработка	В <sub>час</sub>	0,902	0,770	-0,132

$$\Delta B^{Драб} = \Delta Чр * Д_{раб0} * T_{дн0} * B_{час} = 5 * 220,2 * 7,7 * 0,902 = 7647 \text{ тыс. руб.}$$

При росте численности рабочих на 5 человек выручка увеличивается на 7647 тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения числа дней, отработанных одним рабочим.

$$\Delta B^{Драб} = Ч_{р1} * \Delta Д_{раб} * T_{дн0} * B_{час0} = 671 * 2,8 * 7,7 * 0,902 = 8265 \text{ тыс. руб.}$$

При росте числа отработанных дней в периоде на 2,8, объем выручки увеличивается на 8265 тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения средней продолжительности рабочего дня.

$$\Delta B^{Тдн} = Ч_{р1} * Д_{раб1} * \Delta T_{дн} * B_{час} = 671 * 223 * (-0,18) * 0,77 = -15148 \text{ тыс. руб.}$$

При снижении средней продолжительности дня на 0,18 часа, снижение выручки составляет 15148 тыс. руб. Изменение производительности труда за счет изменения среднечасовой выработки одного рабочего.

$$\Delta B^{Вчас} = Ч_{р1} * Д_{раб1} * T_{дн1} * \Delta B_{час} = 671 * 223 * 7,53 * (-0,132) = -93827 \text{ тыс. руб.}$$

При снижении среднечасовой выработки на 0,132 выручка снижается на 93827 тыс. руб.

Теперь рассчитаем совокупное влияние факторов на выручку в 2016 году.

$\Delta B = 7647 \text{ тыс. руб.} + 8265 \text{ тыс. руб.} + (-15148 \text{ тыс. руб.}) + (-93827 \text{ тыс. руб.}) = -93063 \text{ тыс. руб.}$

Влияние всех факторов приводит к снижению выручки на 93063 тыс. руб. Представим итоговую таблицу влияния факторов на производительность труда в виде рисунка 5.

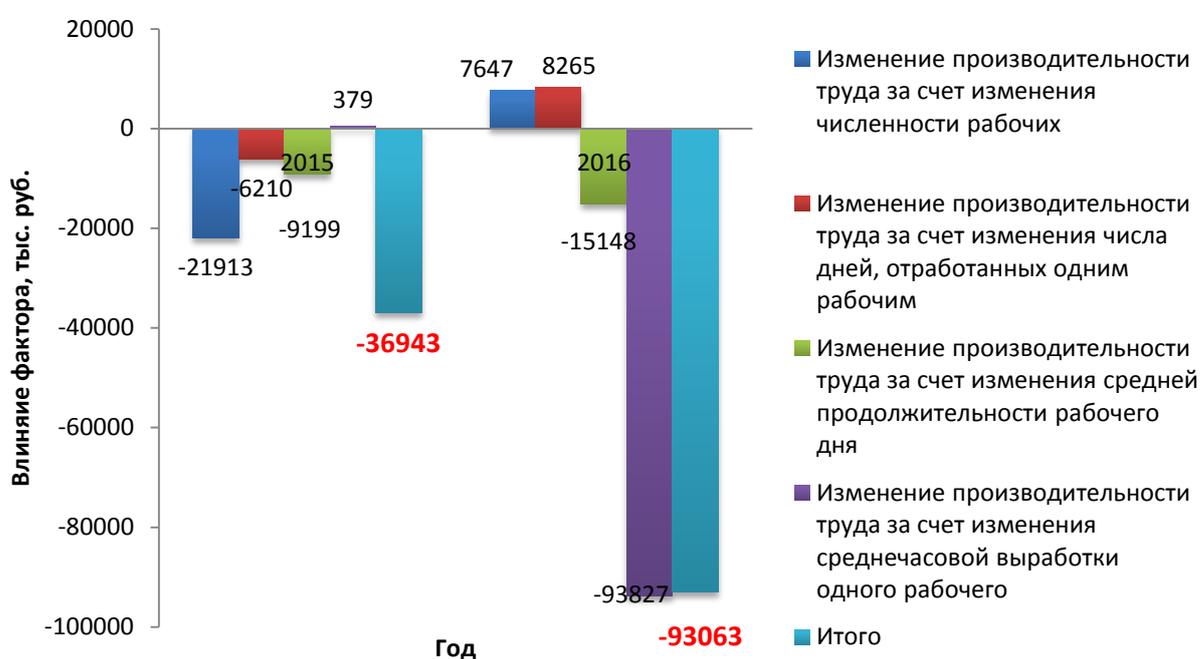


Рис. 5. Факторный анализ производительности труда в АО «Строймеханизация» в 2015-2016 годах, тыс. руб.

Представленные данные свидетельствуют об ухудшении эффективности персонала, о чем говорит снижение выручки в 2015 и в 2016 году. Проведенный факторный анализ показал, что негативно отразились на выручке показатели снижения среднечасовой выработки персонала в 2016 году и снижение численности рабочих. Помимо этого, проведенный анализ свидетельствует о неэффективности использования рабочего времени.

Эти тенденции могут быть напрямую связаны с отсутствием

удовлетворенности персонала в системе оплаты труда, т.к. основная категория рабочих заинтересована именно в материальной составляющей результатов труда. Как показал анализ, степень удовлетворенности оплатой труда в АО «Строймеханизация» находится на низком уровне.

## **Глава 3. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии АО «Строймеханизация»**

### 3.1. Рекомендации по совершенствованию систем оплаты труда на предприятии

Уровень заработной платы персонала зависит от следующих критериев:

- Должность.
- Уровень квалификации.
- Отработанное время.
- Объем выполнения плана.

Таким образом, в настоящее время на предприятии для рабочих предусмотрена повременная тарифная система оплаты труда. Заработная плата начисляется на основании тарифной ставки за час за отработанное время, после чего происходит сопоставление объемов выполненных работ с плановыми значениями, и начисляется заработная плата и соответствующие премиальные (или депремирование) в случае перевыполнения (или невыполнения) плановых значений. Тарифы распространяются на должность каждого сотрудника (рабочего).

