МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра *экономики (№ 72)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по профилю *«Экономика предприятий и организаций»*

на тему Совершенствование системы оплаты труда персонала (на примере ООО «Промтехэнерго»)

Студент _____ В. В. Навельская
(Личная подпись)

Руководитель работы
_____ Н. А. Ромайкина
(Личная подпись)

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
к.э.н., профессор _____ И.И. Марущак
(Личная подпись)

МОСКВА 2016

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой
д.э.н., профессор Семенова А.А.

_____
/личная подпись/

З А Д А Н И Е
на выпускную квалификационную работу

Студента Навельской Валентины Владимировны

1.Тема «Совершенствование системы оплаты труда персонала (на примере ООО Промтехэнерго)»

2. Утверждена приказом ректора № 778/Д от 30. 12. 2015 г.

3. Исходные данные к работе нормативная документация, литературные источники, интернет источники.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов)

№№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела	%
1. 1	**Теоретические аспекты оплаты труда на предприятиях в современной экономике**	Оплата труда: понятие, состав, функции и регулирование в современных условиях	
		Формы и системы оплаты труда: российская и зарубежная практика	
		Мотивация и стимулирование работников как часть политики оплаты труда на предприятиях	
2. 2	**Анализ состояния системы оплаты труда ООО «Промтехэнерго»**	Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности ООО Промтехэнерго	
		Характеристика и оценка действующей системы оплаты труда персонала	
		Анализ и оценка показателей эффективности системы оплаты труда на предприятии	
3. 3	**Направления совершенствования системы оплаты труда персонала ООО Промтехэнерго**	Предложения по совершенствованию системы оплаты труда через материальную мотивацию	
		Разработка дополнительных видов материального вознаграждения	
		Разработка социальной программы	
		Оценка экономической эффективности мероприятий	

5. Консультации по работе (с указанием относящихся к ним разделов работы)

№№ п/п разделов	Наименование разделов	Дата проведения консультаций
1.	Теоретическая часть	
2.	Аналитическая часть	
3.	Предложения	

6. Срок сдачи студентом законченной работы _____

Задание выдал (дата) _____ **Задание принял (дата)** _____

Руководитель _____ **Подпись студента** _____

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа на тему: «Совершенствование системы оплаты труда персонала (на примере ООО Промтехэнерго)» объемом 96 страниц состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и приложений.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических и практических аспектов оплаты труда персонала организации, а так же на основании проведенного анализа разработка направлений по совершенствованию системы оплаты труда персонала исследуемого предприятия..

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель написания выпускной квалификационной работы, определены объект и предмет исследования, задачи.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оплаты труда на предприятиях в современной экономике.

Во второй главе проведен анализ состояния системы оплаты труда ООО «Промтехэнерго».

В третьей главе разработаны направления совершенствования системы оплаты труда персонала ООО Промтехэнерго.

Заключение содержит основные выводы, сделанные в ходе проведенного исследования.

Выпускная квалификационная работа включает в себя 20 таблиц, 8 рисунков, список 46 использованных источников, 2 приложения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....5
Глава 1. Теоретические аспекты оплаты труда на предприятиях в современной экономике.....9
1.1. Оплата труда: понятие, состав, функции и регулирование в современных условиях.....9
1.2. Формы и системы оплаты труда: российская и зарубежная практика..15
1.3. Мотивация и стимулирование работников как часть политики оплаты труда на предприятиях.....27
Глава 2. Анализ состояния системы оплаты труда ООО «Промтехэнерго»…31
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности ООО Промтехэнерго.....31
2.2. Характеристика и оценка действующей системы оплаты труда персонала 35
2.3. Анализ и оценка показателей эффективности системы оплаты труда на предприятии.....39
Глава 3. Направления совершенствования системы оплаты труда персонала ООО Промтехэнерго.....51
3.1. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда через материальную мотивацию.....51
3.2. Разработка дополнительных видов материального вознаграждения....59
3.3. Разработка социальной программы.....65
3.4. Оценка экономической эффективности мероприятий.....68
Заключение.....85
Список использованной литературы.....89
Приложения 1.....94
Приложение 2……..96

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях вопросы организации и регулирования оплаты труда персонала, такие как выбор оптимальных систем и форм оплаты труда в организации, обеспечение ее соответствия специфике деятельности компании, повышение ее мотивирующей функции, рациональное расходование средств на оплату труда, имеют непреходящую актуальность и практическую значимость.

В условиях централизованной экономики, до того как началось формирование рыночных отношений в России, на уровне отдельных организаций и предприятий данные проблемы проявлялись не столь остро, поскольку единственным, по сути, работодателем выступало государство. Централизованно определялись и были обязательны к применению основные условия оплаты, централизованно утверждались обязательные к использованию тарифные сетки, устанавливались тарифные ставки и оклады для различных отраслей, профессий, должностей, расценки на те или иные виды работ, ограничивались максимальные размеры премий, доплат и надбавок.

В таких условиях размер фонда заработной платы зависел прежде всего от его достигнутого уровня и изменения численности работников, т.е. процветало планирование «от базы». Премиальные выплаты осуществлялись из фонда материального поощрения, который формировался по нормативу или проценту от фонда заработной платы.

Поскольку источником всех выплат был государственный бюджет, предприятия не имели стимулов к трудосбережению, повышению эффективности затрат на оплату труда. Напротив, как уже отмечалось, избыточная численность являлась фактором увеличения средств, выделяемых предприятию на заработную плату и премирование работников.

