

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
очной формы обучения, группы 06001406
Поляковой Валерии Андреевны

Научный руководитель
ст. преподаватель
Борзенкова Н.С.

Рецензент
директор по производству
ООО «Прохоровские комбикорма»
Самойленко К.Л.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1. Экономическая сущность оплаты труда на предприятии.....	7
1.2. Формы и системы оплаты труда работников на предприятии.....	16
1.3. Нормативно-правовая база регулирования оплаты труда в России	23
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРОХОРОВСКИЕ КОМБИКОРМА» ЗА 2015-2017 ГГ.).....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2. Анализ эффективности оплаты труда на предприятии.....	43
2.3. Направления совершенствования системы оплаты труда на предприятии	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Оплата труда занимает центральное место в системе управления персоналом. От того насколько увязано вознаграждение за труд с его конечным результатом зависит конкурентоспособность предприятия, эффективность использования человеческого потенциала. Поэтому ключевым звеном организации труда на предприятии является разработка системы вознаграждения работников за результаты трудовой деятельности в контексте роста эффективности производства и качества продукции услуг.

Оплата труда реализуется для работодателя в ценности рабочей силы, для работника же является удовлетворением потребностей. Система оплаты при этом является способом реализации предприятием соответствующей формы оплаты труда, разработанной в соответствии со спецификой организации и закрепленный в нормативных актах и устанавливающий порядок оплаты труда работников.

Каждое предприятие может разработать систему оплаты труда самостоятельно исходя из своих потребностей либо выбрать из существующих систем или их комбинаций. Для вновь вводимых предприятий эта задача решается как правило на стадии проектирования. Если предприятие действующее, а существующая система оплаты труда не эффективна ее следует модернизировать. В зависимости от степени и сферы ответственности определяется приемлемая система оплаты труда персонала, которая выбирается посредством оценки качественных показателей различных систем оплаты труда с точки зрения соответствия специфики работы предприятия и качественным показателям труда.

На современном этапе развития экономики предприятия возникает особая необходимость в разработке эффективной системы оплаты труда, поскольку именно заработная плата, важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, является главным инструментом воздействия на производительность труда работника, персонала. Именно повышение мотивационной роли оплаты

труда - является одним важнейших аспектов совершенствования системы оплаты труда на предприятии.

Наиболее важным среди факторов, имеющих влияние на эффективность использования рабочей силы, стоит система оплаты труда. Именно заработная плата, а зачастую только она является той причиной, которая приводит рабочего на его рабочее место. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить. Для предприятия благоприятным следствием и подтверждением установления эффективной системы оплаты труда является повышение производительности и качества труда, сокращение непроизводительных затрат и, достижение главной цели – увеличение получаемой прибыли, и как результат – повышение благосостояния работников предприятия.

Для оценки эффективности существующей системы оплаты труда на предприятии необходим многосторонний и детальный анализ. В процессе выполнения данной выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы оплаты труда предприятия ООО «Прохоровские комбикорма». По итогам которого были выявлены основные направления ее модернизации, предложены мероприятия по ее совершенствованию.

Тема работы крайне актуальна, поскольку на современном этапе развития рыночной экономики значительно меняется политика в области оплаты труда, социальной поддержки, а также защиты прав работников. Большинство функций государства по реализации такой политики переданы предприятиям и организациям, которые самостоятельно могут устанавливать размеры, формы и системы, оплаты труда, а также материального стимулирования его результатов. На данном этапе развития трудовых отношений на государственном уровне большое внимание должно быть уделено проблемам формирования и регулирования заработной платы, поскольку она является главным мотивом к труду и обеспечивает качество и количество труда.

Целью данной работы является совершенствование системы оплаты труда, как базового элемента в системе управления и стимулирования персонала предприятия.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены и решены следующие задачи:

- раскрыть теоретическую сущность оплаты труда;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ финансового состояния предприятия;
- провести анализ эффективности оплаты труда и производительности труда;
- разработать рекомендации и предложить мероприятия по совершенствованию существующей системы оплаты труда;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий по оптимизации системы оплаты труда на предприятии.

Объектом исследования в работе выступает ООО «Прохоровские комбикорма».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является анализ системы оплаты труда на предприятии.

Теоретическая значимость данной работы предполагает целесообразность и эффективность использования результатов данного исследования для дальнейших разработок в области совершенствования оплаты труда на предприятии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе исследования методические рекомендации могут быть использованы в практической деятельности, ориентированной на совершенствование системы оплаты труда на любом предприятии.

Теоретико-методологической основой послужили труды отечественных исследователей, таких как Горелов Н.А., Лапшова О.А, Листик Е.М., Пряжников Н.С., Соломанилина В.Г. и др., в области изучаемой проблемы, изложенные в статьях, в периодических изданиях, учебной и справочной литературе, методологических и практических пособиях.

Анализ системы оплаты и стимулирования труда на предприятии был проведен на основе данных предприятия ООО «Прохоровские комбикорма».

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, две главы, заключение, список используемой литературы, приложения.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы выпускной работы, осуществляется постановка цели и задач работы, определяется теоретическая, методологическая и информационная база исследования, определяется теоретическая и практическая значимость работы. Основная часть исследования содержит две главы. Первая глава носит теоретический характер и посвящена теоретическим основам оплаты труда на предприятии. Вторая глава носит аналитический и практический характер. В данной главе рассматривается организационно-экономическая структура предприятия, финансовые показатели деятельности предприятия, анализ персонала по качественным и количественным показателям, содержит анализ финансового состояния предприятия, так же проводится анализ эффективности оплаты труда и производительности труда персонала предприятия ООО «Прохоровские комбикорма», проводится разработка методических рекомендаций, дается экономическая оценка целесообразности применения предложенных мер по совершенствованию системы оплаты труда. В заключении даются выводы по ходу выполнения выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Экономическая сущность оплаты труда на предприятии

Оплата труда работников – это система взаимоотношений, которые связаны с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами государства, другими нормативными актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – это вознаграждение за труд, которое зависит квалификации конкретного работника, сложности, количества, качества и условий выполненной им работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты. Таким образом, заработная плата – это возмещение в денежной форме, которую работник получает за свой проделанный труд. Считается, что уровень заработных плат является одним из ключевых показателей уровня благосостояния любого государства. Так или иначе, это является признаком высокоразвитой экономики. Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда [9, с.354].

Понятие «заработная плата» значительно уже, чем «оплата труда». Оплата труда взаимоувязана не только с системой расчета и определения заработной платы, а также различные режимы рабочего времени, нормативы использования и документального оформления штатного расписания, сроки оплаты труда и т.д.

С другой стороны, оплата труда – это статистический термин, используемый в национальных счетах, статистике платежного баланса, а иногда и в корпоративных счетах. Это в основном относится к общей валовой (до налогообложения) заработной платы, выплачиваемой работодателями работникам за работу, проделанную в отчетном периоде.

Однако в действительности совокупный показатель включает не только

валовую заработную плату, по крайней мере в национальных счетах и статистике платежного баланса. Причина заключается в том, что в этих счетах се определяется как "общее вознаграждение в денежной или натуральной форме, выплачиваемое предприятием работнику в обмен на работу, проделанную последним в течение отчетного периода". Она фактически представляет собой общую стоимость рабочей силы для работодателя, выплачиваемую из валовых доходов или капитала предприятия.

Вознаграждение работников учитывается количественно-суммовым методом, т.е. измеряется величиной вознаграждения в денежной или натуральной форме, которое работник имеет право получить от работодателя в отношении выполненной работы, в течение соответствующего отчетного периода – будь то авансовая оплата, одновременно или задолженность по самой работе. Это контрастирует с другими вводимыми ресурсами для производства, которые должны оцениваться в момент их фактического использования.

Для статистических целей отношения между работодателем и работником существуют в тех случаях, когда между предприятием и лицом заключено официальное или неофициальное соглашение, обычно добровольно заключаемое обеими сторонами, в соответствии с которым это лицо работает на предприятии в обмен на вознаграждение наличными или натурой. Вознаграждение, как правило, основывается либо на времени, проведенном на работе, либо на каком-либо другом объективном показателе объема проделанной работы.

Для целей социального учета считается компонентом стоимости чистой продукции или добавленной стоимости (в качестве факторного дохода). Цель заключается не в измерении дохода, фактически получаемого трудящимися, а в определении стоимости, которую труд вносит в чистый объем производства наряду с другими факторами производства. Основная идея заключается в том, что стоимость чистой продукции равна факторным доходам, которые ее генерируют. По этой причине некоторые виды вознаграждения, получаемого

работниками, либо включаются, либо исключаются, поскольку они считаются связанными или не связанными с производством или стоимостью новой продукции.

Система оплаты труда при этом должна быть согласована с миссией, видением, бизнес-стратегией и организационной структурой компании, чтобы разработать план компенсации эффективным способом для достижения целей. Предприятия в рамках одной организации будут иметь разные конкурентные условия, приобретать различные бизнес-стратегии и разрабатывать стратегии компенсации. Общий план компенсации состоит из трех компонентов: базовая компенсация, поощрительные стимулы и косвенная компенсация в виде пособий.

Из определения оплаты труда следует, что оплата труда может включать в себя различные выплаты, которые можно разделить на три группы:

- вознаграждение за труд. Такое вознаграждение выплачивается в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества, а также условий выполняемой работы;

- компенсационные выплаты. К таким выплатам можно отнести: доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, за работу в обстановках, отклоняющихся от нормальных, и другие выплаты такого же характера;

- стимулирующие выплаты. К таким выплатам относятся: доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и другие выплаты [27, с.310].

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

Распределительная функция оплаты труда заключается в установлении доли сотрудника в созданном продукте в зависимости от его вклада. Это

отражает долю живого труда при распределении дохода между сотрудниками и собственниками в среде производства.

Воспроизводственная функция осуществляет формирование личных доходов для удовлетворения потребностей сотрудников и их семей. Величина оплаты труда в обязательном порядке должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня.

Основное действие такой функции как стимулирующая направлено на поощрение роста производства продукции, повышение качества продукции, квалификации работников предприятия.

По средством ресурсно - разместительной функции эффективно размещаются и используются трудовые ресурсы не только на уровне отраслей экономики и регионов страны, но также и на уровне самого предприятия.

Посредством определения покупательной способности персонала организации реализуется функция формирования платежеспособного спроса, что оказывает значительное влияние на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства.

Учетно-производственная функция оплаты труда характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

Социальная функция оплаты труда заключается в том, что ее уровень во многом определяет социальный статус сотрудника, престиж профессии на рынке труда, а также статус самой организации [10, с. 162].

Система выплаты заработной платы является методом, принятым организациями для оплаты труда работников. Это способ предоставления материальной компенсации работникам за время и усилия, вложенные ими в преобразование материалов в готовую продукцию. Это указывает на основе оплаты работников, которая может быть либо на день или выходной. Выбор системы зависит от типа и характера концерна и его продукции. Буквальный смысл компенсации в противовес. В случае управления людскими ресурсами

компенсация называется денежными и другими пособиями, получаемыми работником за предоставление услуг своему работодателю. Полученные деньги и пособия могут быть в различных формах - базовая компенсация в денежной форме и различные пособия, которые могут быть связаны со службой работника работодателю, например, фонд обеспечения персонала, вознаграждение, система страхования и любые другие выплаты, которые работник получает или пособия, которыми он пользуется вместо такой выплаты.

Заработная плата и оклад являются наиболее важным компонентом компенсации, и они имеют важное значение независимо от типа организации. Заработная плата называется вознаграждением работников, в частности почасовой оплатой. Заработная плата относится к заработной плате, выплачиваемой работникам, включая управленческий персонал. Заработная плата и оклад выплачиваются на основе фиксированного периода времени и обычно не связаны с производительностью работника в определенное время.

Существуют дополнительные выплаты работникам помимо выплаты заработной платы. Часто они связаны с производительностью, либо с точки зрения более высокого производства или экономии затрат или обоих. Эти стимулы могут предоставляться на индивидуальной или Групповой основе.