Повременная тарифная оплата труда имеет свои плюсы, но для производства она не совсем правомерна. Объемы выполненных работ (оказанных услуг) при расчете зарплат на предприятии имеют лишь очень косвенное отношение к уровню заработной платы, поскольку влияют лишь на начисление премиальных, либо на депремирование. Тарифные ставки за час при этом никак не изменяются, рабочие не видят денежной "отдачи" за качественное и своевременное выполнение работ. Поскольку нет материальной заинтересованности в результатах труда, нет и стимула улучшать производительность труда, увеличивать выработку, выполнять объемы работ в кратчайшие сроки, да и вообще оставаться на таком предприятии.

Представляется, что в данном случае будет правомерно рекомендовать переход на сдельную оплату труда рабочих.

Сдельная форма оплаты труда имеет несколько разновидностей:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- сдельно-прогрессивная;
- косвенная сдельная;
- аккордная.

На рисунке 6 показана зависимость заработной платы от варианта сдельной формы оплаты труда.

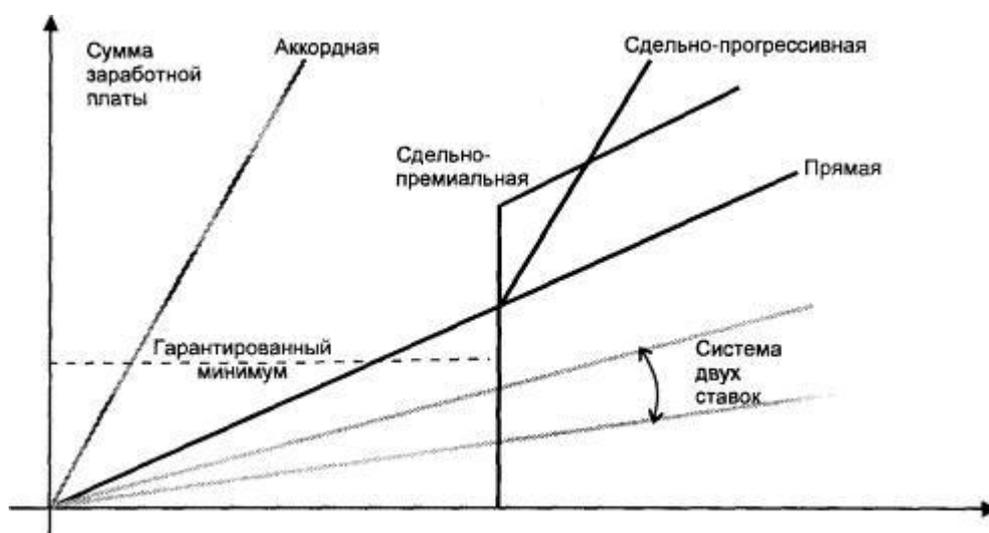


Рис.6. Зависимость заработной платы от варианта сдельной формы оплаты труда

При сдельной оплате труда расценки определяются, исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок (окладов) и норм выработки (норм времени). Сдельная расценка определяется, исходя из тарифной ставки работы, а не из тарифной ставки разряда, установленного рабочему. Поэтому при переходе на сдельную оплату необходимо рассчитать тарифы на категории работ (тарифные ставки работ), а также определить нормы выработки. Основным документом для планирования, учета и оплаты труда рабочих (бригады, звена, рабочего) является сдельный наряд. Он содержит перечень, состав и срок выполнения работ с указанием условий

производства, полного и фактического объема выполненных работ, норм затрат времени и расценок на единицу работ, а также весь их объем. На оборотной стороне сдельного наряда приводится табель отработанного времени. Сдельный наряд составляет мастер при участии нормировщика и выдает рабочим перед началом работы. После завершения и приемки работы сдельный наряд закрывается, в нем подсчитываются нормативное время и сумма заработной платы. Затем сдельный наряд сдается в бухгалтерию для расчета заработной платы.

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки (7):

$$Зр = Зч / Вч, \quad (7)$$

где  $Зч$  – часовая тарифная ставка, устанавливаемая в соответствии с разрядом выполняемой работы, руб./ч;

$Вч$  – часовая норма выработки данной продукции.

Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях:

$$Зр = Зч * тп \quad (8)$$

где  $Зч$  – часовая тарифная ставка, устанавливаемая в соответствии с разрядом выполняемой работы, руб./ч;

$тп$  – норма времени на единицу работы, ч.

При сдельной оплате труда доплаты учитываются при расчете расценок, по которым начисляется заработная плата за объем работы, выполненной в таких условиях - в отличие от повременной оплаты, при которой доплаты за условия труда начисляются за фактически отработанное время на рабочих местах с условиями труда, отклоняющимися от нормальных.

Таким образом, необходимо ввести в расчет заработной платы норму выработки в час и норму времени на единицу продукции (услуг).

В организации приняты следующие ставки тарифов и тарифные коэффициенты в таблице 16.

Таблица 16

Ставки тарифов и тарифные коэффициенты

Тарифные разряды	I	II	III	IV	V	VI
Тарифный коэффициент	1	1,085	1,186	1,339	1,542	1,8
Ставка тарифа, руб.	3 689,58	4 003,20	4 375,85	4 940,35	5 689,34	6 641,25

В таблице 16 указаны повременные тарифы для рабочих. Для определения сдельных расценок они непригодны. В рамках данной дипломной работы не представляется возможным рассчитать тарифы на проведение работ. Поэтому проведем упрощенный расчет изменения средней заработной платы при переходе на сдельную оплату труда на примере всего предприятия и участка экспериментального цеха. Расчет будем вести без учета премий, для прямой сдельной оплаты.

Рассчитаем по данным основных финансовых показателей АО "Строймеханизация" за 2016 год норму выработки на сотрудника (рабочего) по всему предприятию, представленной в таблице 17.