В свою очередь, невысока была и заинтересованность самих работников в улучшении индивидуальных трудовых результатов, так как

максимальные размеры общего заработка ограничивались нормативными документами.

В плановой экономике отсутствовала открытая инфляция (хотя она присутствовала в латентной форме, проявляясь в остром и хроническом товарном дефиците). Стабильность розничных цен не давала оснований повышать тарифные ставки и оклады, в результате они не пересматривались десятилетиями. Соответственно, для того чтобы повышать заработную плату работникам и привлекать их на незанятые рабочие места, завышались трудозатраты, которые, исходя из норм, были необходимы для выполнения единицы работы. В результате применение таких ненапряженных норм времени приводило к перевыполнениям производственных заданий в огромном объеме — на 200, 300% и более, что порой преподносилось средствами массовой информации (СМИ) как «трудовые рекорды», хотя очевидно, что человек не может работать длительное время с интенсивностью труда, в два-три раза превосходящей физиологические нормы.

В свою очередь, следствием завышения нормированных трудозатрат являлись избыточная численность работников в различных структурных подразделениях, неэффективное использование персонала, низкий уровень заработной платы и «уравниловка» в оплате труда.

Нельзя упускать из виду политическую и идеологическую составляющие происходивших процессов. Декларировалось, что в отличие от капиталистического строя, основанного на эксплуатации работников собственниками средств производства, в условиях социализма человек работает на себя и на общество. Как один из множества собственников обобществленных на уровне государства средств производства он по определению заинтересован в их эффективном использовании. Желание больше заработать понималось как стяжательство. Провозглашался приоритет морального стимулирования труда. Вместе с тем реальность существенно отличалась от этих деклараций. «Как они нам платят, так мы и

работаем», — такую фразу часто можно было услышать от самих работников.

На основании изложенного выше организацию оплаты труда в условиях плановой экономики можно охарактеризовать как затратную и не направленную на повышение эффективности трудовой деятельности.

Целью работы является изучение теоретических и практических аспектов оплаты труда персонала организации, а так же на основании проведенного анализа разработка направлений по совершенствованию системы оплаты труда персонала исследуемого предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть понятие, состав оплаты труда в современных условиях;
- выделить и охарактеризовать формы и системы оплаты труда в российской и зарубежной практике;
- рассмотреть мотивацию и стимулирование работников как части политики оплаты труда на предприятиях;
- представить краткую организационно-экономическую характеристику деятельности ООО Промтехэнерго;
- охарактеризовать и дать оценку действующей системе оплаты труда персонала;
- проанализировать показатели эффективности системы оплаты труда на предприятии;
- разработать практические направления по совершенствованию системы оплаты труда персонала ООО Промтехэнерго.

Объект исследования – ООО Промтехэнерго.

Предмет исследование – система оплаты труда персонала на ООО Промтехэнерго и выявление путей ее совершенствования.

Для реализации поставленных задач будут использоваться следующие методы:

- табличный метод подсчета структурных изменений в составе

показателей;

- метод цепных подстановок, позволяющий определить влияние каждого фактора на величину исследуемого показателя в отдельности;

- графический метод, наглядно и доходчиво выражающий развитие изучаемого явления.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, в частности, оплаты и стимулирования труда работников предприятий.

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие источники информации: нормативные и методические материалы, статистические материалы Росстата, материалы научно-практических конференций, публикации в периодической печати, информация сети Интернет, а также эмпирические данные, собранные автором на отечественных промышленных предприятиях различных отраслей.

В соответствии с поставленной целью и задачами структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в выводах, которые помогут предприятиям улучшить систему оплаты труда сотрудников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1. Оплата труда: понятие, состав, функции и регулирование в современных условиях

Понятие «заработная плата» применяется по отношению к лицам, работающим по найму и получающим за свою трудовую деятельность вознаграждение в оговоренном ранее размере. Согласно ст. 129 ТК РФ заработная плата — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника [38. С.193-206].

Понятие «оплата труда» выступает более широким по отношению к понятию «заработная плата», поскольку включает всю систему отношений, характеризующих установление и осуществление работодателем выплат наемным работникам за выполнение трудовых функций в соответствии с законами, коллективными договорами, локальными нормативными актами, трудовыми договорами [6. С.34-38].

Заработная плата может рассматриваться как экономическая и юридическая категория. Как экономическая категория заработная плата анализируется с трех сторон: на микроуровне — применительно к наемному работнику и к работодателю, а также на макроуровне (табл. 1.1).

Таким образом, уровень и динамика заработной платы в условиях рыночной экономики выступают точкой соприкосновения экономических интересов основных экономических субъектов: наемного работника, работодателя и государства.

Как юридическая категория заработная плата раскрывает права и обязанности участников трудовых правоотношений по поводу оплаты труда. Так, основной признак персонала предприятия или организации заключается в наличии его трудовых взаимоотношений с работодателем [27. С.67].