Дополнительные льготы включают такие льготы, которые предоставляются сотрудникам, имеющим долгосрочное воздействие, как резервный фонд, вознаграждение, пенсия; или возникновение определенных событий, таких как медицинские пособия, помощь при несчастных случаях, страхование здоровья и жизни; или содействие в выполнении работы, как униформа, столовые, отдых и т.д.

Дополнительные, так называемые привилегии, как правило, предоставляются руководящим сотрудникам либо для облегчения их работы, либо для их удержания в организации. Такие предпосылки включают в себя автомобильная компания, членство в клубе, бесплатное проживание в общежитии, оплачиваемый отпуск, опционы и т. д.

Слова заработная плата и вознаграждения имеют большое значение для тех, кто осуществляет работу в организации. В то время как эти термины указывают деньги и другие льготы, полученные сотрудником в обмен на услуги, оказанные им для организации в течение фиксированного срока, существуют тонкие различия, особенно между вознаграждением и заработной платой. Как потенциальный сотрудник, ищущий работу в компании, для человека важно знать эти различия. В этой статье более подробно рассматриваются две взаимосвязанные концепции вознаграждения и заработной платы.

Вознаграждение - это общий термин, который описывает все различные формы компенсационных пакетов для сотрудников в организации. Это может быть зарплата человека, или это может быть гораздо больше, чем просто зарплата. Вознаграждение часто включает не денежные стимулы, а также надбавки и другие льготы. Вознаграждение-это термин, который зарезервирован для высших эшелонов управления в компании, где существует тенденция относиться к заработной плате, когда речь идет о более низких уровнях сотрудников.

Заработная плата - это фиксированная денежная сумма, которая ежемесячно выплачивается работникам в обмен на оказанные ими услуги. Заработная плата является регулярной и часто предоставляется на ежемесячной основе. Вы, возможно, были наняты на почасовой основе или еженедельно, но зарплата в основном рассчитывается в течение месяца. Для тех, кто работает на почасовой основе, вот Положение о дополнительной оплате, если они ставят в дополнительные Часы работы в месяц. Это называется со временем и добавляется к зарплате человека. Заработная плата рассматривается как затраты, понесенные компанией, с целью организовать человеческие ресурсы для управления операциями компании. С точки зрения коннотации, зарплата кажется наиболее близкой к зарплате и заработной платой.

Заработная плата и оклад, доходы, полученные от человеческого труда. С технической точки зрения заработная плата и оклады охватывают все виды

компенсации, выплачиваемой работникам за физическую или умственную работу, но они не представляют собой доход самозанятых. Затраты на рабочую силу не идентичны затратам на заработную плату и оклады, поскольку общие затраты на рабочую силу могут включать в себя такие элементы, как кафе или конференц-залы, обслуживаемые для удобства работников. Заработная плата, как правило, включают вознаграждения, такие как оплачиваемые отпуска, праздники и больничные, а также дополнительные льготы и добавки в виде пенсий или медицинского страхования, спонсируемых. Современные экономисты придерживаются мнения, что так же, как цена товара определяется взаимодействием сил спроса и предложения, так и ставка заработной платы определяется аналогичным образом с помощью обычного анализа спроса и предложения.

Организация оплаты труда - одна из ключевых проблем в современной экономике. На всех этапах развития экономики заработная плата являлась одним из основных факторов, обеспечивающих эффективную систему материального стимулирования работников и формирующую мотивационный механизм трудовой деятельности. Стабильность, развитие и квалификация персонала, напрямую зависит от его мотивации-как материальной, так и нематериальной. Именно мотивация является основной целью системы оценки. Системы оплаты труда, что используется в наше время на большинстве отечественных предприятий, морально устарели. Получается, что они не учитывают ни специфику работы предприятия в условиях рыночной экономики, ни разную ответственность и результаты труда работников, занимающих одинаковые должности. Поэтому введение оплаты труда после классов достаточно актуально.

Производительность труда также влияет на величину заработной платы. Производительность может возникнуть из-за увеличения усилий работника, или в результате факторов, находящихся вне контроля работника, таких как улучшенная технология, сложные машины и оборудование, лучшее управление

и тому подобное. Больше усилий работника начисляется по сдельной или другие формы поощрительных выплат. Эта форма производительности, в силу индивидуальных усилий, не может служить критерием общих выплат заработной платы.

Производительность, вытекающая из передовых технологий и более эффективных методов производства, будет влиять на фиксирование заработной платы. В то время как производительность может быть измерена с точки зрения любого из нескольких факторов, таких как капитальное оборудование, материалы, топливо и рабочая сила, наиболее важным является производительность труда. Это соотношение между затратами труда, измеряемыми в человеко-часах, и производительностью всей экономики или конкретной отрасли или предприятия, измеряемым в денежном выражении или в физическом выражении. Можно сказать, что производительность труда играет лишь второстепенную роль в установлении заработной платы. Это может, в лучшем случае, помочь определить справедливую заработную плату.

Заработная плата, связанная с производительностью, может помочь лучше использовать людские ресурсы. Это особенно актуально для нашей страны, где производительность труда низкая.

Однако аргумент о том, что производительность труда повысится, если она будет связана с оплатой труда, вряд ли приемлем для трудовых организаций. Последним внешним фактором, оказывающим влияние на заработную плату и фиксацию заработной платы, является состояние экономики. Хотя некоторые организации могут процветать в условиях рецессии, нет никаких сомнений в том, что экономика влияет на решения о вознаграждении. Например, депрессивная экономика, вероятно, увеличит предложение рабочей силы. Это, в свою очередь, должно послужить снижению текущей ставки заработной платы.

В большинстве случаев стоимость жизни будет расти в условиях расширяющейся экономики. Поскольку стоимость жизни обычно используется в качестве стандарта оплаты труда, здоровье экономики оказывает значительное

влияние на решения о заработной плате. Профсоюзы, правительство и общество с меньшей вероятностью будут настаивать на повышении заработной платы в условиях депрессивной экономики. Общая стратегия компании должна определять вознаграждение ее сотрудников. Там, где стратегия предприятия заключается в достижении быстрого роста, вознаграждение должно быть выше, чем платят конкуренты. Там, где стратегия заключается в сохранении и защите текущих доходов, из-за снижения состояния компании, уровень вознаграждения должен быть средним или даже ниже среднего. Оценка работы помогает установить удовлетворительные различия в заработной плате между рабочими местами.

Фонд заработной платы представляет собой сумму вознаграждений, предоставленных наемным работникам в соответствии с количеством и качеством их труда, а также компенсаций, связанных с условиями труда.

В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятиями, организациями суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты связанные с режимом работы и условиями труда стимулирующие надбавки и доплаты премии единовременные поощрительные выплаты а также оплата питания жилья топлива носящая систематический характер. Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда, разнообразие которых рассмотрено в следующем параграфе.

Таким образом, мы можем сказать, что понятие «заработная плата» значительно уже, чем «оплата труда». Оплата труда взаимоувязана не только с системой расчета и определения заработной платы, а также различные режимы рабочего времени, нормативы использования и документального оформления штатного расписания, сроки оплаты труда и т.д.

С другой стороны, оплата труда – это статистический термин, используемый в национальных счетах, статистике платежного баланса, а иногда

и в корпоративных счетах. Это в основном относится к общей валовой (до налогообложения) заработной платы, выплачиваемой работодателями работникам за работу, сделанную в отчетном периоде, например, за квартал или год.

Из определения оплаты труда следует, что оплата труда может включать в себя различные выплаты, которые можно разделить на три группы:

- вознаграждение за труд.
- компенсационные выплаты.
- стимулирующие выплаты.

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

А система оплаты труда должна быть согласована с миссией, видением, бизнес-стратегией и организационной структурой компании, чтобы разработать план компенсации эффективным способом для достижения целей. Предприятия в рамках одной организации будут иметь разные конкурентные условия, приобретать различные бизнес-стратегии и разрабатывать стратегии компенсации.

1.2. Формы и системы оплаты труда работников на предприятии

Обязательства работодателей и их объединений по оплате труда и предоставлению материальных компенсационных выплат в различных формах являются важной составляющей трудовых отношений.

Зависимость результатов труда работника и величины оплаты труда устанавливает форма оплаты труда организации.

Система оплаты труда — это способ реализации соответствующей формы оплаты труда специально разработанный и закрепленный в нормативных актах и устанавливающий порядок оплаты труда наемных работников [25, с.154].

Предприятию целесообразно выбирать систему оплаты труда в соответствии с особенностями производства, технологии, средства труда, а также формы его организации, требования, предъявляемые к качеству продукции и др.

Всесторонний учет этих условий в полной мере может быть произведен только непосредственно в организации. Поэтому организация имеет право выбирать и устанавливать формы оплаты труда для рабочих каждого подразделения отдельно.

Существуют два вида заработной платы: основная и дополнительная.

К основной заработной плате относятся:

- оплата, которая начисляется работникам за отработанное время;
- количество и качество выполненных работ;
- оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, различные премии и др.

К дополнительной заработной плате относятся:

- оплата неотработанного времени, которая предусмотрены трудовым законодательством;
- оплата отпусков, перерывов на работе кормящих матерей;
- оплата выходного пособия, которая предусмотрена при увольнении работника и др. [34, с.36].

Формами оплаты труда, которые наиболее часто применяются российскими предприятиями, являются повременная и сдельная формы.

Рассмотрим каждую форму оплаты труда, поскольку каждая из них включает в себя несколько разновидностей подформ – систем оплаты труда.

Сдельная форма оплаты труда - это оплата, при которой заработок зависит от количества произведенной (обработанной) продукции, с учетом его качества, сложности и условий труда.

Различают несколько систем сдельной оплаты труда:

– прямая (простая) сдельная система - это наиболее элементарная система, при которой заработок рабочего зависит от индивидуальной выработки. При данной форме оплаты труда вознаграждение работнику начисляется за фактически выполненную им работу по ранее определенным сдельным расценкам;

– сдельно-премиальная система - рабочим сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается также премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей;

– косвенная сдельная система - применяется в основном при оплате труда вспомогательных рабочих, к примеру, таких как: шоферов, мастеров-наладчиков, ремонтных рабочих и прочих.

– аккордная система - оплата труда производится не за какую-либо отдельную производственную операцию, а за весь комплекс взаимосвязанных работ. Наличие производственной взаимосвязи между членами коллектива является основным условием использования данной системы;

– сдельно-прогрессивная система - труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным сдельным расценкам, а весь объем работы сверх нормы оплачивается работникам по повышенным расценкам, то есть в данном случае используются расценки [33, с. 398].

Повременная форма оплаты труда характеризуется тем, что заработная плата рабочего зависит от количества затраченного времени на работу (фактически отработанного) с учетом квалификации рабочего и условий труда.

Различают простую повременную и повременно-премиальную оплату.

Простая повременная форма оплаты труда характеризуется тем, что оплата начисляется по установленной тарифной ставке (окладу), за фактически отработанное время.

Повременно-премиальная система оплаты труда, используется, как и простая повременная система оплаты труда, для оплаты всех категорий работников [23, с.148].

Также существуют тарифная и бестарифная система оплаты труда.

Тарифная система, представляющая собой совокупность следующих нормативных документов: тарифных ставок, тарифно- квалификационных справочников, районных поправочных коэффициентов.

Тарифная ставка - это размер заработной платы за единицу отработанного времени, соответствующий определенному уровню квалификации (разряду) рабочего, условиям его труда.

Тарифная сетка - это совокупность разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, показывающих во сколько раз тарифная ставка любого разряда больше первого.

Бестарифная модель организации оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива и представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда [10 с.40].

Стоит отметить такой вид стимулирования работников предприятия как стимулирующие доплаты. Работодатель предоставляет возможность каждому работнику обеспечить персональный рост доплат при качественном и производительном труде работника каждый рабочий день. Размер стимулирующей доплаты зависит от ранга стимулирующих доплат, который определяется исходя из комплексной оценки качества труда.