Таблица 17

Основные финансовые показатели АО "Строймеханизация" в 2016 году  
(по всем филиалам):

Наименование показателя	2016 г.	% к плану	Расчет 100% план
Объем выполненных работ (без ТМЦ, НДС, аренды)	401 114 000	85,0	471 899 000
Среднесписочная численность рабочих, чел.	363	101,2	359
Среднемесячная зарплата, руб.	22 525	98,9	22 776
% ФОТ в части себестоимости по отношению к выполненному объему работ	33,6	122,8	27,36

Расчет среднегодовой нормы выработки, руб.в год/чел	371 279,07		359 642,25
Расчет среднемесячной нормы выработки, руб.в мес./чел	30 939,92		29 970,19
Расчет сдельной расценки (для оказания услуг стоимостью 1 руб.), руб./1 руб.	0,73		0,76

Расчет среднегодовой нормы выработки определяется как отношение объема выполненных работ (выручки) к среднесписочной численности рабочих:

Среднегодовая норма выработки = Выручка/среднеспис.числ.рабочих

Рассчитаем среднемесячную норму выработки:

Среднемес.норм.выр. = среднегод.норм.выр. \* %ФОТ в себестоим./12

Поскольку организация оказывает услуги, рассчитаем стоимость (сдельную расценку) для оказания услуг стоимостью 1 рубль (для целей расчета принимаем, что премиальных оплат в заработной плате нет, и категория у работ одна для всех). Рассчитаем среднюю расценку стоимости производства услуг по формуле (9):

$$\text{Сдельная расценка} = \frac{\text{Средняя заработная плата за месяц}}{\text{Среднемесячная норма выработки}} \quad (9)$$

Тогда средняя стоимость оказания услуг на 1 рубль составляет 0,73 руб. по факту, в то время как по плану она должна составлять 0,76 руб.

Рассчитаем прогнозный средний уровень зарплаты рабочих по предприятию, выразив его через плановые основные финансовые показатели и фактическую выручку. Поскольку план невыполнен на 15%, резонно ожидать, что средний уровень заработной платы при расчете по сдельным расценкам окажется ниже, чем по факту (10).

$$\text{Средняя зарплата} = \frac{\text{Сдельная расценка(план)} \cdot \text{Выручка(факт)} \cdot \% \text{ФОТ от себестоимости(план)}}{\text{Среднесп.числ.раб.(план)} \cdot 100 \cdot 12} \quad (10)$$

Средняя прогнозная зарплата, определенная через сдельную расценку, составит 19 359,20 руб. По факту она составляет 22 525 руб.

Рассмотрим ситуацию с перевыполнением плана. В подразделении "Экспериментальный цех" перевыполнение плана составляет 103,8%.

Рассчитаем среднюю зарплату по той же методике.

Основные финансовые показатели по экспериментальному цеху представлены в таблице 18.

Таблица 18

Основные финансовые показатели по экспериментальному цеху

Наименование показателя	2016 г.	% к плану	Расчет 100% план
Объем выполненных работ (без ТМЦ, НДС, аренды)	42 034 000	103,8	40 495 183
Среднесписочная численность рабочих, чел.	37,2	100,5	37
Среднемесячная зарплата, руб.	25 513	103,6	24 626
% ФОТ в части себестоимости по отношению к выполненному объему работ	35	100,1	35
Расчет среднегодовой нормы выработки, руб.в год/чел	395 481		382 526
Расчет среднемесячной нормы выработки, руб.в мес./чел	32 956,77		31 877,13
Расчет сдельной расценки (для оказания услуг стоимостью 1 руб.), руб./1 руб.	0,77		0,77

Анализ данных таблицы показывает, что процент перевыполнения плана незначителен, и сдельная расценка составляет 0,77 руб. за оказание услуги стоимостью 1 руб. как по факту, так и по плану. Но при расчете прогнозной среднемесячной зарплаты на основании сдельной расценки мы видим, что она составит 25 562,25 руб., что выше средней зарплаты по факту, но при этом сохраняются все плановые показатели производительности труда.

Рассчитаем прогнозный уровень выручки при переходе организации на сдельную оплату труда. Сдельная оплата труда подразумевает, что сотрудники заинтересованы материально в результатах своей работы, а потому стремятся полностью использовать рабочее время (в полном объеме в рамках трудового законодательства), а потому можно принять, что число

дней и часов, отработанное одним рабочим, соответствует нормам по Производственному календарю при 40-часовой рабочей неделе, а также средняя продолжительность рабочего дня, соответственно, будет составлять 8 часов.

Составим таблицу данных для анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия в случае перехода на сдельную систему оплаты труда. Принимаем при этом, что среднесписочная численность сотрудников и рабочих в их числе не изменяется с введением сдельной оплаты труда, а также доля рабочих в численности персонала и среднечасовая выработка остается неизменной.

Согласно Производственному календарю на 2017 год (количество дней за 2017 год):

- календарных — 365;
- рабочие дни — 247;
- выходных/праздничных — 118.

Рабочее время за год (в часах):

- при 40-часовой неделе — 1 973,00;
- при 36-часовой неделе — 1 775,40;
- при 24-часовой неделе — 1 182,60.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов представлен в таблице 19.

Таблица 19

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов при введении системы сдельной оплаты труда в АО "Строймеханизация"

Показатели	Условные обозначения	2016	2017	Отклонение
Среднесписочная численность работающих, чел.	Чср	671	671	0
Среднесписочная численность рабочих, чел.	Чр	425	425	0
Доля рабочих в численности персонала	др	0,829	0,829	0
Число дней, отработанное одним рабочим, дни	Драб	223	247	24

Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	Т <sub>дн</sub>	7,53	8,00	0,47
Среднечасовая выработка	В <sub>час</sub>	0,770	0,770	0

На основании представленных данных, проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов и оценим влияние факторов на объем выручки и производительность труда.

Изменение фонда рабочего времени за счет изменения численности не происходит, так как принято для расчета, что численность сотрудников и рабочих не изменяется.

$$\Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Чр}} = \Delta\text{Ч}_{\text{р}} * \text{Д}_{\text{раб0}} * \text{Т}_{\text{дн,0}} = 0 * 223 * 7,53 = 0 \text{ ч.}$$

Рассчитаем изменение фонда рабочего времени за счет изменения целодневных потерь рабочего времени.

$$\Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Драб}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \Delta\text{Д}_{\text{раб}} * \text{Т}_{\text{дн,0}} = 425 * 24 * 7,53 = 76\,806 \text{ ч.}$$

При росте количества отработанных дней на 24 дня, произошел рост фонда рабочего времени на 76,806 тыс. часов.