Таблица 1.1

Характеристики заработной платы как экономической категории

Характеристика заработной платы	Уровни экономики		
	микроуровень		макроуровень
	наемный работник	работодатель	государство
Сущность	Элемент личного дохода, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий работнику ресурс - труд	Элемент издержек производства	Доход фактора труда в системе факторного распределения национального дохода
Содержание экономических интересов	Увеличение заработной платы как основной части дохода (работник помимо заработной платы может получать доходы в иной форме: социальные трансферты, инвестиции денежных средств в ценные бумаги, доходы от сдачи в аренду или продажи принадлежащего ему имущества)	Снижение удельных (на единицу, рубль продукции,рубль выручки или прибыли) издержек на заработную плату	Заработная плата формирует платежеспособный спрос работающих но найму на потребительские товары и услуги: избыточное повышение денежной заработной платы - фактор инфляции, низкий уровень реальной заработной платы ведет к недостаточному совокупному спросу в экономике, что сдерживает экономический рост
Проявление экономических интересов	Совершенствование количественных и качественных характеристик трудовой деятельности, повышение квалификации и переподготовка, построение трудовой карьеры, выдвижение работником дополнительных требований по оплате труда, межотраслевые и межрегиональные трудовые перемещения в поисках более выгодных условий найма	Стремление к повышению эффективности использования имеющихся трудовых ресурсов, внедрение трудосберегающих и трудозамещающих технологий,отбор более квалифицированных и мотивированных работников	Государственное регулирование заработной платы (установление минимального размера оплаты труда, индексация заработной платы при росте потребительских цен, утверждение размера, порядка начисления и расчета пенсий и пособий, определение порядка оплаты груда работников бюджетных учреждений, контроль валютных курсов, налоговые льготы и Т.Д.)

Обычно эти взаимоотношения оформлены трудовым договором, хотя возможен вариант отсутствия формального юридического оформления найма. В таком случае работники лишаются гарантий соблюдения по отношению к ним норм трудового законодательства [27. С.67].

Работодатель и наемный работник, достигая договоренности о размере, формах и других условиях оплаты труда, действуют в собственных интересах. Вместе с тем их возможности ограничены действующим

трудовым законодательством, локальными нормативными актами, действующими в сфере оплаты труда, коллективными договорами и другими документами [38. С.193-206].

Общий доход работника составляют его трудовой и «нетрудовой» доходы (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура общего дохода работника

Трудовой доход включает заработную плату, а также денежные и неденежные социальные льготы и выплаты за счет работодателя (страхование, медицинское обслуживание, оплата питания, услуг связи, транспорта, материальная помощь, оплачиваемые дополнительные отпуска, дополнительное пенсионное страхование). У человека также могут быть доходы, не связанные с трудовой деятельностью (социальные трансферты, доходы по вкладам, дивиденды по акциям, доходы от сдачи в аренду или продажи личной собственности). В свою очередь, заработная плата состоит из двух основных составляющих: гарантированной (условно-постоянной) и гибкой (переменной). Гарантированную часть заработной платы получает каждый работник при условии качественного выполнения трудовых функций и отработке нормативного рабочего времени [6. С.34-38].

Поскольку ставка заработной платы не учитывает индивидуальный вклад работника, его способности, компетенции, личностные качества, особые условия и режимы работы, в структуре заработной платы выделяют

переменную часть, отражающую различия в условиях труда и индивидуальных результатах (надбавки, доплаты, премии) и выполняющую стимулирующий или компенсирующий характер [27. С.68].

Ставка заработной платы, которая является основой заработной платы, — это рыночная цена единицы ресурса труда определенных качественных характеристик в единицу времени. Рассмотрим, какие элементы выделяются в структуре ставки заработной платы (рис. 1.2).

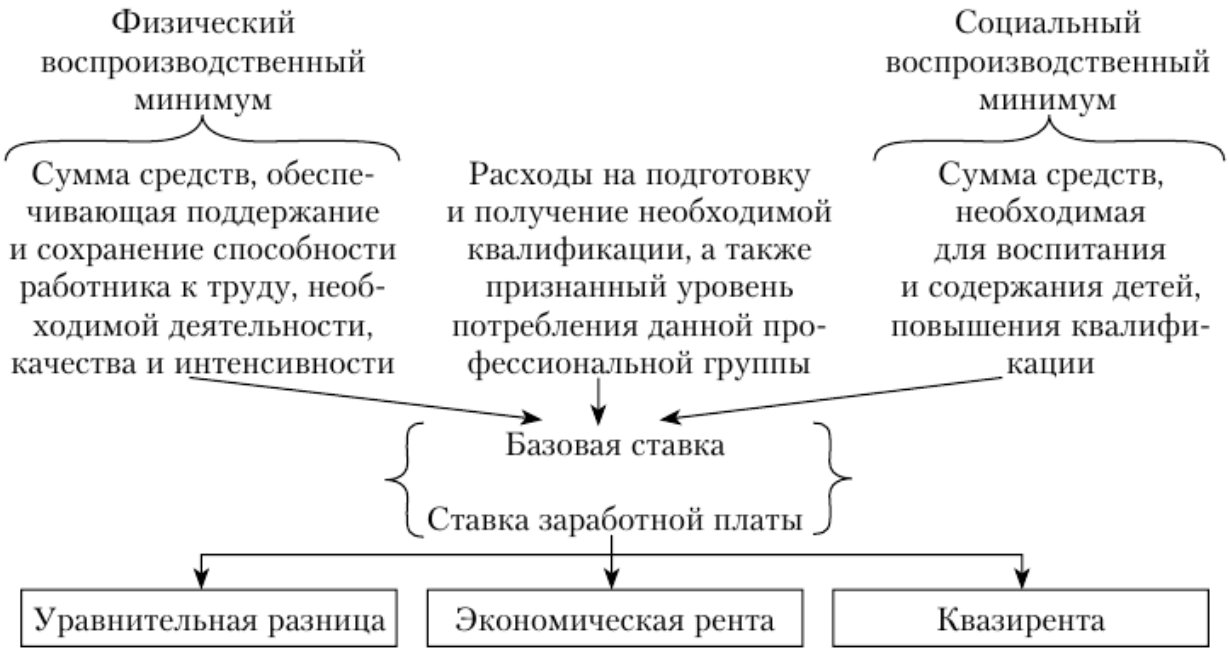

Рис. 1.2. Структура ставки заработной платы

1. Физический воспроизводственный минимум позволяет удовлетворять первичные физиологические потребности работника, сохранять и поддерживать его способность к труду необходимого качества, интенсивности и длительности.