Стимулирующие доплаты призваны обеспечить достижение оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений путем приведения интересов сторон в соответствие по принципу: то, что выгодно работодателю должно быть выгодно работнику.

Стимулирующие доплаты действует в течение всего периода, определенного приказом генерального директора, и не может быть уменьшена в течение данного периода.

Работодатель предоставляет возможность каждому работнику обеспечить персональный рост стимулирующих доплат до максимально возможного значения при качественном и производительном труде работника каждый рабочий день.

Таким образом, мы рассмотрели основные системы оплаты труда. Каждая система имеет свои положительные и отрицательные стороны. В настоящее время каждая из форм и систем практикуется на предприятиях, принадлежащим различным отраслям, в зависимости от этого выбираются наиболее целесообразные системы и формы оплаты труда.

В общем виде классификация форм и систем оплаты труда представлена на рис 1.1.



Рис. 1.1 Классификация форм и систем заработной платы

Основная заработная плата, согласно ТК РФ, не может быть уменьшена работодателем в одностороннем порядке, кроме случая согласия работника с некоторыми существенными условиями трудового договора. Нельзя удерживать

из оклада штрафы, взыскивать суммы за умышленную порчу оборудования, без соответствующего решения суда снижать оклад за неэффективную работу. Помимо постоянной части доходов работника существует также и переменная часть [30, с.144].

На предприятии могут быть использованы такие виды поощрений как надбавки и премии. Существуют как положительные, так и отрицательные стороны использования данных видов стимулирования работников. В случае, если предприятие решает их использовать, труд каждого работника должен быть оценен объективно, то есть должна существовать эффективная системы оценки персонала организации. При этом данные виды привязывают к основной системе оплате труда.

Сравнительные характеристики основных моделей оплаты труда рабочих приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Сравнительные характеристики моделей оплаты труда

Система оплаты труда	Для каких категорий работников может применяться	Преимущества	Недостатки оплаты труда рабочих
1	2	3	4
Временная	Для всех	Простота расчета заработной платы. Достаточно тарифных ставок и информации об отработанном времени	Заработная плата не зависит от результатов работы
Повременно-премиальная	Для всех	Простота расчета. При распределении премии могут учитываться результаты работы	Размер премий не всегда зависит от результатов работы. Премии распределяет руководитель и поэтому существует вероятность субъективности оценки

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
Сдельная	Для работников, чьи трудовые результаты могут быть оценены в натуральных показателях	Сумма заработной платы четко зависит от количества произведенной продукции, наличие заинтересованность работников в повышении производительности труда	Не учитывается качество произведенной продукции, а только количество, большая трудоемкость учета индивидуального вклада работников
Сдельно-премиальная	Для работников, чьи трудовые результаты могут быть оценены в натуральных показателях	Те же, что и у сдельной системы оплаты труда. Кроме того, если премии устанавливаются за качество продукции, работник заинтересован выпускать больше продукции не в ущерб ее качеству	Те же, что у сдельной системы оплаты труда при условии, что премии не связаны с качеством продукции
Бестарифная	Для специалистов, работающих в группе и выполняющих сходные функции	Члены группы заинтересованы в повышении зарплаты, а значит, коллективный труд становится более эффективным	Сложно оценить вклад каждого участника группы. Может иметь место «уравниловка»
Система с групповым премированием	Для специалистов, работающих в группе, объединенной для выполнения определенного проекта	Те же, что и у бестарифной системы оплаты труда. Специалисты охотнее будут участвовать в новом проекте и помогать друг другу для скорейшего его завершения	Те же, что и у бестарифной системы оплаты труда
Повременно-премиальная	Для всех	Простота расчета, при распределении премии могут учитываться результаты работы	Размер премий не всегда зависят от результатов работы. Премии распределяет руководитель, и поэтому существует вероятность субъективности оценки

Из таблицы видно, что применение каждой из моделей оплаты труда имеет как достоинства, так и недостатки. Поэтому на мой взгляд целесообразнее было бы применить некую комбинированную систему оплаты труда, которая бы учитывала, как затратные показатели, в виде рабочего времени, условий труда, так и результирующие, в виде количества, качества произведенной продукции и давала бы работникам стимул к эффективному и производительному труду, соблюдению высокой культуры производства. Поэтому многие компании прибегают к построению более сложных моделей оплаты труда, стараясь увеличивать переменную составляющую заработной платы, с целью более точного учета индивидуального трудового вклада каждого работника

Установленные системы оплаты труда фиксируются в коллективном договоре положении об оплате труда или трудовых договорах с конкретными работниками.

Разным категориям работников могут быть установлены различные системы оплаты труда. Положение об оплате труда согласовывается с соответствующим профсоюзом и подтверждается приказом руководителя организации.

1.3. Нормативно-правовая база регулирования оплаты труда в России

Рассмотрим основные нормативно-правовые документы, регламентирующие порядок учёта труда и заработной платы.

Законодательная база трудовых отношений прежде всего определена Конституцией Российской Федерации. Статья 7 Конституции Российской Федерации устанавливает: «Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека», «в Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда...». Статья 37 Конституции Российской

Федерации гласит: «Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию» [1]. Каждый индивид имеет право на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации, и данное вознаграждение должно быть не ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом.

Реализация закрепленного в Конституции Российской Федерации права на вознаграждение за труд и нашедшего отражение в соответствующих статьях Трудового Кодекса Российской Федерации предлагает возможность сторон трудового отношения самостоятельно определять размер оплаты труда по взаимному соглашению без ограничения каким-либо максимальным пределом. В качестве критериев для определения размера оплаты труда в ст. 132 Трудового Кодекса Российской Федерации указываются количество затраченного работником труда (личный трудовой вклад) и его качество, определяемое квалификацией работника и сложностью выполняемой им работы [4].

Трудовой кодекс Российской Федерации регулирует трудовые отношения. В статье 1 раскрываются цели и задачи трудового законодательства, в статье 2 определяются основные принципы правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, в статье 15 дается определение трудовых отношений.

В Трудовом Кодексе Российской Федерации также раскрываются стороны трудовых отношений, их права и обязанности, основания возникновения трудовых отношений. В части второй Трудового кодекса определяется понятие, принципы, стороны, формы социального партнерства, также в Трудовом кодексе определены нормы коллективных переговоров. В статье 40 дается определение коллективному договору [4].

В статье 41 рассмотрено содержание и структура коллективного договора. Коллективный договор не является обязательным, однако его заключение выгодно работодателю, в том числе и с точки зрения облегчения налогового бремени. Это в первую очередь касается обложения налогом на прибыль. В

соответствии со ст. 255 Налогового Кодекса Российской Федерации, в расходы налогоплательщика на оплату труда включаются любые начисления работникам в денежной или натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства России, трудовыми и коллективными договорами [3].

В статье 56 Трудового Кодекса Российской Федерации дается определение трудового договора. В статье 57 определяется содержание договора, в 58 статье определяются его сроки, статья 91 раскрывает понятие рабочего времени, статья 129 раскрывает понятия заработной платы, оклада, тарифной ставки. В статье 131 определено, что заработная плата выплачивается в денежной форме в валюте России, однако в соответствии с трудовым или коллективным договором заработная плата частично может выплачиваться в не денежной форме, но не более 20%. Статья 136 определяет порядок, место и сроки выплаты заработной платы. В статье 139 приводится порядок исчисления средней заработной платы [4].

Единственное требование, которое предъявляет Трудовой Кодекс Российской Федерации к уровню оплаты труда при условии отработки работником полной месячной нормы труда - он не должен быть ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ).

Федеральный закон от 19 июня 2000 года N 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» (ред. от 01.12.2014) устанавливает минимальный размер оплаты труда с 1 мая 2018 года – 11 163 руб. [5].

В Гражданском кодексе Российской Федерации [2] даются общие определения и понятия, раскрываются права и обязанности сторон. В главе 37 рассматривается договор подряда, в статье 702 дается определение договору подряда. Таким образом, Гражданский кодекс Российской Федерации

определяет основные виды договоров, права и обязанности сторон, формы расчётов.

Федеральный закон «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования и территориальные фонды обязательного медицинского страхования» раскрывает порядок начисления и уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды.

Все указанные законодательные и нормативные правовые акты прямо или косвенно регулируют заработную плату в России.

Обобщая все выше сказанное в первой главе, можно сделать вывод о том понятие заработная плата включает в себя денежное вознаграждение за труд работника. Понятие оплата труда шире понятия заработной платы, поскольку последнее является системой трудовых отношений. Оплата труда является основным источником доходов граждан, выступает основным стимулом к труду, а также выполняет ряд других функций, таких как социальная, воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая и др.

На сегодняшний день существует две основные системы оплаты труда, которой относятся повременная и сдельная. Также, выделяют ряд других систем оплаты труда, но все они основаны либо на повременной, либо на сдельной и каждая имеет свои достоинства и недостатки, например, повременная система оплаты труда проста в применении, но в ней отсутствует мотивационный фактор, а бонусная является мотивационным стимулом, но сложна в расчетах и прогнозировании.

Применение каждой из моделей оплаты труда имеет как достоинства, так и недостатки. Поэтому на мой взгляд целесообразнее было бы применить некую комбинированную систему оплаты труда, которая бы учитывала, как затратные показатели, в виде рабочего времени, условий труда, так и результирующие, в виде количества, качества произведенной продукции и давала бы работникам стимул к эффективному и производительному труду, соблюдению высокой

культуры производства. Поэтому многие компании прибегают к построению более сложных моделей оплаты труда, стараясь увеличивать переменную составляющую заработной платы, с целью более точного учета индивидуального трудового вклада каждого работника

Установленные системы оплаты труда фиксируются в коллективном договоре положении об оплате труда или трудовых договорах с конкретными работниками.

Что касается вопросов нормативного регулирования, то выплата заработной платы регулируется множеством различных документов, таких как Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации и т.п. Соблюдение требований всех нормативно-правовых документов позволяет выплачивать заработную плату в соответствии с законодательством России. На любом предприятии, в обязательном порядке, необходимо вести четкий контроль за последними изменениями в законодательстве России по расчетам и выплата заработной платы.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРОХОРОВСКИЕ КОМБИКОРМА» ЗА 2015-2017 ГГ.)

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Прохоровские комбикорма» было зарегистрировано 22 октября 2010 года, производство было открыто в 2012 году. Находится в Белгородской области, Прохоровский район. Основным видом деятельности является производство готовых кормов для животных, содержащихся на фермах. Должность руководителя компании - генеральный директор. Организационно-правовая форма - общества с ограниченной ответственностью. Размер уставного капитала 425 100 000 рублей. Учредитель - ООО «АПХ Мираторг» на 100%.

Собственная мощная производственная база, укомплектованная оборудованием ведущих европейских производителей, использование только лучшего сырья и материалов, современный технологический процесс и высокий профессионализм рабочего персонала - все это обеспечивает производство высококачественной продукции, соответствующей государственным стандартам и отвечающей требованиям покупателей. В кратчайшие сроки производится комплектация заказов, отгрузка со складов, доставка собственным автотранспортом или железнодорожными вагонами и контейнерами.

Вся произведенная продукция ООО «Прохоровские комбикорма» реализуется на все 100% другим учреждениям агро-промышленного холдинга «Мираторг».

Организационная структура предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» является линейно-функциональной. Она представлена на рисунке приложения 1.

В соответствии с организационной структурой предприятия ООО «Прохоровские комбикорма», верхний уровень управления представлен генеральным директором и подчиняющимися ему главным инженером,

директором по производству, начальником лаборатории, инженером по ОТ и ПБ, офис менеджером.

Основными функциональными обязанностями генерального директора выступает установление общих целей деятельности предприятия. А так же определение, планирование, осуществление и координация всех видов деятельности предприятия; определение направления развития предприятия.

Трудовыми функциями директора по производству являются: формирование производственной политики и стратегии развития производства, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития организации и мер по ее реализации; участие в разработке планов организации в части обеспечения текущих и перспективных потребностей в производстве продукции определенного качества, количества, ассортимента и номенклатуры; повышение эффективности производства, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов; анализ производственной деятельности организации в целях выявления резервов производства, устранения потерь и непроизводительных затрат, рационального использования материальных, кадровых и иных ресурсов.

За высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, ее соответствие действующим государственным стандартам отвечает начальник лаборатории.

Служба контроля осуществляет контроль за соблюдением подчиненными правил охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты и т.д.

Главный инженер и все подотчетные ему службы несут ответственность за технические составляющие производства, обеспечивают необходимый уровень технической подготовки.

В рамках всей организации весь персонал, численностью 140 человек, так же подразделяется на 8 служб: АУП, служба качества, производственная служба,

техническая служба, коммерческая служба, складская служба и служба контроля.

Далее проведем анализ состава, структуры и темпа роста имущества предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» на основе финансовой отчетности 2015-2017 гг.

Таблица 2.1

Анализ состава имущества предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» 2015-2017 гг., тыс.руб.

Актив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1. Внеоборотные активы, в том числе:	1157790	967669	775111	-190121	-192558
Основные средства	1127755	930821	738412	-196934	-192409
Отложенные налоговые активы	28635	36665	36472	8030	-193
Прочие внеоборотные активы	1400	183	227	-1217	44
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	7341698	7337254	6402646	-4444	-934608
Запасы	938599	672602	661824	-265997	-10778
Дебиторская задолженность	6295516	6652285	5740268	356769	-912017
Денежные средства	107583	12367	554	-95216	-11813
Баланс	8499488	8304923	7177757	-194565	-1127166

В 2017 году стоимость имущества составила 7177757 тыс. руб., произошла снижение по сравнению с 2016 годом на 1127166 тыс. руб., наблюдается отрицательная динамика стоимость имущества предприятия.

Соответственно наблюдается отрицательная динамика внеоборотных активов, в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло снижение данного актива на 190121 тыс. руб., в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло

также снижение на 192558 тыс. руб., таким образом за анализируемый период темп роста составил 66,94 %.

Также наблюдается тенденция к снижению основных средств организации, в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло снижение на 192409 тыс. руб.

Снижение доли отложенных налоговых активов на 193 тыс. руб. не может быть оценено положительно или отрицательно, поскольку они характеризуются нулевой доходностью.

За отчетный период оборотные средства снизились на 934608 тыс. руб. или на 12.74%. Это обусловлено отставанием темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости дебиторской задолженности и денежных средств на 923830 тыс. руб., таким образом дебиторская задолженность снизилась на 13.7 %.

Запасы, входящие в оборотные активы предприятия также имеют тенденцию к снижению, в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло снижение данного вида активов на 10778 тыс. руб.

Стоит отметить значительное снижение наиболее ликвидных активов – денежных средств, за анализируемый период произошло снижение на 107029 тыс. руб., соответственно произошло снижение данного вида активов на 99,48 %.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло значительное увеличение дебиторской задолженности (на 356769 тыс. руб.). Однако в отчетном, 2017 году, объемы дебиторской задолженности снизились (на 912017 тыс. руб.), что является позитивным изменением и может свидетельствовать об улучшении ситуации с оплатой продукции предприятия и о выборе подходящей политики продаж.

Таблица 2.2

Анализ структуры имущества предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» 2015-2017 гг., %.

Актив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1. Внеоборотные активы, в том числе:	13,62	11,65	10,8	-1,97	-0,85
Основные средства	13,27	11,21	10,29	-2,06	-0,92
Отложенные налоговые активы	0,34	0,44	0,51	0,1	0,07
Прочие внеоборотные активы	0,02	0	0	-0,02	0
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	86,38	88,35	89,2	1,97	0,85
Запасы	11,04	8,1	9,22	-2,94	1,12
Дебиторская задолженность	74,07	80,1	79,97	6,03	-0,13
Денежные средства	1,27	0,15	0,01	-1,12	-0,14
Баланс	100	100	100	0	0

Для производственного предприятия оптимальной считается структура: 65% - запасы, 30% - дебиторская задолженность, 5% - денежные средства [18, с.94].

В активах организации доля текущих активов составляет 89,2%, а внеоборотных средств 10,8%.

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует интенсивную политику управления активами.

Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 10.29%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности и запасов на общую сумму 6402092 тыс. руб.

Структура с высокой долей задолженности 79,97% и низким уровнем денежных средств может свидетельствовать о преимущественно не денежном характере расчетов.

Следует обратить внимание на сокращение внеоборотных активов в общей структуре баланса, что может говорить об ускорении оборачиваемости оборотных активов.

За отчетный период произошло снижение доли стоимости основных средств на 0,92%.

Поскольку отношение роста к оборотным активам меньше 40%, то данное снижение выгодно и эффективно для деятельности предприятия.

Сумма денежных средств снизилась на 11813 тыс. руб., или на 95,52%., кроме того, их доля в общей структуре активов снизилась на 0,14%.

Поскольку снижение денежных средств на счетах от суммы оборотного капитала оказалось меньше 10%, то данное изменение не должно негативно повлиять на деятельность предприятия.

При анализе активов виден спад стоимости внеоборотных средств на 192558 тыс. руб., или на 19,9% от их величины предыдущего периода. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости основных средств и отложенных налоговых активов на 192602 тыс. руб.

Темп роста оборотных активов опережает темп роста внеоборотных активов на 7,16%. Такое соотношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Доля оборотных средств в активах занимает более 70%, поэтому политику управления активами можно отнести к агрессивному типу [8, с.107].

Также проведем анализ состава, структуры и темпа роста источников имущества исследуемого предприятия за анализируемый период. Анализ приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ состава источников формирования имущества предприятия ООО
«Прохоровские комбикорма» 2015-2017 гг., тыс. руб.

Пассив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
1. Собственный капитал, в том числе:	912747	992638	969521	79891	-23117
Уставный капитал	425100	425100	425100	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	487647	567538	544421	79891	-23117
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	766072	547194	328316	-218878	-218878
заемные средства	766072	547194	328316	-218878	-218878
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	6820669	6765091	5879920	-55578	-885171
заемные средства	2650182	3204163	2423940	553981	-780223
кредиторская задолженность	4170487	3557172	3451558	-613315	-105614
прочие обязательства	0	3756	4422	3756	666
Валюта баланса	8499488	8304923	7177757	-194565	-1127166

К положительным признакам можно отнести тот факт, что оборотные активы анализируемой организации превышают краткосрочные обязательства, что свидетельствует о способности погасить задолженность перед кредиторами.

Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволило выявить наличие у организации собственного оборотного капитала (194410 тыс. руб.), что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

Собственный капитал в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизился на 23117 тыс. руб. или на 2,33%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Произошло это за счет уменьшения

стоимости нераспределенной прибыли на 23117 тыс. руб. Уставный капитал оставался неизменным на протяжении всего анализируемого периода и составил 425100 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства имеют положительную тенденцию к снижению, в течении анализируемого периода наблюдается ритмичное снижение заемных средств. Положительным моментом также можно считать снижение краткосрочных обязательств предприятия в анализируемом периоде. Кредиторская задолженность предприятия за анализируемый период снизилась на 718929 тыс. руб., т.е. произошло снижение на 17,2%.

Таким образом, несмотря на уменьшение собственного капитала предприятия, отмечено снижение кредиторской задолженности.

Обращая внимание на совокупное изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли можно отметить, что за анализируемый период их совокупная величина уменьшилась на 23117 тыс. руб. и составила 544421 тыс. руб., что в целом можно назвать негативной тенденцией так как снижение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить о не эффективной работе предприятия.

Анализ структуры источников формирования имущества предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ структуры источников формирования имущества предприятия
ООО «Прохоровские комбикорма» 2015-2017 гг., %

Пассив	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г. 2016 г.
1	2	3	4	5	6
1. Собственный капитал, в том числе:	10,74	11,95	13,51	1,21	1,56
Уставный капитал	5	5,12	5,92	0,12	0,8
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5,74	6,83	7,58	1,09	0,75

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
2. Долгосрочные обязательства, в том числе:	9,01	6,59	4,57	-2,42	-2,02
заемные средства	9,01	6,59	4,57	-2,42	-2,02
3. Краткосрочные обязательства, в том числе:	80,25	81,46	81,92	1,21	0,46
заемные средства	31,18	38,58	33,77	7,4	-4,81
кредиторская задолженность	49,07	42,83	48,09	-6,24	5,26
прочие обязательства	0	0,05	0,06	0,05	0,01
Валюта баланса	100	100	100	0	0

Для производственного предприятия оптимальной считается структура: капитал и резервы – 40%, долгосрочные обязательства – 20%, краткосрочные обязательства – 40%.

В структуре собственного капитала основное место занимают нераспределенная прибыль и уставный капитал (13,5%).

В отчетном периоде имеется задолженность по долгосрочным заемным средствам в размере 328316 тыс. руб. (или 4,57% от пассивов).

Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 6208236 тыс. руб. (86,49% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

У организации в отчетном году отсутствуют обязательства перед бюджетом по налогу на прибыль.

К концу анализируемого периода долгосрочные обязательства были представлены только финансовой задолженностью.

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 5551604 тыс. руб., что при существующем размере собственного капитала и резервов может негативно сказаться на финансовой устойчивости предприятия.

Доля собственного капитала в источниках формирования имущества предприятия увеличилась в отчетном периоде на 1,56%.

Задолженность по краткосрочным заемным средствам снизилась на 780223 тыс. руб. или на 24,35%. Доля заемных краткосрочных средств в структуре пассивов в отчетном периоде снизилась с 38,58% до 33,77%.

Снижение краткосрочных заемных средств отмечен на фоне снижения кредиторской задолженности, величина которой снизилась в анализируемом периоде на 105614 тыс. руб. или на 2,97%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов увеличилась с 42,83% до 48,09%.

Доля краткосрочных кредитов и займов в пассивах занимает менее 10%, поэтому политику управления пассивами можно отнести к консервативному типу.

Одной из важнейших характеристик финансового состояния предприятия является его ликвидность, то есть текущая платежеспособность.

Условие абсолютной ликвидности баланса:

- $A1 \geq П1$;
- $A2 \geq П2$;
- $A3 \geq П3$;
- $A4 \leq П4$ [19, с.208].

В соответствии с этим, проведен анализ ликвидности предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» за 2017 гг., он представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ ликвидности баланса предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» за 2017 год, тыс. руб.

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств
A1=554	П1=3455980	\leq	-3455426
A2=5740268	П2=2423940	\geq	3316328
A3=661824	П3=328316	\geq	333508
A4=775111	П4=969521	\leq	-194410

В анализируемом периоде у предприятия не достаточно денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств (недостаток составляет 3455426 тыс. руб.).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности).

В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств.

Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы (излишек составляет 333508 тыс. руб.)

Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости.

Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется три. Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным.

Предприятию за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам (недостаток составил 3455426 тыс. руб.).

Проведем анализ показателей деловой активности, целью которого является оценка качества менеджмента по критерию скорости преобразования активов организации в денежные средства.

В таблице 2.6 приведены коэффициенты эффективности работы предприятия ООО «Прохоровские комбикорма» за анализируемый период.

Анализ эффективности работы предприятия ООО «Прохоровские
комбикорма» за 2016-2017 гг., дн.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменения
1. Длительность оборота оборотных средств	473,7	409,1	-64,6
2. Длительность оборота запасов (срок хранения)	-54,4	-42,3	12,1
3. Длительность оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость средств в расчетах)	418,6	367,3	-51,3
4. Длительность оборота кредиторской задолженности	250	208,1	-41,9
5. Длительность оборота краткосрочной задолженности	439	375	-64
6. Длительность оборота активов	545,5	461,5	-84
7. Длительность оборота собственного чистого капитала	61,4	58,3	-3,1
8. Длительность оборота оборотных активов	473,7	409,1	-64,6
9. Среднедневной расход денежных средств, РДС	-15291,1	-16267	-975,9
10. Интервал самофинансирования (норма более 90 дней) (А1/РДС)	298,8	34,4	-264,4
11. Продолжительность операционного цикла, дни (п.1+п.2)	419,3	366,8	-52,5
12. Продолжительность финансового цикла, дни (п.11-п.4)	169,3	158,7	-10,6
13. Длительность оборота чистого производственного оборотного капитала, дни (п.2+п.3-п.4)	114,2	116,9	2,7

Оборачиваемость активов за анализируемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 461,5 календарных дня.