Рассчитаем изменение фонда рабочего времени за счет изменения средней продолжительности рабочего дня.

$$\Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Тдн}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_{\text{раб1}} * \Delta\text{Т}_{\text{дн}} = 425 * 247 * 0,47 = 49\,338,25 \text{ ч.}$$

Общее изменение фонда рабочего времени составит:

$$\Delta\Phi_{\text{р}} = \Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Чр}} + \Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Драб}} + \Delta\Phi_{\text{р}}^{\text{Тдн}} = 0 + 76\,806 \text{ ч} + 49\,338,25 = 126\,144,25 \text{ ч}$$

Изменение производительности труда за счет изменения численности рабочих.

$$\Delta\text{В}^{\text{Драб}} = \Delta\text{Ч}_{\text{р}} * \text{Д}_{\text{раб0}} * \text{Т}_{\text{дн0}} * \text{В}_{\text{час}} = 0 * 223 * 7,53 * 0,77 = 0 \text{ руб.}$$

Для расчета было принято, что среднесписочная численность рабочих не изменялась.

Изменение производительности труда за счет изменения числа дней, отработанных одним рабочим.

$$\Delta V^{\text{Драб}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \Delta \text{Д}_{\text{раб}} * \text{T}_{\text{дн0}} * \text{В}_{\text{час0}} = 425 * 24 * 7,53 * 0,77 = 59\ 140,62 \text{ тыс.}$$

руб.

При росте числа отработанных дней в периоде на 24, объем выручки увеличивается на 59140,62 тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения средней продолжительности рабочего дня.

$$\Delta V^{\text{Тдн}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_{\text{раб1}} * \Delta \text{T}_{\text{дн}} * \text{В}_{\text{час}} = 425 * 247 * 0,47 * 0,77 = 37\ 990,45 \text{ тыс.}$$

руб.

При увеличении средней продолжительности рабочего дня на 0,47 часов, увеличение выручки составляет 37 990,45 тыс. руб.

Изменение производительности труда за счет изменения среднечасовой выработки одного рабочего.

$$\Delta V^{\text{Вчас}} = \text{Ч}_{\text{р1}} * \text{Д}_{\text{раб1}} * \text{T}_{\text{дн1}} * \Delta \text{В}_{\text{час}} = 425 * 247 * 8,00 * 0 = 0 \text{ руб.}$$

В расчете принято, что среднечасовая выработка осталась на прежнем уровне.

Теперь рассчитаем совокупное влияние факторов на выручку при переходе предприятия на сдельную систему оплаты труда.

$$\Delta V = 0 + 59\ 140,62 \text{ тыс. руб.} + 37\ 990,45 \text{ тыс. руб.} + 0 = 97\ 131,07 \text{ тыс.}$$

руб.

Таким образом, при переходе АО "Строймеханизация" на сдельную оплату труда, прогнозный рост выручки составит 97 131,07 тыс. руб.

Сведем прогнозные показатели в таблицу 20.

Таблица 20

Прогнозные расчетные показатели изменения объема продаж на предприятии при введении сдельной системы оплаты труда

Показатели	Условные обознач.	2016	Прогноз	Отклонение
Объем выпуска продукции, тыс. руб.	N	549 287	646 418,07	97 131,07
Выручка от продаж, тыс. руб.	S	549 287	646 418,07	97 131,07
Фонд рабочего времени	Ф			126144,25

Среднесписочная численность рабочих, чел.		671	671	-6,0
Число дней, отработанных одним рабочим, дни		223	247	24
Число часов, отработанное одним рабочим, ч.		1694,8	1973,0	278,2
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.		7,53	8,00	0,47

Обычно прямая сдельная система не применяется на практике "в чистом" виде. Применение в качестве основания для зарплаты только количественных показателей совершенно не ведет к улучшению качественных показателей. Поэтому обычно пользуются сдельно-премиальной системой оплаты труда. Помимо начисления заработной платы по количеству выпущенной продукции (оказанных услуг), рабочий-сдельщик получает доплаты за качество: сдачу произведенных товаров, работ с первого раза, достижения плановых значений и их перевыполнение, снижение трудоемкости, отсутствие или снижение процента брака, экономию сырья, топлива, энергии, вспомогательных материалов, соблюдение технологии производства, освоение внедряемых техник.

Заработная плата по сдельно-премиальной системе равна сумме заработка по сдельным расценкам и премии по показателям качества.

Премии могут считаться в абсолютных суммах, но чаще это коэффициенты, увеличивающие основную долю. Предприятие может дифференцировать коэффициенты по плановым результатам и качеству их выполнения. Также за рубежом многие фирмы сдельную оплату корректируют на коэффициент использования рабочего времени. Показатель получается делением планового срока, предусмотренного заданием, к реальному времени его выполнения. В результате зарплата за фактический срок изготовления равна той заработной плате, который бы сотрудник получил, выполнив задачу за установленный период без учета дополнительных коэффициентов.

Для определения размера оплаты труда вспомогательных рабочих используется косвенно-сдельная оплата труда. При этой системе размер заработной платы рабочего напрямую зависит от выработки цеха, бригады, которые он обслуживает в рамках своих должностных обязанностей. То есть труд вспомогательных рабочих оплачивается по косвенным сдельным расценкам из расчета количества продукции, произведенной основными рабочими, которых они обслуживают. Так, в АО "Строймеханизация" к вспомогательным рабочим можно отнести водителей автопогрузчиков и других промышленных машин, слесарей-наладчиков, ремонтников, и т.д.

При организации косвенной сдельной оплаты труда рабочих расценки определяются несколько по-иному, чем при прямой сдельной оплате. Основные рабочие, обслуживаемые вспомогательными, нередко выполняют разные работы и имеют различные производственные задания (или неодинаковые нормы выработки). Поэтому косвенные сдельные расценки рассчитываются дифференцированно по каждому объекту обслуживания.

При этом пользуются формулой (10):

$$P_{\text{кс}} = \frac{T_{\text{л}}}{N_{\text{обс}} \cdot O_{\text{п}}}, \quad (10)$$

где  $P_{\text{кс}}$  - дифференцированная косвенная сдельная расценка по данному объекту обслуживания за единицу работы, выполненной основными рабочими;

$T_{\text{д}}$  - дневная тарифная ставка вспомогательного рабочего, переведенного на косвенную сдельную оплату труда;

$N_{\text{обс}}$  - количество объектов (рабочих, бригад), обслуживаемых по установленной норме вспомогательным рабочим;

$O_{\text{п}}$  - объем производства (или норма выработки) для данного объекта обслуживания.