2. Социальный воспроизводственный минимум дает возможность удовлетворять вторичные социальные потребности и является основой расширенного воспроизводства рабочей силы (повышение квалификации, содержание и воспитание детей).

3. Базовая ставка помимо рассмотренных элементов включает расходы на подготовку рабочей силы и обеспечение общественно-признанного сложившегося уровня потребления определенной профессиональной группы.

В ставку заработной платы также в отдельных случаях включают еще некоторые элементы.

4. Уравнительная разница — это денежная компенсация непривлекательности и непрестижности определенных сфер приложения труда.

5. Экономическая рента — это повышение ставки в качестве платы за редкость, уникальность данного ресурса труда (например, особые физические, интеллектуальные, управленческие качества).

6. Квазирента («непрочная», «нестабильная») — это увеличение ставки, вызванное временной недостаточностью предложения ресурса труда данного качества (например, специалисты особой квалификации).

Если происходит увеличение заработной платы, то это не значит, что повысилось материальное благосостояние работников за счет того, что за аналогичный период времени могли значительно увеличится цены на товары, работы и услуги или же повысится налоговые удержания из заработной платы.

Выделяют следующие основные функции заработной платы:

1. Стимулирующая. Реализация этой функции заработной платы необходима, прежде всего, для руководства предприятия. Оно заинтересовано в том, чтобы побуждать подчиненных к активному и эффективному труду, к отдаче по максимуму. С этой целью размер зарплаты устанавливают в зависимости от результатов работы каждого в отдельности. Чем больше разрыв между личным вкладом сотрудника и оплатой его труда, тем быстрее гаснет его инициатива и усилия.

2. Воспроизводственная. Значение этой функции заработной платы заключается в поддержке и даже улучшении условий жизни сотрудника. Она обусловлена тем, что каждый человек должен иметь возможность приобретать самые необходимые предметы, растить своих детей, давать им образование, то есть готовить трудовые ресурсы на будущее. Он должен время от времени отдыхать, чтобы длительно поддерживать

работоспособность. Также у подчиненных должна быть возможность повышать уровень своей культуры.

3. Статусная. Реализация этой функции заработной платы заключается в повышении статуса человека в соответствии с повышением оценки его труда в денежном эквиваленте. Главный показатель статуса – размер материального вознаграждения. О справедливости оплаты человек может судить, сопоставляя ее количество со своими вложенными усилиями.

4. Регулирующая. Эта функция влияет на соотношение между предложением и спросом на рынке труда. Она помогает установить баланс между индивидами, стремящимися к очень большой оплате, и работодателями, которые все же не могут платить много, так как их предприятие станет совершенно нерентабельным. С этой целью и осуществляется дифференциация зарплаты по группам сотрудников.

5. Социальная. Эта функция, как правило, продолжает и дополняет воспроизводственную. Это значит, что заработная плата должна не только помогать восполнению рабочей силы, а и давать возможность сотрудникам пользоваться основными социальными благами: воспитанием детей, образованием, отдыхом, лечением, денежным обеспечением после выхода на пенсию.

6. Производственно-долевая. Эта функция влияет на то, в какой мере участвует живой труд в формировании цены на услуги и товары, и какова его доля в издержках и производства, и на рабочую силу. Она немаловажна. От нее зависит дешевизна рабочей силы или ее дороговизна на рынке труда, ее способность конкурировать. При этом строго соблюдаются низшие и высшие пределы установленной стоимости. В производственно-долевой функции через систему окладов, премий, надбавок, через порядок их начисления реализуются все предыдущие функции заработной платы.

Итак, заработная плата многофункциональна. Все присущие ей функции представляют неразрывное единство и лишь в совокупности позволяют правильно понять ее сущность и содержание, противоречия и

проблемы, возникающие в процессе совершенствования организации оплаты труда.

Для регулирования заработной платы государство использует меры директивного (прямого) и индикативного (косвенного) регулирования заработной платы.

Директивное воздействие государства включает:

1. Установление минимального размера оплаты труда (МРОТ);
2. Установление максимального и минимального размера надбавки к заработной плате;
3. Установление порядка индексации заработной плате;
4. Определение порядка оплаты труда работников федеральных государственных учреждений, работников государственных учреждений субъектов РФ и муниципальных образований.

Индикативное воздействие государства включает:

1. Контроль инфляции, эмиссии денежных средств и валютного курса;
2. Установление ставок налогообложения для физических и юридических лиц;
3. Разработка тарифно-квалификационных справочников для конкретных видов деятельности.

Государство имеет право прямо регулировать заработную плату только на предприятиях и в учреждениях, которые к нему относятся, в остальных случаях, государство оказывает индикативное воздействие. В частном секторе заработная плата определяется на рыночной основе, в зависимости от производительности труда и соотношения между спросом и ее предложением на рабочую силу.

1.2. Формы и системы оплаты труда: российская и зарубежная практика

Для оплаты труда на предприятиях используется основная и

дополнительная оплата. Основная оплата начисляется работникам за фактически отработанное рабочее время, за конкретную работу, выполненную по заранее оговоренным расценкам или в соответствии с тарифной ставкой или окладом [38. С.193-206].