Поскольку оборачиваемость кредиторской задолженности ниже оборачиваемости дебиторской задолженности, то такое положение дел можно назвать отрицательным фактором в деятельности предприятия.

Показатель длительности оборота краткосрочной задолженности по денежным платежам (375 дн.), рассматриваемый как индикатор платежеспособности в краткосрочном периоде, превышал 180 дней. Таким образом, можно предположить, что сроки выполнения обязательств уже истекли и у предприятия не хватит ресурсов, чтобы расплатиться с кредиторами.

Интервал самофинансирования (или платежеспособности) на конец отчетного периода свидетельствует о низком уровне резервов у предприятия для финансирования своих затрат в составе себестоимости.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы. Финансовый цикл организации можно признать "обратным". Полученные авансы превышают дебиторскую задолженность покупателей и заказчиков. Выданные авансы превышают кредиторскую задолженность перед поставщиками и подрядчиками. Такая ситуация не оказывает влияния на финансовую устойчивость, поскольку дебиторская задолженность уравнивается кредиторской. Имеет место небольшие потери во времени за счет смещения в обратном направлении финансового цикла, отсюда небольшое отрицательное влияние на прибыль. Положение предприятия можно охарактеризовать как рынок "продавца" на рынке сбыта и рынке поставок.

В 2017 году стоимость имущества составила 7177757 тыс. руб., произошла снижение по сравнению с 2016 годом на 1127166 тыс. руб., наблюдается отрицательная динамика стоимость имущества предприятия.

Соответственно наблюдается отрицательная динамика внеоборотных активов, в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло снижение данного актива на 190121 тыс. руб., в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло также снижение на 192558 тыс. руб., таким образом за анализируемый период темп роста составил 66,94 %.

Также наблюдается тенденция к снижению основных средств организации, в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло снижение на 192409 тыс. руб.

Следует обратить внимание на то, что средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, что обеспечивает платежеспособность организации в долгосрочном периоде.

Длительность одного оборота оборотных средств уменьшилась на 64,6 дней, что является положительным фактором для предприятия.

Срок оборачиваемости средств в расчетах показывает средний срок погашения дебиторской задолженности. Сокращение срока расчетов с покупателями на 51,3 дн. позволило организации высвободить из оборота дополнительные свободные денежные средства, полученные в результате притока денежных средств за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности на 51,3 оборота.

Стоимость запасов уменьшилась, а срок хранения запасов вырос на 12,1, что является негативным фактором.

Оборачиваемость собственного капитала уменьшилась на 3,1 дней, что говорит о снижении ввода денежных средств в оборот.

Уменьшение операционного цикла с 419,3 дня до 366,8 дней при прочих равных условиях положительно характеризует деятельность организации.

В отчетном периоде финансовый цикл уменьшился, что положительно характеризует финансовую дисциплину на предприятии.

Таким образом, была дана организационная и экономическая характеристика предприятия ООО «Прохоровские комбикорма», а также проведен финансовый анализ предприятия за исследуемый период, который показал, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Стоит отметить также ускорение оборачиваемости оборотных активов.

Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется три. Баланс организации

в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным.

Предприятию за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

Срок оборачиваемости средств в расчетах показывает средний срок погашения дебиторской задолженности. Сокращение срока расчетов с покупателями на 51,3 дн. позволило организации высвободить из оборота дополнительные свободные денежные средства, полученные в результате притока денежных средств за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности на 51,3 оборота.

Стоимость запасов уменьшилась, а срок хранения запасов вырос на 12,1, что является негативным фактором.

Оборачиваемость собственного капитала уменьшилась на 3,1 дней, что говорит о снижении ввода денежных средств в оборот.

Уменьшение операционного цикла с 419,3 дня до 366,8 дней при прочих равных условиях положительно характеризует деятельность организации.

В отчетном периоде финансовый цикл уменьшился, что положительно характеризует финансовую дисциплину на предприятии.

Следует обратить внимание на то, что средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, что обеспечивает платежеспособность организации в долгосрочном периоде.

Уменьшение операционного и финансового цикла положительно характеризует деятельность организации и его финансовую дисциплину.

В целом предприятие ООО «Прохоровские комбикорма» можно охарактеризовать как финансово устойчивое, ликвидное и платежеспособное, а производственную деятельность как эффективную.

2.2. Анализ эффективности оплаты труда на предприятии

Фонд заработной платы представляет собой сумму вознаграждений, предоставленных наемным работникам в соответствии с количеством и качеством их труда, а также компенсаций, связанных с условиями труда. В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятиями, организациями суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты связанные с режимом работы и условиями труда стимулирующие надбавки и доплаты премии единовременные поощрительные выплаты.

Для получения необходимой прибыли и рентабельности производства нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста фонда заработной платы. Проводится анализ соотношения производительности труда и фонда оплаты труда работников предприятия, по результатам которого можно сделать вывод об эффективности действующей системы оплаты труда на ООО «Прохоровские комбикорма».

Анализ фонда заработной платы начинается с расчета абсолютных и относительных отклонений фонда заработной платы. Расчет данных отклонений приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Исходные данные для анализа фонда заработной платы в ООО «Прохоровские комбикорма»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Фонд заработной платы, тыс. руб.	43481	45982	47072	2501	1090	1,071	1,028

Фонд заработной платы в ООО «Прохоровские комбикорма» имеет положительную динамику. В 2016 году фонд заработной платы увеличился по

сравнению с 2015 годом на 2501 тыс. руб., то есть на 7,1%, в 2017 году по сравнению с 2016 годом фонд заработной платы увеличился на 1090 тыс. руб., таким образом прирост показателя составил 2,8%.

Таблица 2.8

Анализ использования фонда заработной платы в ООО «Прохоровские комбикорма»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)	
				2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016 г.
Среднегодовая численность работников, чел (ЧР)	139	139	140	0	1
Количество отработанных дней одним работником за год (Д)	210	215	218	5	3
Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,7	7,8	7,8	0,1	0
Среднечасовая заработная плата одного работника, руб. (ЧЗП)	193,4	197,2	197,7	3,8	0,5
Фонд заработной платы, тыс. руб. (ФЗП)	43481	45982	47072	2501	1090

Фонд заработной платы в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 2501 тыс. руб. Этому способствовало увеличение количества отработанных дней одним рабочим на 5, увеличение фактической продолжительности рабочего дня на 0,1 ч., а также повышение среднечасовой заработной платы одного работника на 3,8 руб.: при этом среднегодовая численность работников предприятия не изменилась.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом фонд заработной платы увеличился на 1090 тыс. руб., на это повлияло увеличение среднесписочной численности работников - на 1 человека, увеличение количества отработанных дней одним работником на 3 и повышение среднечасовой заработной платы

одного работника на 0,3 руб., средняя продолжительность рабочего дня при этом не изменилась и составила 7,8 часов.

Важной составляющей частью анализа оплаты труда на предприятии является факторный анализ фонда заработной платы по категориям работников предприятия.

Факторный анализ фонда заработной платы предприятия по категориям представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Факторный анализ фонда заработной платы за 2015-2017 года

2015 год										
Категория	Среднесписочная численность (СЧР), чел.		Среднегодовая оплата труда (СОТ), тыс. руб.		Фонд заработной платы (ФЗП), тыс. руб.			Отклонение от плана		
	план	факт	план	факт	план	факт	усл.	всего	СЧР	СОТ
Рабочие	119	118	262,7	255,8	31261	30188	30998	-1073	-263	-810
Служащие	21	21	637,4	633,0	13385	13293	13293	-92	0	-92
2016 год										
Категория	Среднесписочная численность (СЧР)		Среднегодовая оплата труда (СОТ)		Фонд заработной платы (ФЗП), тыс. руб.			Отклонение от плана		
	план	факт	план	факт	план	факт	усл.	всего	СЧР	СОТ
Рабочие	119	118	275,2	275,1	32748	32465	32737	-283	-272	-11
Служащие	21	21	642,0	643,7	13482	13517	13517	35	0	35
2017 год										
Категория	Среднесписочная численность (СЧР)		Среднегодовая оплата труда (СОТ)		Фонд заработной платы (ФЗП), тыс. руб.			Отклонение от плана		
	план	факт	план	факт	план	факт	усл.	всего	СЧР	СОТ
Рабочие	119	119	276,1	278,5	32854	33141	33141	287	0	287
Служащие	21	21	659,7	663,4	13853	13931	13931	78	0	78

Таким образом, в 2015 году произошло отклонение фонда заработной платы рабочих от планового на 1073 тыс. руб., за счет отклонения

среднесписочной численности работников - снизилась на 263 тыс. руб., за счет увеличения среднегодовой оплаты труда снизилась на 810 тыс. руб. Отклонение фонда заработной платы служащих составило 92 тыс. руб., за счет снижения среднегодовой оплаты труда.

В 2016 году отклонение фонда заработной платы рабочих от планового показателя составило 283 тыс. руб., за счет отклонения среднесписочной численности работников – 272 тыс. руб, за счет снижения среднегодовой оплаты труда - снизилась на 11 тыс. руб. Положительное отклонение фактического фонда заработной платы служащих составило 35 тыс. руб., за счет повышения среднегодовой оплаты труда.

В 2017 году фонд заработной платы служащих увеличился по сравнению с планом на 287 тыс. руб. за счет повышения среднегодовой оплаты труда. Фонд заработной платы служащих также увеличился на 428 тыс. руб. по сравнению с плановым показателем, также за счет увеличения среднегодовой оплаты труда.

Для получения необходимой прибыли и рентабельности производства нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста фонда заработной платы [18, с.154]. Анализ соотношения производительности труда и фонда заработной платы ООО «Прохоровские комбикорма» представлен в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Соотношение производительности и фонда заработной платы

Показатели	2016 г.	2017 г.
1. Производительность труда, тыс. руб.	43279,7	35939,6
2. Индекс производительности труда	0,830	
3. Фонд заработной платы, тыс. руб.	45982	47072
4. Индекс фонда заработной платы	1,023	
5. Коэффициент опережения	0,811	

Индекс производительности труда составил 0,830, поскольку произошло снижение производительности труда, из-за снижения выручки предприятия в 2017 году, индекс фонда заработной платы – 1,023, коэффициент опережения соответственно составил 0,811, что является ниже нормативного значения – 1, это говорит о нерациональности использования фонда заработной платы, т.е. темп роста заработной платы превышает темп роста производительности труда работников предприятия ООО «Прохоровские комбикорма».

Таким образом, в результате анализа оплаты труда за анализируемый период мы можем сказать о том, что фонд заработной платы в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 2501 тыс. руб. Этому способствовало увеличение количества отработанных дней одним рабочим на 5, увеличение фактической продолжительности рабочего дня на 0,1 ч., а также повышение среднечасовой заработной платы одного работника на 3,8 руб.: при этом среднегодовая численность работников предприятия не изменилась.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом фонд заработной платы увеличился на 1090 тыс. руб., на это повлияло увеличение среднесписочной численности работников - на 1 человека, увеличение количества отработанных дней одним работником на 3 и повышение среднечасовой заработной платы одного работника на 0,3 руб., средняя продолжительность рабочего дня при этом не изменилась и составила 7,8 часов.

Важной составляющей частью анализа оплаты труда на предприятии является факторный анализ фонда заработной платы по категориям работников предприятия, итак в 2015 году произошло отклонение фонда заработной платы рабочих от планового на 1073 тыс. руб., за счет отклонения среднесписочной численности работников - снизилась на 263 тыс. руб., за счет увеличения среднегодовой оплаты труда снизилась на 810 тыс. руб. Отклонение фонда заработной платы служащих составило 92 тыс. руб., за счет снижения среднегодовой оплаты труда.