Общий заработок вспомогательного рабочего, труд которого оплачивается по косвенной сдельной системе, можно определять по формуле (11):

$$З_{\text{сд косв}} = P_{\text{кс}} * O_{\text{п}}, \quad (11)$$

где  $P_{\text{кс}}$  - дифференцированная косвенная сдельная расценка по данному объекту обслуживания за единицу работы, выполненной основными рабочими;

$O_{\text{п}}$  - объем производства (или норма выработки) для данного объекта обслуживания.

Премирование работников при этой системе может осуществляться за бесперебойную работу оборудования, своевременное выполнение работ (для водителей) и т.п.

Таким образом, на основании вышеизложенного, можно рекомендовать для внедрения в АО "Строймеханизация" сдельно-премиальной системы оплаты труда на производственных участках вместо повременной.

В целях внедрения этой системы необходимо:

- Внедрение категорий работ на производственных участках.
- Введение листов учета объема выполненных работ.
- Разработка премиальных поощрений для рабочих.

Разберем подробнее указанные предложения.

Для перевода определенных категорий сотрудников на сдельную оплату труда, необходимо, во-первых, определить эти категории. Например, совершенно бессмысленно переводить бухгалтеров или юристов на сдельную оплату, или определять "на сдельщину" директора. Поэтому необходимо четко определиться с теми категориями сотрудников, которых планируется перевести на сдельную оплату труда.

Согласно ст. 135 ТК РФ заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Поэтому при изменении системы оплаты труда в организации условия трудовых договоров в части заработной платы не могут быть сохранены. Таким образом, вводить новую систему оплаты труда следует, руководствуясь ст. 74 ТК РФ, на основании приказа работодателя с уведомлением работников не позднее, чем за два месяца.

При изменении системы оплаты труда необходимо:

– издать приказ руководителя об изменении (или введении новой) системы оплаты труда, указав причины, вызвавшие необходимость таких изменений;

– внести изменения или утвердить новую редакцию (положения об оплате труда, положения о премировании, штатного расписания).

В качестве основного персонала, который необходимо привлечь к реализации мероприятий:

- начальник участка;
- главный инженер;
- главный механик;
- специалист отдела заработной платы и организации труда;
- специалист по документообороту (в т.ч. кадровому).

Представим процесс реализации в виде оперограммы в таблице 21.

Таблица 21

Последовательность операций при внедрении системы оплаты труда по категориям работ

Наименование задачи	Директор	Нач. участка	Гл. инженер	Гл. механик	Спец. отдела ЗП и ОТ	Спец. по док/обороту
Издание приказа о расчете стоимости работ по категориям	Р					О,С, Пр
Предоставление списка категорий работ для обработки	Р	П	П	П	А, О, С	
Выявление и объединение схожих групп работ	Р	С	С	С	А, О, С, Пр	
Определение затрат на реализацию данной работы					О, А, С, Р	

## Окончание таблицы 21

Определение средней стоимости работы на основании ранних договоров	Р				О, А, С, Пр	
Расчет стоимости каждой категории работы	Р				О, А, С, Пр	
Утверждение стоимости категории работ	Р	С	С	С	А, О, С, Пр	
Разработка Положения о начислении заработной платы на основании выполняемой категории работы	Р				А, О, С, Пр	
Издание приказа о введении изменений в систему оплаты труда	Р					О,С, Пр
Ознакомление сотрудников с изменениями системы оплаты труда	Р	С	С	С	А, О, С, Пр	

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы.

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции.

С – согласовывает подготовленный документ.

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Пр – передача информации.

А – анализ информации.

При введении листов учета объема выполненных работ необходимо привлечь к разработке следующих специалистов:

- Специалист отдела заработной платы и организации труда.
- Специалист отдела кадров.
- Специалист по документообороту (в т.ч. кадровому).
- Директор.

Последовательность мероприятий внедрения данного документа представим также в виде оперограммы в таблице 22.

Таблица 22

Последовательность операций при внедрении листов учета отработанного времени

Наименование задачи	Директор	Специалист отдела кадров	Специалист отдела ЗП и ОТ	Специалист по документообороту
Издание приказа о разработке учетного листа объема выполненных работ	Р			О,С, Пр
Разработка листа о выполненном объеме работ	Р	О, А, С	Пр	Пр
Разработка Положения предоставления листа в отдел ЗП и ОТ	Р	О, А, С	Пр	
Издание Приказа о введении листа учета выполненного объема работ	Р			О,С, Пр
Назначение ответственных лиц за ведение учета		О, А, С, Р, Пр		
Разработка мотивационных стимулов за ведение учета	Р	С, Пр	О, А	
Разработка мотивационных стимулов за своевременное предоставление данных	Р	С, Пр	О, А	
Разработка системы депремирования за несвоевременное предоставление информации об объеме выполненных работ	Р	С, Пр	О, А	
Издание Приказа о введении дополнений в систему оплаты труда	Р			О,С, Пр

На основании этих листов будет учитываться информация об индивидуальном объеме выполненных работ каждым сотрудником. Это

позволит контролировать не только заработную плату персонала, но и индивидуальную производительность рабочего персонала.

Внедряя сдельно-премиальную систему оплаты труда, необходимо скорректировать существующую систему премиальных выплат при повышенных показателях работы. Последовательность операций при разработке и внедрении бонусной части оплаты труда представлена в таблице 23.

Таблица 23

Последовательность операций при разработке и внедрении бонусной части  
оплаты труда

Наименование задачи	Директор	Специалист отдела кадров	Специалист отдела ЗП и ОТ	Специалист по документообороту
Издание Приказа на разработку системы премиальных выплат для рабочих	Р			О,С, Пр
Сбор информации об объемах выполняемых работ	Р	Пр	О, С, А	Пр
Анализ информации об объемах работ с учетом сезонности		Пр	О, С, А	Пр
Разработка плановых показателей	Р	Пр	О, С, А	Пр
Разработка системы премирования на основе	Р	Пр	О, С, А	
Разработка Положения о премировании персонала	Р		О, С, А, Пр	Пр
Издание Приказа о внесении изменений в систему начисления премиальных выплат для рабочих	Р			О,С, Пр

Представленные рекомендации позволяют усовершенствовать систему оплаты труда путем внедрения на предприятии (на производственных его участках) сдельно-премиальной системы оплаты труда взамен повременной.