Дополнительная оплата — это выплаты за неотработанное время, но предусмотренные взаимным договором между работником и работодателем. К ним относятся оплата очередного отпуска, выходного пособия в случае увольнения, льготных часов подростков, перерывов кормящих матерей и т.д.

Для оплаты труда работников, занятых в производственном процессе, используют повременную и сдельную формы оплаты труда.

Повременная оплата предусматривает оплату определенного рабочего времени, проведенного работником на рабочем месте и не зависит от объема и количества выполненной им работы [27. С.71].

Повременная работа, в свою очередь, может быть простой повременной и повременно-премиальной. Размер простой повременной оплаты может зависеть от времени, фактически проведенным сотрудником на рабочем месте либо от уровня его квалификации. Повременно-премиальная оплата предусматривает дополнительное вознаграждение работника за качество выполняемой работы, срочность заказа и другие условия [6. С.34-38].

Простая повременная оплата труда оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ [23. С. 32–37]:

$$Зпрост.\ повр. = Тс \times tф,\ руб., \qquad (1.1)$$

где Зпрост.повр. – заработная плата простая повременная;

Тс – тприфная ставка;

tф – фактически отработанное время.

Повременно-премиальная оплата труда - оплата не только

отработанного времени по тарифу, но и премии за качество работы:

$$Зповр\text{-}прем. = Тс \times tф + Пр, руб. \quad (1.2)$$

где Зповр-прем. – заработная плата повременно-премиальная;

Тс – тарифная ставка;

tф – фактически отработанное время;

Пр – премия.

Окладная оплата труда — при такой форме в зависимости от квалификации и выполненной работы каждый раз устанавливается оклад:

$$Зоклад. = Оклад, руб. \quad (1.3)$$

где Зоклад. – заработная плата окладная.

Контрактная оплата труда — зарплата оговаривается в контракте:

$$Зконтр. = \sum_{по\ контракту,} руб. \quad (1.4)$$

где Зконтр. – заработная плата контрактная;

$\sum_{по\ контракту}$ – сумма по контракту.

Сдельная оплата работы используется при оплате конкретного объема выполненной работы по установленным сдельным расценкам при условии соответствия результатов работы оговоренному количеству и качеству. Сдельная оплата бывает сдельно-премиальная, аккордная, сдельно-прогрессивная и косвенно-сдельная [27. С.72].

Прямая сдельная оплата учитывает количество выполненных работ или изготовленной продукции, осуществляется она по расценкам, которые зависят от квалификации работников.

Заработок по такой форме оплаты рассчитывается следующим образом:

$$Зпр.сд. = Ред. \times В, \quad (1.5)$$

где Зпр.сд. – заработная плата прямая сдельная;

Ред. – расценка за единицу продукции;

В – выпуск.

$$Ред. = Тс \times Нвр, \quad (1.6)$$

где Ред. – расценка за единицу продукции;

Тс — тарифная ставка;

Нвр — норма времени.

Таким образом

$$Зпр.сд. = Тс \times Нвр \times В, руб. \quad (1.7)$$

Сдельно-премиальная оплата предусматривает премию за качественно выполненную работу, а также за перевыполнение плана [23. С. 32–37]:

$$Зсд\text{-}прем. = Ред. \times В + Премия, руб. \quad (1.8)$$

где Зсд-прем. – заработная плата сдельно-премиальная;

Ред. – расценка за единицу продукции;

В – выпуск.

Сдельно-прогрессивная система оплаты предусматривает дополнительную оплату продукции, изготовленной сверх плана или нормы. Обычно для оплаты сверхплановой продукции используют повышенные расценки [23. С. 32–37]:

$$Зсд\text{-}прогр. = Ред. \times Вн + (Р1 \times В) + (Р2 \times В), руб., \quad (1.9)$$

где Зсд-прогр. – заработная плата сдельно-прогрессивная;

Ред. – расценка за единицу продукции;

Вн — выпуск по норме;

Р1, Р2 — прогрессивные расценки, если выпуск больше нормы;

В – выпуск.

Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты работы наладчиков и другого персонала, от которого зависит бесперебойная работа технологического оборудования. Осуществляется она по сдельным расценкам и может учитывать дополнительную оплату сверхурочной или сверхнормативной работы [23. С. 32–37]:

$$Зкосв\text{-}сд. = Ред. \times Вф + Премия, руб., \quad (1.10)$$

где Зкосв-сд. – заработная плата косвенно-сдельная;

Ред. – расценка за единицу продукции;

Вф — фактическая выработка.

Аккордная система оплаты труда используется для оплаты общего объема работы, а не отдельных ее этапов или конкретных изделий. Она может предусматривать премирование за сокращение сроков исполнения работы. Такая система характерна для оплаты труда строительных бригад или на автотранспорте [23. С. 32–37]:

$$З_{аккорд\text{-}сд.} = Р_{на\ весь\ объем\ работ}, руб. \quad (1.11)$$

где $З_{аккорд\text{-}сд.}$ – заработная плата аккордная;

$Р_{на\ весь\ объем\ работ}$ – расценки на весь объем работ.

Коллективно-сдельная оплата труда — при ней заработная плата определяется на весь коллектив и распределяется по решению коллектива. Заработок одного работника зависит от эффективной деятельности всего коллектива [23. С. 32–37]:

$$Зколлект\text{-}сд. = Ркол. \times Вф + Премия, руб., \quad (1.12)$$

где Зколлект-сд. – заработная плата коллективно-сдельная;

Ркол. — расценка по коллективу;

Вф — фактическая выработка.