В 2016 году отклонение фонда заработной платы рабочих от планового показателя составило 283 тыс. руб., за счет отклонения среднесписочной численности работников – 272 тыс. руб., за счет снижения среднегодовой оплаты труда - снизилась на 11 тыс. руб. Положительное отклонение фактического фонда заработной платы служащих составило 35 тыс. руб., за счет повышения среднегодовой оплаты труда.

В 2017 году фонд заработной платы служащих увеличился по сравнению с планом на 287 тыс. руб. за счет повышения среднегодовой оплаты труда. Фонд заработной платы служащих также увеличился на 428 тыс. руб. по сравнению с плановым показателем, также за счет увеличения среднегодовой оплаты труда.

По результатам проведенного анализа, можем сделать вывод о том, что в организации происходит нерациональное использование фонда заработной платы, поскольку коэффициент опережения меньше 1. Что говорит о том, что в организации не действует принцип опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. Повышение уровня оплаты труда должно осуществляться на основе роста его производительности. При этом рост производительности труда должен опережать рост уровня оплаты труда. При не соблюдении этого принципа происходит перерасход фонда заработной платы, увеличение затрат на производство единицы продукции и повышение ее себестоимости, а следовательно, и снижение эффективности производства. Тем самым мы выявили необходимость совершенствования существующей на предприятии системы оплаты труда.

2.3. Направления совершенствования системы оплаты труда на предприятии

В результате анализа, проведенного в параграфе 2.2 мы пришли к выводу о том, что существующую систему оплаты труда на предприятии является недостаточно эффективной, на современном этапе развития экономики предприятиям необходимо использовать новейшие научные разработки в этой

области, а также перенимать опыт зарубежных стран по модернизации системы оплаты труда.

В условиях растущей рыночной конкуренции российские предприятия постепенно обращают внимание на вопросы мотивации персонала как финансовой, так и нефинансовой.

В условиях развития предприятия и наличия различных форм собственности доход работника не определяется размером гарантированного бюджета заработной платы, а зависит от результатов деятельности предприятия. Выбирая определенную систему оплаты труда, работодатель имеет возможность управлять интенсивностью и качеством труда работников, то есть результатами деятельности предприятия.

Системы оплаты труда, используемые сегодня на предприятиях страны, старые. Большинство из них не учитывают специфику деятельности предприятия в условиях рыночной экономики, а также ответственность и результаты сотрудников. Судя по опыту иностранных компаний, стимулирующих своих сотрудников, решение этой проблемы заключается в разработке и внедрении альтернативной системы оплаты труда - системы грейдов. Система оценок или должностей означает корпоративную оценочную таблицу. Это дает возможность строить позиционную иерархию на основе гибкого уровня заработной платы. Грейдинг - это построение иерархии классов, которая является универсальной для всех сотрудников предприятия.

Предприятия несут большие убытки из-за неэффективного управления бюджетом заработной платы, а производительность труда работников может снизиться из-за непрозрачной системы оплаты труда.

Существует несколько методов решения данной проблемы (ученые предоставляют около десяти конкурентоспособных методов), но грейдирование в современных условиях - это самое приемлемое решение для предприятия, которое должно быть готово к изменениям, а менеджмент должен быть уверен в системе грейдирования, это позволяет оптимизировать затраты на персонал.

Во-первых, целью внедрения системы классификации должностей является создание базы для принятия эффективных управленческих решений по заработной плате работников. Далее, на основании должности работника по определенному классу определяется его оклад. Кроме того, на основании заработной платы работника во многих случаях определяется размер премиальных выплат. Таким образом, создав эффективную систему грейдов, предприятие получает инструмент влияния на три составляющие затрат на персонал: оклады, льготы и бонусы. Главное преимущество системы с точки зрения сотрудника - прозрачность перспектив. Работник всегда понимает, что должен делать, как и когда повышать зарплату.

Система грейдов позволяет работникам получить представление о возможном изменении уровня доходов при различных карьерных переводах. Данная система помогает руководству принять решение об индексации заработной платы и определении допустимого размера премии на новые должности; специалистам по персоналу – упростить администрирование корпоративной системы финансового стимулирования.

По нашему мнению, данная система подходит для любого современного промышленного предприятия, которое стремится к повышению производительности труда, его качества, посредством стимулирования персонала и повышения его благосостояния, исходя из объективных факторов, таким предприятием является ООО «Прохоровские комбикорма».

Грейдирование позволяет решать следующие задачи в организации:

1. Оптимизация и унификация системы оплаты труда.
2. Справедливая оценка вклада каждого работника в эффективность деятельности организации.
3. «Прозрачность» и логичность системы оплаты труда.
4. Определение важности должности для компании.
5. Набор и отбор персонала.
6. Формирование кадрового резерва.

7. Разработка обучающих программ.
8. Оценка персонала [13, с.110].

Из положительных сторон грейдинга можно выделить следующее:

- формирование единых правил связи между квалификацией и должностным окладом сотрудника;
- повышение эффективности системы материальной мотивации;
- повышение ценности предприятия;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- формирование стратегии развития персонала;
- сотрудники имеют возможность получить представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры.

Отрицательные стороны:

- не всегда система работает из-за недостатка средств в организации, т.е. нет возможности платить больше согласно принятой системе;
- новое всегда непонятное, а значит, перед неясными трудностями люди могут сдаваться, не принимать новшество и покидают место;
- система довольно затратная, как в денежном, так и во временном эквиваленте, поэтому иногда не хватает терпения довести дело до конца, что свойственно русскому менталитету, и даже усомниться в будущих положительных результатах [24, с.301].

Поэтому метод грейдинга основан на оценке работы каждой позиции на основе трех основных факторов, которые считаются наиболее существенными.

К первой группе относятся знания и опыт, необходимые для работы. Специалисты выделяют в этой группе три элемента: практические процедуры, специальные методы и способы, профессиональные знания; управленческие ноу-хау (навыки планирования, организации, управления и оценки); навыки в

сфере коммуникации (навыки работы с людьми, контакта с ними и управления их деятельностью).

Ко второй группе относятся навыки, необходимые для решения задач. Она включает в себя два основных элемента: способность мыслить аналитически, способность быть творческим.

К третьей группе относится уровень ответственности. Она включает в себя рамки, в которых работник может принимать собственные решения, в целом рамки своей деятельности, уровень влияния на деятельность предприятия.

Методология такова: каждая должность оценивается экспертами, дается некоторое количество баллов по каждому фактору, в соответствии со шкалой, который считается важным и актуальным для предприятия. Проведенная таким образом оценка многих факторов отражает относительную важность той или иной позиции. Должности могут быть отнесены к определенному рангу в соответствии с полученными баллами, что гарантирует получение определенной заработной платы или пособий работникам [17, с.137].

То есть сотрудники находятся на одних и тех же должностях, например, руководители проектов могут получать разную зарплату. В зависимости от их класса логично, что работник получает большую зарплату, если имеет большой опыт, работал над собой, у него широкий круг клиентов, его командная работа эффективна и он может управлять пятью или шестью проектами одновременно. Эта система также работает следующим образом: работники с одинаковым классом (и зарплатой) могут занимать разные должности, например, быть экспертом и руководителем отдела. В этой ситуации может быть, что сотрудник находится на более высоком уровне, чем менеджер, и он может получить более высокую зарплату. Это означает, что он является уникальным специалистом, и его высоко оценивает предприятие.

В практике управления персоналом прослеживается использование грейдинга для двух различных подходов.

Первый подход состоит в оценке позиции или анализе работы, когда позиции делятся и варьируются в зависимости от грейдов, независимо от того, какой работник занимает позицию. Оценка позиции зависит от ценности и важности данной должности для компании.

Второй подход состоит в оценке сотрудников, проводится анализ работы конкретного сотрудника, а также его интервьюирование, на соответствие его занимаемой должности, и следовательно - грейда. При этом полностью учитывается ценность проделанной работы и ценность работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, навыков и уровня развития его профессиональных компетенций.

Можно сказать, что каждый сотрудник в такой компании уникален в какой-то степени, а выполняемые им функции и задачи можно рассматривать как отдельную должность. Поэтому, как мы видим, оценка персонала предприятия, с целью грейдирования, предусматривает оценку должностей и оценку сотрудников.

Однако, стоит признать, что во время оценивания должностей мы не можем избежать оценки сотрудников. Именно поэтому, если мы не зафиксируем четкие, объективные и понятные для сотрудников критерии, определения их личных окладов на предприятии, целей оптимизации и их мотивационной силы, то для выполнения расчета заработной платы на предприятии необходимо оценить потенциальную ценность сотрудника для компании, которая зависит от его квалификации, опыта и уровня его профессиональной компетентности. Именно поэтому система оценки персонала является логичным и необходимым продолжением системы классификации.

Оценка персонала зависит от возможностей и особенностей компании. Это может быть как простая формальная оценка уровня образования профессионального срока службы, так и полная оценка в соответствии с профессиональными компетенциями сотрудников, детально анализируется организационная структура компании и выделяются все ключевые позиции.

Каждая позиция оценивается по нескольким параметрам, помимо профессиональных навыков, это могут быть такие характеристики, как уровень ответственности, уникальность опыта, знаний, навыков, результатов деятельности, лояльности к компании, качества лидера, ценности труда и т.д. Для каждого параметра разрабатывается его шкала, на основе которой оцениваются все позиции. Объединение позиций в группы на основе полученных баллов создает единственную линейную шкалу оценки сотрудников, по которой можно сравнивать позиции различных подразделений.

Это один из самых сложных и ответственных этапов при создании оценок, так как придется проводить комплексный анализ с учетом большого количества взаимосвязанных факторов. Таким образом осуществляется ранжирование всех позиций, то есть формируется уникальная сегментация персонала в компании. Многие специалисты предполагают, что использование системы марок оправдано только на крупных предприятиях. Грейдирование требует существенных затрат не только на разработку, но и на поддержку, очень сложно поддерживать актуальность системы в течение некоторого времени и организовать ее эффективное функционирование с реальной отдачей в течение длительного периода.

Выделим следующие основные этапы внедрения грейдирования:

1. Подготовка комиссии, экспертной группы, занимающейся внедрением системы грейдов, изучение метода;
2. Разработка и подготовка всей необходимой документации, положений и инструкций;
3. Оценка должностей, анкетирование, интервьюирование;
4. Бальная оценка и ранжирование должностей согласно анкете оценки должностей;
5. Построение грейдов для каждой должности;
6. Установление межквалификационных отношений (должностных окладов для каждого грейда в организации);

7. Анализ несоответствий разработанной системы оплаты труда и их устранение;

8. Представление результатов, информирование работников об изменениях [13, с.114].

Первые этапы являются подготовительными и включают в себя подготовку необходимой документации, информации, первичный анализ предприятия, анализ и оценку существующей системы оплаты труда на предприятии, также поиск подходящей экспертной группы, в которую может входить даже одно лицо, при этом данное лицо должно быть независимо, объективно и компетентно в вопросах модернизации, совершенствования системы оплаты труда.

Совместно со специалистом по кадрам нами была разработана анкета оценки должностей и профессий, представленная в таблице приложения 2. За основу в данном исследовании взят опросник для оценки должностей по методу Хэя и адаптирован под предприятие исследуемое в данной диссертации. Анкета разрабатывалась в течение недели.

На 4 стадии была произведена балльная оценка и ранжирование должностей согласно анкете оценки должностей профессий, представленной ранее. Оценка производилась экспертным методом, в качестве эксперта выступали специалист по кадрам. Результаты балльной оценки и ранжирования представлены в таблице приложения 3.

На стадии 5 были выстроены грейды для каждой должности. Количество грейдов можно определить путем деления максимального количества баллов на минимальное, но экспертная комиссия определила количество грейдов исходя из небольшого количества должностей, но при этом разнообразных видов работ и зон ответственности, поэтому грейдов 8 штук. После было принято решение сделать каждый шаг грейда одинаковым, на основе этого вычислили шаг одного грейда путем вычитания из самого большого значения самое маленькое, затем разделив на количество грейдов.