### 3.2. Совершенствование материального стимулирования в АО «Строймеханизация»

Как известно, к материальному стимулированию относятся все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Изначально разберем материальное денежное стимулирование персонала, первая часть которого состоит собственно из оплаты выполненной работы.

В процессе своей деятельности рабочие выполняют как коллективные работы, так и индивидуальные. Для обеспечения условия того, что каждый сотрудник может влиять на уровень своей заработной платы, необходимо выдавать на определенный период рабочего времени две разновидности заданий:

- Участие в коллективной работе.
- Выполнение индивидуальной работы.

Оплата коллективной работы производится из расчета вклада каждого рабочего в объем выполненной работы. Учет ведется бригадиром, мастером или другим, наделенным полномочиями или ответственностью лицом.

Помимо коллективной работы ведется учет выполненных индивидуальных работ. Заполняется лист учета выполнения работы. представим его в виде таблицы 24.

Таблица 24

Лист учета выполненных работ

ФИО сотрудника	Дата	Категория работы	Вид работы	Объем работы	Вклад в общий объем
Иванов И.И.	01.01.2017	Асфальтирование	Коллективная	25 м <sup>2</sup>	15%
Петров П.П.	01.01.2017	Вывоз строительного мусора	Индивидуальная	15 тонн	100%
....					

Лист учета выполненных работ сдается ежедневно в отдел заработной платы и организации труда для внесения информации в базу для последующего расчета суммы заработной платы персонала.

Для определения суммы заработной платы персонала было предложено выделение категорий работ, некоторые из них представлены в таблице 25.

Таблица 25

Оплата труда по категориям работ в АО «Строймеханизация»

Категория работ	Подкатегория работы	Стоимость, руб./ед.
<b>Подготовительные работы на строительной площадке</b>		
Освобождение площадки	Снос и демонтаж	100 руб./м <sup>2</sup>
	Вывоз строительного мусора	600 руб. за 5 тонн (рейс)
	Очистка территории	30 руб./м <sup>2</sup>
Подготовка площадки под строительство	Расчистка территории	50 руб. /м <sup>2</sup>
	Планирование грунта	80 руб. /м <sup>2</sup>
	Организация стока поверхностных вод	150 руб. /м <sup>2</sup>
Монтаж временных сооружений	Устройство ограждения и дорог	300 руб. /м <sup>2</sup>
	Устройство сетей энергоснабжения	450 руб. /м <sup>2</sup>
Снос и демонтаж	Ручной	250 руб. /м <sup>2</sup>
	Механизированный	150 руб. /м <sup>2</sup>
	Взрывной	500 руб. /м <sup>2</sup>
<b>Производство земляных работ</b>		
Земляные работы	Разработка котлованов	20-500 руб./м <sup>2</sup>
	Разработка траншей	30-300 руб./м <sup>2</sup>
	Разработка грунта	30-250 руб./м <sup>2</sup>
	Обратная засыпка	20 руб./м <sup>2</sup>
	Уплотнение грунта	25 руб./м <sup>2</sup>
	Возведение насыпи	35 руб./м <sup>2</sup>
	Рыхление грунтов	30-60 руб./м <sup>2</sup>
<b>Дорожно-строительные работы</b>		
Проектирование дорог	Подготовка технической документации	150 руб./м <sup>2</sup>
	Геодезические изыскания	200 руб./м <sup>2</sup>
Устройство дорожного полотна	Планирование грунта и земляные работы	100 руб./м <sup>2</sup>
	Асфальтирование	300 руб./м <sup>2</sup>
Ремонт дорог	Капитальный ремонт	500 руб./м <sup>2</sup>
	Ямочный ремонт	230 руб./м <sup>2</sup>
	Асфальтирование	530 руб./м <sup>2</sup>
Благоустройство территорий	Дорожная разметка	150 руб./м <sup>2</sup>
	Земляные работы	500 руб./м <sup>2</sup>

	Дополнительные работы	От 300 руб./м <sup>2</sup>
--	-----------------------	----------------------------

Материальное денежное стимулирование труда АО «Строймеханизация» заключается не только в оплате выполненных работ, но также учитывается момент выполнения плана или перевыполнения плана. Для каждой категории работ устанавливается план на 1 месяц. Далее происходит назначение конкретных сотрудников на выполнение работ: основной рабочий персонал и бригадир.

Помимо объема выполнения работ, при начислении премий и бонусов учитывается сложность выполнения и условия выполнения работ. К примеру, укладка асфальта предполагает работу с вредными веществами. Также при повышении до определенного уровня температуры воздуха, снижается производительность труда. Технология укладки асфальта предполагает доплату за вредность, соответственно, при начислении премии это также необходимо учитывать.

Представим расчет заработной платы на примере работы отдельного сотрудника в таблице 26.

Таблица 26

Принцип системы премирования по категории работы «Вывоз строительного мусора» в АО «Строймеханизация»

<b>Вывоз строительного мусора</b>							
Объем выполненной работы, т	25,5	28,5	30	31,5	33	34,5	36
Цена категории работы, руб./т	600	600	600	600	600	600	600
Стоимость выполненной работы, руб.	1530 0	1710 0	1800 0	1890 0	1980 0	2070 0	2160 0
Процент выполнения плана	85%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
Размер премии (от объема выполненной работы)	0%	0%	0%	2%	5%	7%	10%
Объем премии, руб.	0	0	0	378	990	1449	2160
Заработная плата, руб.	1530 0	1710 0	1800 0	1927 8	2079 0	2214 9	2376 0

Итак, представленные данные свидетельствуют о предусмотрении ситуации как перевыполнения, так и не выполнения плановых показателей по объему выполненных работ.

Для наглядности представим расчет заработной платы в виде рисунка 7.

Итак, заработная плата растет пропорционально выполненным плановым показателям. При условии, что заработная плата начисляется на основании объема выполненной работы, то ее рост логичен и целесообразен.

При невыполнении плана не предусмотрено штрафных санкций.