Оплата труда в процентах от выручки — при ней заработок зависит от объема реализации продукции предприятием [23. С. 32–37]:

$$3\%\ выр. = Об.реал. \times \%\ платы,\ руб. \quad (1.13)$$

где 3% выр. – заработная плата в процентах от выручки;

Об.реал. – объем реализации;

% платы – процент платы.

В некоторых случаях труд работников оплачивается по смешанной системе оплаты, сочетающей, например повременную и сдельную формы оплаты, или другие сочетания.

Особой формой повременной оплаты труда на бестарифной основе является оплата труда по контракту [6. С.34-38].

Контракт – соглашение, заключенное на определенный срок между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять определенную работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением уставу предприятия, внутреннему распорядку и условиям контракта, а работодатель обязуется оплачивать труд, обеспечивать необходимые условия труда и социальные гарантии, оговоренные контрактом. Особенность контракта – его срочность [38. С.193-206].

При всех положительных сторонах контрактной формы оплаты труда был выявлен в процессе работы и ряд недостатков. Возникла ситуация, когда работника не волновало состояние оборудования; он его эксплуатировал, выжимая все, что можно и нельзя с целью выполнения того, что запланировано. Заработная плата контрактников не зависела от выполнения плана участком, цехом. Вследствие этого контракты были пересмотрены, и теперь заработная плата состоит из двух частей: оклад – постоянная часть и премия – переменная часть. При этом, премия тоже делится на две части: 80 % за своевременное и качественное выполнение работ, планируемых

руководством цеха и участка, и 20 % премии за соблюдение установленных требований эксплуатации оборудования, оснастки и инструмента, соблюдение требований безопасности работ на рабочем месте.

Преимущества контрактной системы [38. С.193-206]:

- контрактная форма оплаты труда дает значительное повышение производительности труда там, где организация труда и планирования на высоком уровне. Она дает возможность расти профессионально самым лучшим кадровым рабочим, осваивать новые виды оборудования, новые операции, новые профессии, т.к. при повышении производительности труда, освоение новых технологий и оборудования у них увеличивается сумма оклада по контракту;
- небольшие фирмы, которые не имеют возможности содержать в штате необходимых специалистов, имеют возможность нанимать их по контракту на оговоренное время;
- фирмы имеют право и возможность приглашать высококвалифицированных специалистов – юристов, экономистов, аудиторов, маркетологов, дизайнеров для выполнения определенного объема работы;
- система дает возможность высококвалифицированным работникам иметь дополнительную заработную плату.

Говоря о недостатках системы, следует отметить следующее: в сложившихся нынешних условиях контракт часто применяется для того, чтобы у работодателя было дополнительное основание для расторжения трудового договора по истечению срока контракта. И если учесть, что многие руководители ценят у подчиненных не только профессионализм, талант, но и готовность безропотно выполнять их указания, то с помощью контрактов таким собственникам удается держать персонал в постоянном страхе перед угрозой увольнения, а не редко – безработицы [6. С.34-38].

Следует особенно подчеркнуть, что применение контрактной системы требует высокой квалификации и работника, и работодателя в области

содержания, правил и законодательных аспектов применения этой системы.

На многих предприятиях используется бестарифная система оплаты труда. В таком случае зарплата работника зависит не столько от его личных успехов, сколько от успехов всего предприятия или его подразделения, а также объема фонда заработной платы. Тарифная система оплаты труда подразумевает учет результатов работы конкретного сотрудника (объема выполненных работ или количества проработанного времени). Таким образом, тарифная система оплаты труда включает в себя такие формы оплаты труда: сдельную, повременную и смешанную [27. С.77].

Почасовая оплата труда - это частный случай повременной формы оплаты труда. Она применяется в том случае, если сложно нормировать работу сотрудника. Можно подсчитать количество деталей, которое изготовил рабочий за час, но как оценить работу, к примеру, преподавателя? Конечно, при почасовой оплате труда учитывается не только рабочее время, но и квалификация работника.

Почасовая оплата труда может быть разной. Простая почасовая оплата труда подразумевает фиксированную стоимость одного часа работы независимо от результата, который демонстрирует сотрудник. Она используется в тех случаях, когда качество работы не играет существенной роли. Если при почасовой оплате труда учитывается качество или объем выполненных работ, к почасовому тарифу прибавляется премия. Размер премии оговаривается заранее. Наконец, почасовая оплата труда с нормированным заданием помимо оплаты за час работы подразумевает доплату за четкое выполнение поставленной задачи. Она используется в тех случаях, когда перевыполнение плана является скорее недостатком, чем преимуществом [27. С.78].

Тарифная ставка рассчитывается с учетом минимальной зарплаты. По ТК стандартом рабочего времени является 40-часовая рабочая неделя. Эту ному нельзя превышать, но количество рабочих часов в неделе может быть меньше - к примеру, при частичной занятости. Тогда минимальная стоимость

часа работы рассчитывается с учетом минимальной заработной платы и продолжительности рабочей недели. Тарифная ставка может быть выше минимальной, например, с учетом сложности работы или квалификации сотрудника, но не ниже [6. С.34-38].

При почасовой оплате труда заработная плата вычисляется путем умножения установленной тарифной ставки на количество отработанных часов.

Выгода для работодателя [6. С.34-38]:

Во-первых, рабочий час всегда имеет одинаковую продолжительность, в отличие от рабочего дня. Зафиксированная стоимость рабочего часа позволит наиболее точно рассчитать заработанную тем или иным сотрудником сумму с учетом отсутствия на рабочем месте по различным причинам.