Размер шага = $[180 (\text{МАХзначение}) - 55 (\text{МИНзначение})] / 8 \approx 20$ После этого было проведено распределение каждой должности по грейдам.

На 6 стадии были установлены межквалификационные соотношения, т.е. должностные оклады для каждого грейда в организации. На данной стадии был произведен анализ рыночного уровня оплаты труда. Финансовые возможности организации в точности учтены не были, из-за ограничения к информации к существующим зарплатам на предприятии.

Далее в приложении 4 выстроена «вилка» должностных окладов для каждого грейда исходя из максимального и минимального значений, а также методом экспертной оценки определено среднее значение для грейда. Базовая заработная плата директора и главного инженера определялась также экспертным методом с учетом большой зоны ответственности, количества подчиненных и специфики принятия управленческих решений.

На стадии 7 проведен анализ несоответствий разработанной системы оплаты труда. Было отмечено несоответствие должностей, относящихся к основной производственной деятельности предприятия – производство комбикормов, поэтому экспертная группа приняла решение устранить данное несоответствие. Экспертная группа по согласованию с директором по производству повысила на один грейд следующие должности: сепараторщик, сушильный мастер, начальник котельной, оператор по обслуживанию котлов В приложении 5 представлен результат.

На заключительной 8 стадии директору ООО «Прохоровские комбикорма» были представлены результаты выполненных работ, включая анализ существующей системы оплаты труда, причины внедрения грейдинга, отмечены его недостатки и будущие преимущества, продемонстрирована разработанная анкета оценки должностей, метод и результаты ранжирования должностей, распределение грейдов и сформированная базовая часть оклада работников.

В целом план мероприятий был выполнен успешно, несмотря на неохотное сотрудничество и недоверия со стороны предприятия, а также

недостаток информации.

Для определения экономического эффекта было проведено несколько подсчетов, которые также были предоставлены руководству организации.

Методом простых математических подсчетов была определена средняя базовая заработная плата:

СрЗП по предприятию (после внедрения грейдинга) = \sum ЗП по грейдам /
Количество грейдов = $(15\ 000,0 + 19\ 000,0 + 21\ 000,0 + 24\ 000,0 + 28\ 000,0 + 31\ 000,0 + 42\ 000,0 + 51\ 000,0) / 8 = 231\ 000,0 / 8 = 28\ 875,0$ рублей.

Годовой фонд оплаты труда составит:

ФОТг (после внедрения грейдинга) предприятия = СрЗП по предприятию * Численность * 12 месяцев = $28\ 875,0 * 140 * 12 = 48\ 851\ 000,0$ рублей.

Изменения СрЗП по предприятию = Изменения ФОТг = $(28\ 019,0 / 28\ 875,0) * 100 - 100 = (47\ 072\ 000,0 / 48\ 510\ 000,0) * 100 - 100 = 2,96\%$

Таким образом, по результатам введения системы грейдов фонд оплаты труда работников предприятия ООО «Прохоровские кобикорма» изменится на 2,96%, что составляет 1 438 000 рублей.

Процесс грейдирования, как средство эффективного управления персоналом не заканчивается на стадии разработки и внедрения. В будущем, чтобы система работала эффективно необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, то есть проводить мониторинг, для того чтобы вовремя проверять ее адекватность и осуществлять коррекцию заработной платы наряду с меняющимися внутренними и внешними условиями труда.

Итогом проведенного исследования было предоставление результатов руководству к рассмотрению, также были обоснованы причины выбора данной системы оплаты труда, обозначены цели, которая решает система грейдирования, преимущества и недостатки системы, представлены результаты ранжирования должностей по грейдам, а также расчеты экономического эффекта введения системы грейдирования, а именно изменение фонда оплаты труда по его результатам, руководством в свою очередь был проявлен интерес к

данной работе.

Система грейдирования, как средство эффективного управления персоналом станет для предприятия, на данном этапе его развития, новым витком и позволит выйти организации из того кризисного положения в котором оно сейчас находится. Неизбежно через пару лет должно произойти обновление кадрового состава и в большом количестве. Возможно сейчас система грейдирования не принесет предприятию крупных положительных результатов, но инвестиция в будущее предприятия уже сделана.

Система грейдирования дает эффективное формирование базовой части оплаты труда, в первую очередь работник будет уверен, что этот заработок фиксирован и работодатель не сможет его урезать, в то время как благодаря повышению квалификации, сотрудник сможет иметь возможность перемещаться по карьерному пути как по вертикали, так и по горизонтали, а также попасть в грейд выше, соответственно, повысится мотивации. Благодаря пересмотру грейдов в будущем, базовый оклад также может расти внутри каждого грейда.

Новая система это задел на будущее, так как она эффективно помогает сформировать полноценную т.е. соответствующую современному рынку труда заработную плату, а значит, которая будет конкурентоспособной для молодого поколения, в свою очередь организация сможет привлекать не только молодых специалистов, но и высококвалифицированные кадры на территории Белгородской области.

Система грейдирования, как средство эффективного управления персоналом станет для предприятия, на данном этапе его развития, новым витком. Возможно сейчас система грейдирования не принесет предприятию крупных положительных результатов, но инвестиция в будущее предприятия уже сделана.

Итогом проведенного исследования было предоставление результатов руководству к рассмотрению, также были обоснованы причины выбора данной

системы оплаты труда, обозначены цели, которые решает система
грейдинга, преимущества и недостатки системы, представлены результаты
ранжирования должностей по грейдам, а также расчеты экономического эффекта
введения системы грейдинга, а именно изменение фонда оплаты труда по
его результатам, руководством в свою очередь был проявлен интерес к данной
работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития рыночной экономики существенно меняется политика в области оплаты труда, социальной поддержки, а также защиты прав работников. Большинство функций государства по реализации такой политики переданы предприятиям и организациям, которые самостоятельно могут устанавливать размеры, формы и системы, оплаты труда, а также материального стимулирования его результатов. На данном этапе развития трудовых отношений на государственном уровне большое внимание должно быть уделено проблемам формирования и регулирования заработной платы, поскольку она является главным мотивом к труду и обеспечивает качество и количество труда.

Понятие заработная плата включает в себя денежное вознаграждение за труд работника. Понятие оплата труда шире понятия заработной платы, поскольку последнее является системой трудовых отношений. Оплата труда является основным источником доходов граждан, выступает основным стимулом к труду, а также выполняет ряд других функций, таких как социальная, воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая и др. На сегодняшний день существует две основные системы оплаты труда, которой относятся повременная и сдельная. Также, выделяют ряд других систем оплаты труда, но все они основаны либо на повременной, либо на сдельной и каждая имеет свои достоинства и недостатки, например, повременная система отплаты труда проста в применении, но в ней отсутствует мотивационный фактор, а бонусная является мотивационным стимулом, но сложна в расчетах и прогнозировании. Что касается вопросов нормативного регулирования, то выплата заработной платы регулируется множеством различных документов, таких как Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации и т.п. Соблюдение требований всех нормативно-правовых документов позволяет выплачивать заработную плату в соответствии с законодательством России. На любом предприятии, в обязательном порядке, необходимо вести четкий

контроль за последними изменениями в законодательстве России по расчетам и выплате заработной платы.

Основная цель совершенствования оплаты труда в контексте социально-экономического развития должны быть: определение мер на национальном и региональном уровнях, направленное на обеспечение роста номинальной заработной платы и формирование источников дальнейшего совершенствования; обеспечение устойчивого роста реальной заработной платы на основе макроэкономической ситуации и финансового регионального экономического развития регионов; совершенствование механизмов государственного и коллективного договора регулирование оплаты труда; взыскание заработной платы функции, приблизив ее к реальной стоимости рабочей силы на рынке труда; реализация мероприятий по усилению защиты прав региональных работников на своевременную оплату труда и снижение рисков оплаты труда.

Формирование концептуальных подходов к совершенствованию оплаты труда в контексте социально - экономического развития должна быть основана на следующих принципах: совершенствование оплаты труда на основе результатов мониторинга отраслевого и регионального уровня оплаты труда; системы и индивидуальный подход, объединяющий на вознаграждение, которое позволит снизить субъективность в оценке труда и повышению индивидуализации заработной платы; соглашение между системой оплаты труда и мотивации целям стратегических целей предприятия и социально-экономическое развитие региона; устранение демотивирующих факторов: конфликтов, внутреннего дискомфорта, недоступные цели и задачи, отсутствие необходимых ресурсов для выполнения задач, индивидуальные вознаграждения в зависимости от того, на вклад работника; прозрачность и понятность системы вознаграждений, справедливости в оплате труда, своевременная выплата вознаграждения.

Нами была дана организационная и экономическая характеристика предприятия ООО «Прохоровские комбикорма», а также проведен финансовый анализ предприятия за исследуемый период, который показал, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

В 2017 году стоимость имущества составила 7177757 тыс. руб., произошла снижение по сравнению с 2016 годом на 1127166 тыс. руб., наблюдается отрицательная динамика стоимость имущества предприятия.

Соответственно наблюдается отрицательная динамика внеоборотных активов, в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло снижение данного актива на 190121 тыс. руб., в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло также снижение на 192558 тыс. руб., таким образом за анализируемый период темп роста составил 66,94 %.

Также наблюдается тенденция к снижению основных средств организации, в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло снижение на 192409 тыс. руб.

Следует обратить внимание на то, что средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, что обеспечивает платежеспособность организации в долгосрочном периоде.

Длительность одного оборота оборотных средств уменьшилась на 64,6 дней, что является положительным фактором для предприятия.

Срок оборачиваемости средств в расчетах показывает средний срок погашения дебиторской задолженности. Сокращение срока расчетов с покупателями на 51,3 дн. позволило организации высвободить из оборота дополнительные свободные денежные средства, полученные в результате притока денежных средств за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности на 51,3 оборота.

Стоимость запасов уменьшилась, а срок хранения запасов вырос на 12,1, что является негативным фактором.

Оборачиваемость собственного капитала уменьшилась на 3,1 дней, что говорит о снижении ввода денежных средств в оборот.

Уменьшение операционного цикла с 419,3 дня до 366,8 дней при прочих равных условиях положительно характеризует деятельность организации.

В отчетном периоде финансовый цикл уменьшился, что положительно характеризует финансовую дисциплину на предприятии.

Таким образом, была дана организационная и экономическая характеристика предприятия ООО «Прохоровские комбикорма», а также проведен финансовый анализ предприятия за исследуемый период, который показал, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Стоит отметить также ускорение оборачиваемости оборотных активов.

Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется три. Баланс организации в анализируемом периоде можно назвать ликвидным, но он не является абсолютно ликвидным.

Предприятию за отчетный период следует проработать структуру баланса, чтобы иметь возможность отвечать по своим обязательствам.

Срок оборачиваемости средств в расчетах показывает средний срок погашения дебиторской задолженности. Сокращение срока расчетов с покупателями на 51,3 дн. позволило организации высвободить из оборота дополнительные свободные денежные средства, полученные в результате притока денежных средств за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности на 51,3 оборота.

Стоимость запасов уменьшилась, а срок хранения запасов вырос на 12,1, что является негативным фактором.

Оборачиваемость собственного капитала уменьшилась на 3,1 дней, что говорит о снижении ввода денежных средств в оборот.

Уменьшение операционного цикла с 419,3 дня до 366,8 дней при прочих равных условиях положительно характеризует деятельность организации.

В отчетном периоде финансовый цикл уменьшился, что положительно характеризует финансовую дисциплину на предприятии.

Одновременный рост рентабельности и оборачиваемости активов является показателем эффективной деятельности предприятия по реализации продукции и работой отдела маркетинга (темпы роста выручки ускоряются).

Следует обратить внимание на то, что средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, что обеспечивает платежеспособность организации в долгосрочном периоде.

Уменьшение операционного и финансового цикла положительно характеризует деятельность организации и его финансовую дисциплину.