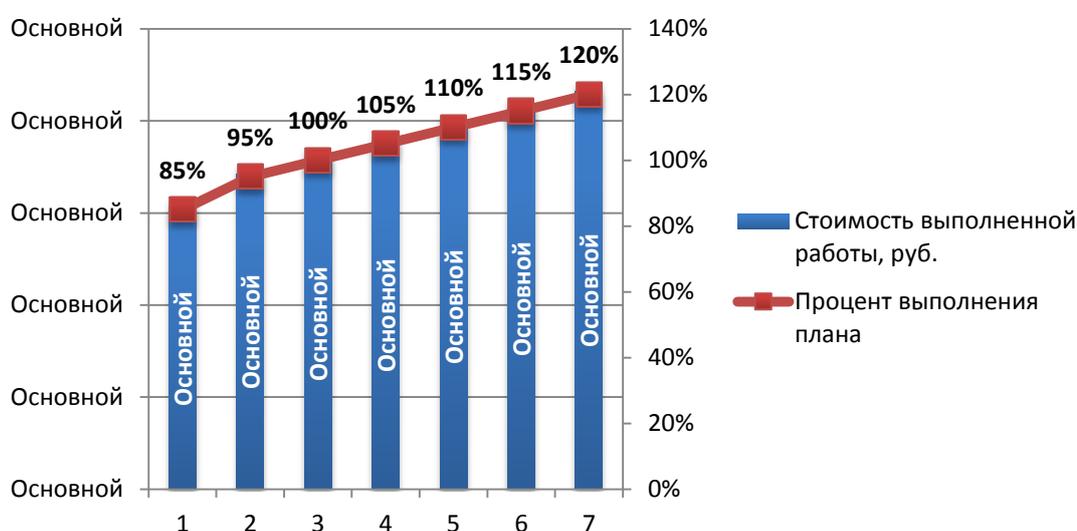


Рис. 7. Система начисления премии сотрудника при выполнении плановых показателей

Сотрудник всегда получает заработанные денежные средства. Это объясняется тем, что большинство сотрудников мотивированы материальными и денежными ценностями, поэтому риск невыполнения планов достаточно низкий. При условии возникновения ситуации, что какое-либо число сотрудников не выполняют план, то их работу выполняют те, кто заинтересован в большем объеме получаемой заработной платы. Тем не менее, при перевыполнении плана сотрудника необходимо поощрять, для чего была разработана система начисления премий при перевыполнении плана. Представим ее в виде графика на рисунке 8.

Данная система зависит от объема выполненной работы, так при перевыполнении плана на 5%, сотрудник получает доплату 2% к общему объему заработной платы от выполненного объема работ.

Общая сумм заработной платы по данной категории работы для

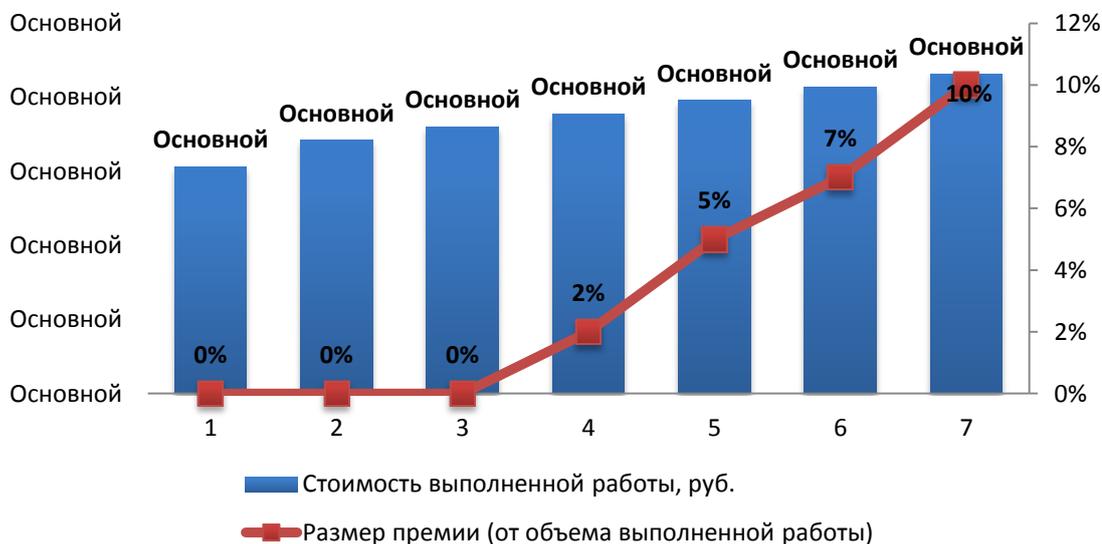


Рис. 8. Система премирования персонала в АО «Строймеханизация»

сотрудника составит в данном случае 18900 руб. При перевыполнении плана на 10% размер премии составляет +5%, сумма заработной платы 20700 руб. При перевыполнении плана на 10% размер премии составляет +7%, сумма заработной платы 20 700 руб. При перевыполнении плана на 15% размер премии составляет +10%, сумма заработной платы 21 600 руб.

Составляющие неденежного материального стимулирования можно представить в виде таблицы 27.

Таблица 27

Совершенствование неденежного материального стимулирования труда сотрудников АО «Строймеханизация»

Стимул	Характеристика (обоснование)
Предоставление путевок в дома отдыха для работника и его семьи	Особенностью деятельности АО «Строймеханизация» является осуществление строительных услуг, соответственно, особая загруженность для сотрудников в период каникул у детей. Для многих семей это становится достаточно серьезной проблемой. Поэтому, в качестве стимула необходимо внедрить возможность для отправки детей сотрудников в детские лагеря и санатории. Помимо детских лагерей необходимо предоставление путевок

Предоставление обязательной медицинской страховки	Условия работы предполагают вероятность возникновения травм в процессе осуществления трудовой деятельности, что обосновывает предоставление обязательной медицинской страховки
Льготное питание	Организация выездного питания на строительные объекты обеспечит не только материальное стимулирование труда, но и своевременность. Будет четко определено время приема пищи для сотрудников, регламентированный обед.
Предоставление служебного жилья, оплата расходов на его содержание	При условии возрастания приема мигрантов на осуществление строительных работ, возможность предоставлять служебное помещение служит для сотрудников сильным стимулом. Служебное жилье будет представлено койкой-местом в общежитии

Таким образом, представляется, что наиболее приемлемой системой оплаты труда для рабочих на предприятии АО "Спецмеханизация" является система сдельно-премиальной оплаты. При этом помимо денежных выплат немаловажной стороной улучшения и усовершенствования системы оплаты труда является предоставление неденежных стимулов для сотрудников, например, предоставление льготных путевок в дома отдыха и санатории, льготного питания, медицинского страхования.