Во-вторых, почасовая оплата труда позволяет оптимально оплачивать труд работников, работающих неполный рабочий день или неделю, трудящихся по совместительству или гибкому графику.

В-третьих, она позволяет экономить деньги - вы платите сотрудникам только за реально отработанное время.

В-четвертых, почасовая оплата труда поможет проконтролировать, насколько эффективно ваши работники используют свое рабочее время.

К недостаткам почасовой оплаты труда для работодателей можно отнести сложность расчета (необходимо вести строгий учет времени работы каждого сотрудника), а также неэффективность почасовой оплаты без премии. К тому же, сэкономив на оплате уже нанятых сотрудников, вам придется тратиться на оплату труда еще одного - того, кто будет контролировать рабочее время коллег.

Рассмотрим современные системы оплаты труда на предприятии:

KPI, Ключевые Показатели Эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) - изначально определялась как «система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических

(операционных) целей». Система показателей KPI и мотивация персонала - неразрывно связанные понятия. Разработка KPI велась Петером Друкером и Л. Роном Хаббардом в середине XX века, а позже Нортоном, Капланом и т. д.

Ключом к управляемому росту прибыли является управление «по приборам», то есть по точным показателям бизнеса.

Доходы приходят в организацию только в результате выполненных задач, чего-то законченного. «Заключенная сделка», например. Если человек «ведет переговоры» но так и не заключил ни одной сделки, его работа бесполезна до тех пор, пока он её всё-таки не заключит. Поэтому, для целей управления нам нужно знать - какие законченные действия, принесшие конкретный результат, были выполнены в организации [27. С.91].

Есть несколько систем управления по показателям. Самая эффективная - технологию, разработанную Л. Роном Хаббардом. Эта система содержит в себе полный набор инструментов для контролируемого взлёта показателей. То есть, знаем, что необходимо делать после того, как увидели показатель, в зависимости от его поведения (рост, падение, неизменность и т. д.), чтобы добиться роста. Поэтому сами показатели формулируются так, чтобы их рост был всегда желательным.

Система KPI (показатели эффективности) по Друкеру принята самыми крупными корпорациями (благодаря прекрасному PR Друкера в США - он был профессором и публиковался в «Wall Street Jornal»), но за годы использования в ней выявлены такие «дыры», что корпорации постоянно ищут что-то более эффективное. В 70-е годы появилась система Нортона и Каплана, но на сегодняшний день она тоже признана недостаточно эффективной. На самом деле и у Друкера и у Нортона есть системная ошибка, торпедирующая саму идею.

Одновременно с Друкером, в 50-е годы XX века, систему KPI для своей организации разработал Л. Рон Хаббард. Показатели Хаббарда считаются от продукта. Формулировка продукта для организации, отдела или должности принципиально отличается от формулировки цели [27. С.93].

На HR-рынке труда продолжает повышаться спрос на менеджеров по компенсациям и льготам, которые должны уметь разрабатывать и внедрять системы оплаты труда на основе грейдов. Все больше компаний задумывается о переходе на систему грейдов (эта система была предложена HAY Croup еще в 50-х годах) [27. С.97].

Обычно система грейдов является основой для построения сетки окладов (вспомните тарифную сетку советских времен). К грейдам также можно привязать и другие вознаграждения: премиальные выплаты, социальные льготы. Система грейдов позволяет повысить эффективность использования фонда оплаты труда на 10-50% за счет стандартизации, прописывания четких правил расчета и повышения окладов и большей прозрачности.

Классифицировать существующие подходы к определению базового оклада довольно сложно, т.к. каждая компания придумывает свои способы и «ноу-хау». От самых простых (как хочу, так и плачу) до сложнейших математических формул с огромным количеством коэффициентов.

Начало грейдирования – выделение в компании 20-30 должностей, которые и будут оцениваться.

При выборе метода оценки должностей используются различные подходы. Наиболее популярным во всем мире сегодня является Метод направляющих профильных таблиц Хея (The Hay Guide Chart Profile Method), разработанный американским консультантом Эдвардом Хеем. Суть данного подхода в том, что оценка должностей проводится по единому набору факторов, к каждому из которых применяется стандартный набор правил. Для оценки рабочих мест по методу Хея используются три ведущих фактора: ноу-хау (совокупность знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, при этом оценивается не только профессиональные знания, но и широта их применения и коммуникативные навыки), решение проблем (уровень процесса мышления, который требуется на данном рабочем месте с т.з. сложности работы) ответственность

сотрудника [27. С.102].

Для чего компаниям нужно грейдирование. Целей может быть несколько:

1. Сокращение издержек на персонал, оптимизации ФОТ (в том числе и сокращение из штатного расписания малозначащие позиции)
2. Прозрачная и понятная методика, определяющая взаимосвязь уровня дохода работника (находящегося на данной позиции) и ее относительной ценности для компании среди всех позиций
3. Определение уровня оплаты для новых позиций. Вычислить доход для новой позиции на основе только информации о рынке труда – сложно (а порой и не реально из-за «серых» зарплат и закрытости информации), также, мешает и различие между названием должностей и функционалом
4. Грейдирование позволяет работнику получить представление о возможных изменениях его доходов при различных вариантах развития карьеры
5. Понятная система грейдов повышает уровень мотивации персонала и способствует его удержанию
6. В результате, снижается текучесть кадров, что позволяет экономить на подборе персонала и обучении новых сотрудников
7. Грейдирование – это способ оптимизации расстановки ресурсов компании
8. Для руководителей – облегчает решение об индексации заработных плат
9. HR-служба получает инструмент более легкого в использовании администрирования корпоративной системы оплаты персонала
10. Грейдирование позволяет привязать систему премирования и распределения социальных льгот
11. Помогает точно рассчитать соответствие зарплатных ожиданий и динамике рынка труда (в том числе и в региональных филиалах)
12. Позволяет упорядочить заработную плату, а принцип внутренней