В целом предприятие ООО «Прохоровские комбикорма» можно охарактеризовать как финансово устойчивое, ликвидное и платежеспособное, а производственную деятельность как эффективную.

Был проведен анализ эффективности существующей на предприятии ООО «Прохоровские комбикорма» системы оплаты труда. Индекс производительности труда составил 0,830, поскольку произошло снижение производительности труда, из-за снижения выручки предприятия в 2017 году, индекс фонда заработной платы – 1,023, коэффициент опережения соответственно составил 0,811. По результатам проведенного анализа, можем сделать вывод о том, что в организации происходит нерациональное использование фонда заработной платы, поскольку коэффициент опережения меньше 1. Что говорит о том, что в организации не действует принцип опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы. Повышение уровня оплаты труда должно осуществляться на

основе роста его производительности. При этом рост производительности труда должен опережать рост уровня оплаты труда. При не соблюдении этого принципа происходит перерасход фонда заработной платы, увеличение затрат на производство единицы продукции и повышение ее себестоимости, а следовательно, и снижение эффективности производства. Тем самым мы выявили необходимость совершенствования существующей на предприятии системы оплаты труда.

Нами было предложено ввести на предприятии систему грейдирования, которая бы помогла снизить перерасход фонда заработной платы, повысить мотивацию персонала предприятия, а также сделать систему оплаты труда более открытой и понятной.

Итогом проведенного исследования было предоставление результатов руководству к рассмотрению, также были обоснованы причины выбора данной системы оплаты труда, обозначены цели, которая решает система грейдирования, преимущества и недостатки системы, представлены результаты ранжирования должностей по грейдам, а также расчеты экономического эффекта введения системы грейдирования, а именно изменение фонда оплаты труда по его результатам, руководством в свою очередь был проявлен интерес к данной работе.

По результатам введения системы грейдов фонд оплаты труда работников предприятия ООО «Прохоровские кобикорма» изменится на 2,96%, что составляет 1 438 000 рублей.

Процесс грейдирования, как средство эффективного управления персоналом не заканчивается на стадии разработки и внедрения. В будущем, чтобы система работала эффективно необходимо постоянно предпринимать меры по ее контролю, то есть проводить мониторинг, для того чтобы вовремя проверять ее адекватность и осуществлять коррекцию заработной платы наряду с меняющимися внутренними и внешними условиями труда.

Система грейдирования, как средство эффективного управления

персоналом станет для предприятия, на данном этапе его развития, новым витком. Неизбежно через пару лет должно произойти обновление кадрового состава и в большом количестве. Возможно сейчас система грейдирования не принесет предприятию крупных положительных результатов, но инвестиция в будущее предприятия уже сделана. Система грейдирования дает эффективное формирование базовой части оплаты труда, в первую очередь работник будет уверен, что этот заработок фиксирован и работодатель не сможет его урезать, в то время как благодаря повышению квалификации, сотрудник сможет иметь возможность перемещаться по карьерному пути как по вертикали, так и по горизонтали, а также попасть в грейд выше, соответственно, повысится мотивации. Благодаря пересмотру грейдов в будущем, базовый оклад также может расти внутри каждого грейда

В процессе выполнения данной исследовательской работы была раскрыта теоретическая сущность оплаты труда, дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Прохоровские комбикорма», проведен анализ финансового состояния предприятия, проведен анализ эффективности существующей системы оплаты труда, выявлена необходимость ее совершенствования и предложены пути ее совершенствования – введение системы грейдов, таким образом была достигнута поставленная цель выпускной квалификационной работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. Текст. – М.:Юристъ, 2005. -63с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации Часть первая от 30 ноя. 1994 года № 51-ФЗ [Текст]//Российская газета. -1994. - 8 дек.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации Часть первая от 31 июля 1998 года № 146-ФЗ [Текст]//Российская газета.-1998. - 6 авг.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 года № 197-ФЗ [Текст]// Российская газета. -2001. - 31 дек.
5. О минимальном размере оплаты труда [Электронный ресурс]: федер. Закон : от 19 июня 2000г. №82-ФЗ: в ред. От 1 дек. 2014г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Версия проф».
6. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 478 с.
7. Ахметов, Р.Г. Экономика предприятий агропромышленного комплекса : учебник для академического бакалавриата / Р. Г. Ахметов [и др.] ; под общ. ред. Р. Г. Ахметова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 431 с.
8. Бачурин, А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций : учебное пособие для академического бакалавриата / А. А. Бачурин. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 318 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе.: Учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
10. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 217 с.

11. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — М. : Издательство Юрайт, 2018.
12. Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 303 с.
13. Горелов, Н. А. Оплата труда в коммерческих организациях : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 174 с.
14. Горелов, Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 412 с.
15. Госленко, О. А. Управление персоналом : учебник для СПО / О. А. Госленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с.
16. Жуков, А.Л. Регулирование заработной платы: современные тенденции и пути реформирования: монография / А.Л. Жуков – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 410 с.
17. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с.
18. Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия : учебник для прикладного бакалавриата / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с.
19. Колышкин, А.В. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колышкин [и др.] ; под ред. А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 498 с.

20. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. Н. Кузнецов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 520 с.

21. Кулагина, Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Н. А. Кулагина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 135 с.

22. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для академического бакалавриата / О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 414 с.

23. Лапшова, О.А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 330 с.

24. Литсик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Литсик. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 300 с.

25. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 378 с.

26. Оджегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Оджегов, М. Г. Лабаджян. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 444 с.

27. Оджегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Оджегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 202 с.

28. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 365 с.

29. Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминьяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 279 с.

30. Розанова, Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 2. Производственный процесс : учебник для академического бакалавриата / Н. М. Розанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 265 с.

31. Рудык, Б. М. Математический анализ для экономистов : учебник и практикум для академического бакалавриата / Б. М. Рудык, О. В. Татарников. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 356 с. —

32. Рунянцева, Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Рунянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 381 с.

33. Симонова, М.В. Экономика труда : учебник для академического бакалавриата / М. В. Симонова [и др.]. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 259 с.

34. Соломандина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломандина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 323 с.

35. Тибекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тибекин. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 431 с.

36. Толлегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для академического

бакалавриата / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 693 с.

37. Трапицын, С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 314 с.

38. Трафимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 335 с.

39. Хирьянова, З. В. Анализ финансовой отчетности : учебник для бакалавров / З. В. Хирьянова, Е. И. Седова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 428 с.

40. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. - М.: Феникс, 2016. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Рис. 2 Организационная структура ООО «Прохоровские комбикорма»

Приложение 2
Таблица 2.11

Анкета оценки должностей и профессий для целей грейдинга

Наименование фактора	Вес фактора			
	5 баллов	10 баллов	15 баллов	20 баллов
Знания	Достаточно среднего или н/высшего образования, специальных знаний не требуется	Среднее профессиональное образование, требуются дополнительные узкоспециализированные профессиональные знания	Высшее образование, наличие базового уровня владения специальными методиками и технологиями	Высшее профильное образование, свободное владение специальными методиками и технологиями
Профессиональный опыт	Опыт работы не требуется	Необходим опыт работы, не обязательно в данной области	Требуется специальный опыт работы в данной области от 1 до 2-х лет	Требуется большой опыт работы в данной области от 3-х лет
Управленческая роль	Отсутствуют подчиненные, т. е. нет необходимости управлять сотрудниками	Координация действий рабочей группы (2–3 человека)	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения функциональных задач	Управление подразделением. Необходимость как вертикальных, так и горизонтальных взаимодействий

Наименование фактора	Вес фактора			
	5 баллов	10 баллов	15 баллов	20 баллов
Уровень контактов	Минимальные навыки коммуникации, уважительность, тактичность. Отсутствие контактов с клиентами	Специальные навыки коммуникации для объяснения и инструктирования	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем непосредственного руководителя	Регулярные внешние и внутренние контакты, внешние контакты на уровне исполнителей входят функциональные обязанности
Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные, меняющиеся задачи, требующие аналитического и конструктивного решения	Разнообразная работа, требующая использования элементов анализа, логических рассуждений и выбора путей решения поставленных задач
Самостоятельность в работе	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, следует определенным инструкциям, полномочия ограничены, имеется постоянный контроль	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные ситуации решаются начальником	Цели определены руководством, планирование и организация работы проводится самостоятельно, самостоятельная подготовка решений, решения принимаются руководством	Формулируются только общие цели, работником проводится самостоятельная разработка методов и средств достижения целей

Наименование фактора	Вес фактора			
	5 баллов	10 баллов	15 баллов	20 баллов
Наличие неблагоприятных факторов	Отсутствие неблагоприятных факторов	Работа с офисной оргтехникой в течение всего рабочего дня	Присутствие тяжести трудового процесса	Напряженность трудового процесса в течение рабочей смены, шум, вибрации
Уровень ответственности	Минимальная, только за свои действия без влияния на финансовый результат	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем непосредственного руководителя	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках функциональных обязанностей	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения, за материальные ценности, организационные расходы в рамках бюджета подразделения
Цена ошибки	Ошибки влияют на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании

Продолжение табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сепараторщик	5	10	5	10	10	5	10	5	10	70	3
Сушильный мастер	5	5	10	5	10	5	5	5	5	55	2
Транспортерщик	5	5	5	10	10	5	10	5	5	60	2
Начальник охраны	5	5	10	5	10	10	5	15	5	70	3
Дежурный вахтер	5	5	10	5	10	5	5	5	5	55	1
Сторож	5	5	10	5	5	5	5	5	5	50	1
Курьер-уборщица	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1
Дворник	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	1
Бригадир	5	5	10	10	10	10	5	5	5	65	2
Слесарь	5	5	10	10	10	5	5	5	5	60	2
Электромонтер	5	5	5	10	10	10	5	5	5	60	2
Токарь	5	5	5	10	10	10	5	5	5	60	2
Жестянщик	5	5	5	10	10	10	5	5	5	60	2
Весовой мастер	5	5	5	10	5	5	5	5	5	50	1
Электросварщик	5	5	5	10	10	10	5	5	5	60	2
Столяр	5	5	5	10	10	5	5	5	5	55	1
Начальник котельной.	10	10	10	10	10	5	5	5	5	70	3
Оператор по обслуживанию котлов	5	10	5	10	5	10	5	5	5	60	2

«Вилка» должностных окладов по грейдам предприятия
ООО «Прохоровские комбикорма» до внесения изменений

Должность	Грейд	Средняя оплата труда, руб.
Директор	8	51000
Директор по производству	7	42000
Главный инженер		
Начальник отдела материально-технического обеспечения	6	31000
Гл. экономист		
Менеджер по персоналу	5	28000
Бухгалтер		
Зав. Складом		
Начальник лаборатории	4	24000
Оператор		
Офис менеджер		
Кладовщик		
Весовщик	3	21000
Сепараторщик		
Начальник охраны		
Начальник котельной		
Сушильный мастер	2	19000
Транспортерщик		
Бригадир		
Слесарь		
Электромонтер		
Токарь		
Жестянщик		
Электросварщик		
Оператор по обслуживанию котлов	1	15000
Дежурный вахтер		
Сторож		
Курьер-уборщица		
Дворник		
Весовой мастер		
Столяр		

Итоговая «Вилка» должностных окладов по грейдам предприятия
ООО «Прохоровские комбикорма»

Должность	Грейд	Средняя оплата труда, руб.
Директор	8	51000
Директор по производству	7	42000
Главный инженер		
Начальник отдела материально-технического обеспечения	6	31000
Гл. экономист		
Менеджер по персоналу	5	28000
Бухгалтер		
Зав. Складом		
Начальник лаборатории	4	24000
Оператор		
Офис менеджер		
Кладовщик		
Сепараторщик		
Начальник котельной.	3	21000
Весовщик		
Начальник охраны		
Сушильный мастер		
Оператор по обслуживанию котлов	2	19000
Транспортерщик		
Бригадир		
Слесарь		
Электромонтер		
Токарь		
Жестянщик		
Электросварщик	1	15000
Дежурный вахтер		
Сторож		
Курьер-уборщица		
Дворник		
Весовой мастер		
Столяр		