Внедрение предложенных мероприятий позволит организации повысить уровень производительности персонала и эффективности функционирования АО «Строймеханизация» в целом.

## Заключение

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

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

В рамках написания выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы оплаты труда на примере АО «Строймеханизация», которое является одним из ведущих предприятий Красноярского края, оказывающим механизированные услуги в промышленном и жилищном строительстве.

Проведенный анализ деятельности АО «Строймеханизация» показал, что эффективность функционирования предприятия снижается. Об этом свидетельствует снижение показателя чистой прибыли, рентабельности и производительности труда. Также происходит снижение средней заработной платы персонала. Для выявления причин появления данных тенденций был проведен анализ эффективности использования персонала и особенности оплаты труда.

Изначально был проведен анализ системы оплаты труда, который заключался в обработке информации об имеющихся формах оплаты труда в организации, а также было проведено исследование удовлетворенности рабочих системой мотивации в организации.

Результатом явилось выявление в АО «Строймеханизация» достаточно сложной ситуации. С одной стороны, положительным является то, что существуют различные формы оплаты труда на предприятии. Тем не менее, основной персонал не удовлетворен системой оплаты и уровнем оплаты труда.

Далее был проведен анализ эффективности использования рабочего времени и персонала, который показал, что ухудшается эффективность персонала, о чем говорит снижение выручки в 2015 и в 2016 году. Проведенный факторный анализ показал, что негативно отразились на выручке показатели снижения среднечасовой выработки персонала в 2016 году и снижение численности рабочих. Также наблюдается неэффективность использования рабочего времени.

Поэтому в качестве основных мероприятий, направленных на совершенствование оплаты труда рабочих были предложены:

- внедрение на предприятии сдельной системы оплаты труда рабочих, основанной на объемах выполненной работы и качества ее выполнения.
- переход на тарифные ставки для категорий работ, что позволяет заинтересовать материально сотрудников, увеличить выручку и прибыль предприятия;
- совершенствование учета выполненных работ, разработка норм выработки и тарифных расценок на работы (с учетом перехода рабочих на сдельную систему оплаты труда).
- совершенствование системы премирования сотрудников.
- совершенствование системы неденежного материального стимулирования.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеются ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

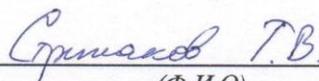
Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография — наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)



(Ф.И.О)

«16» июня 2017г.

Нормоконтроль пройден

(подпись)

(Ф.И.О)

« » 2017г.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации 2016 г.
2. Трудовой кодекс РФ – М.: Проспект, 2016 г.
3. Налоговый кодекс РФ. Часть 2. Федеральный закон от 05.08.2000 г. № 118-ФЗ. (в ред. Федерального закона от 29.12.2000 г. № 166-ФЗ.)
4. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. Утверждены приказом Минфина РФ от 31.10.2000 г. № 94н.
5. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организаций». ПБУ 10/99. Утверждено приказом Минфина РФ от 06.05.99 г. № 33н.
6. Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера. Утверждена постановлением Государственного комитета РФ по статистике от 24.11.2000 г. № 116.
7. «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Постановление Госкомстата РФ от 06.04.01 г. № 26
8. Бондаренко Э.М., Львович М.З., Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации, Изд.: Проспект, 2017 г.
9. Бухгалтерский учет: учебник / В.М. Богаченко, Н.А. Кириллова. — Изд. 19-е, стер. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 510, [1] с. — (Среднее профессиональное образование).
10. Глушков И.Е. Бухгалтерский учет на современном предприятии: Эффективное учебное и практическое пособие по бухгалтерскому учету / И.Е. Глушков. – М.: КНОРУС, 2014. – 808с
11. Гуккаев В.Б. Учетная политика организации. – М., 2010
12. Камышанов П.И., Камышанов А.П. Бухгалтерский учет и аудит: Учебник. - М.: ПРИОПР, 2008. - 670 с.
13. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 592 с.
14. Ланина И.Б. Первичные документы в бухгалтерском и налоговом

- учете. - М.: Рид Групп, 2011.-414с.
15. Н.А. Наумова., М.В.Беллендир Бухгалтерский учет и анализ: учебник — М. : КНОРУС, 2016. — 630 с. — (Бакалавриат).
  16. Рофе А.И. Экономика труда : учебник . — М.: КНОРУС, 2010. —400 с.
  17. Суглобов А.Е., Бухгалтерский учет и аудит: учебное пособие - М.: КНОРУС, 2008. - 496 с.
  18. Трудовое право: учебник / Казанцев В.И., Казанцев С.Я., Васин В.Н. - М.: Академия, 2010.- 288 с.
  19. Трудовое право: учеб. пособие для вузов / Никонов Д.А., Стремоухов А.В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 407 с.
  20. Трудовое право: учеб. для вузов / под ред. В.Ф. Гапоненко, Ф.Н. Михайлова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 463 с.
  21. Трудовое право: учеб. пособие/ Панина А.Б. - М.: Форум:Инфра-М,2008.-272с.
  22. Трудовое право/ под ред. О.В. Смирнова. - М.: ТК Велби, 2009.- 528 с.
  23. Трудовое право России: учебник / отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. - М.: КОНТРАКТ: Инфра-М, 2007.- 402 с.
  24. Трудовое право России: учебник / под ред. проф. С.П. Маврина, проф. Е.Б. Хохлова. - М.: ЮРИСТЪ, 2009.- 560 с.
  25. Трудовое право России / Пиляева В.В. - СПб.: Питер, 2008.- 448 с.
  26. Трудовое право России: учебник / Гусов К.Н., Толкунова В.А. - М.: ТК Велби, 2006.- 496 с.
  27. Трудовое право России: учебник / под общ. ред. Ю.П. Орловского, А.Ф. Нуртдиновой. - М.: МЦФЭР, 2009.- 880 с.
  28. Трудовое право России: учеб. для вузов / Молодцов М.В., Головина С.Ю. - М.: Норма, 2008.- 640 с.
  29. Трудовое право России: учебник / под ред. А.М. Куренного. - М.: 3-е изд., перераб. и доп., 2015. — 624 с.
  30. Ширококов В.Г.. Бухгалтерский учет в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 688 с.