справедливости, заложенный в основу системы, позволяет избежать разброса зарплат внутри компании

13. Повышает управляемость, т.к. каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности. И добиться повышения можно при помощи расширения должностных обязанностей, увеличения результативности

14. Повышает прозрачность компании для инвесторов (за счет стандартизации системы управления) и, соответственно, увеличить ее капитализацию (стоимости)

Но система грейдирования не только способна оптимизировать фонд заработной платы, но и требует ресурсов для поддержания. Главная проблема компаний – оценить соотношения стоимости внедрения и ожидаемой финансовой отдачи.

1.3. Мотивация и стимулирование работников как часть политики оплаты труда на предприятиях

Все предприятия заинтересованы в повышении эффективности своего производства, в связи с этим система стимулирования персонала в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации [38. С.193-206].

Говоря о стимулировании необходимо остановиться на таких понятиях как "потребности", "мотивация" и "стимулирование", так как все этих понятия неразрывно связаны между собой.

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [5]. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя

как личность и работника одновременно.

Мотивация — внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [5].

Потребность — это ощущение недостатка или отсутствия чего-либо, внутренний стимул человека, побуждающий его к деятельности [5]. Таким образом, потребности являются причиной нашей хозяйственной деятельности, а удовлетворение этих потребностей является хозяйственной деятельностью.

Процесс стимулирования представляет собой использование разнообразных стимулов для мотивирования людей, который принимает самые различные формы. Материальное стимулирование - одна из самых распространенных форм. Оно занимает значительную роль в рыночной обстановке [2. С.54]. На стратегическом уровне выделяются три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

1. Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае фирмой делается упор на использование материальных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде.

2. Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном подходе акцент на идеологическую деятельность руководства внутри организации, поддержание бескорыстного энтузиазма работников и т.п.

3. Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в

которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации [4. С.84].

Почему же в сочетании мотивационной и стимулирующей политик "охватывающей" выступает мотивационная? Дело в том, что корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Такая организация, например, сможет выжить и в тяжелые кризисные времена, что вряд ли удастся организации, где основой заинтересованности в труде работников являются только высокие зарплаты и премии [3. С.87]. Кроме того, практический опыт наиболее успешных японских компаний в области кадровой стратегии подтверждает то, что корпоративная культура и ценностные ориентации куда важнее материальных вознаграждений и других стимулирующих средств.

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальному стимулированию относят: заработную плату; участие в распределении прибыли; премии; участие в капитале.

Заработная плата (оплата труда работника) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты [5].

Участие в распределении прибыли - выплаты из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден.

Экономическая целесообразность использования систем участия в капитале заключается в том, что необходимо увязать интересы организации и интересы сотрудников. До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации.

К нематериальным способам стимулирования относятся организационные и морально - психологические. Организационные способы заключаются, прежде всего, в привлечении наемных работников к принятию участия в делах фирмы, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важное значение принимают перспективы приобрести новые знания, умения и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне [38. С.193-206].

К морально - психологическим методам стимулирования персонала относятся: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за свою работу, атмосфера взаимного уважения, личное и публичное признание, высокие цели.

Необходимо учитывать, что перечисленные организационные и морально - психологические факторы стимулирования персонала действуют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает стимулирование в той же мере, поэтому удовлетворенность работой падает [1. С.69].

Эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций, поэтому необходимо, чтобы оно применялось на каждом предприятии.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ООО «ПРОМТЕХЭНЕРГО»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности ООО Промтехэнерго

ООО «Промтехэнерго» зарегистрирована по адресу Москва г, ул.Криворожская, д.13, кв.53, 117638.

Основным видом деятельности компании является Разборка и снос зданий; производство земляных работ. Также Промтехэнерго, ООО работает еще по 14 направлениям.

ООО «Промтехэнерго» принимала участие в 43 торгах из них выиграла 19. Основным заказчиком является Комитет по конкурентной политике. В судах организация выиграла 14% процессов в качестве истца , проиграла 14% процессов в качестве истца

ООО «Промтехэнерго» присвоен ИНН 7726191742, КПП 772601001, ОГРН 1027739853008, ОКПО 40488342

Действует с 17.01.1996

ООО «Промтехэнерго» относится к числу крупных предприятий на критериях, установленных Федеральным законом от N 209-ФЗ от 24 июля 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Стратегия работы ООО «Промтехэнерго»:

- Повышение качества выполняемых работ;
- Соблюдение сроков выполнения предоставляемых услуг;
- Индивидуальный подход к каждому заказчику.

Сильные стороны:

- Наличие современной системы тестирования оборудования, отвечающего последним достижениям мировой техники;
- Высокий профессиональный уровень работников;

- Предоставление комплексных услуг;
- Полный пакет лицензий на все осуществляемые виды деятельности;
- Предприятие существует более 20 лет.

С партнерами предприятие стремится строить долгосрочные, взаимовыгодные отношения на основе доверия, взаимопонимания и сотрудничества.

Организационную структуру ООО «Промтехэнерго» можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 2.1)

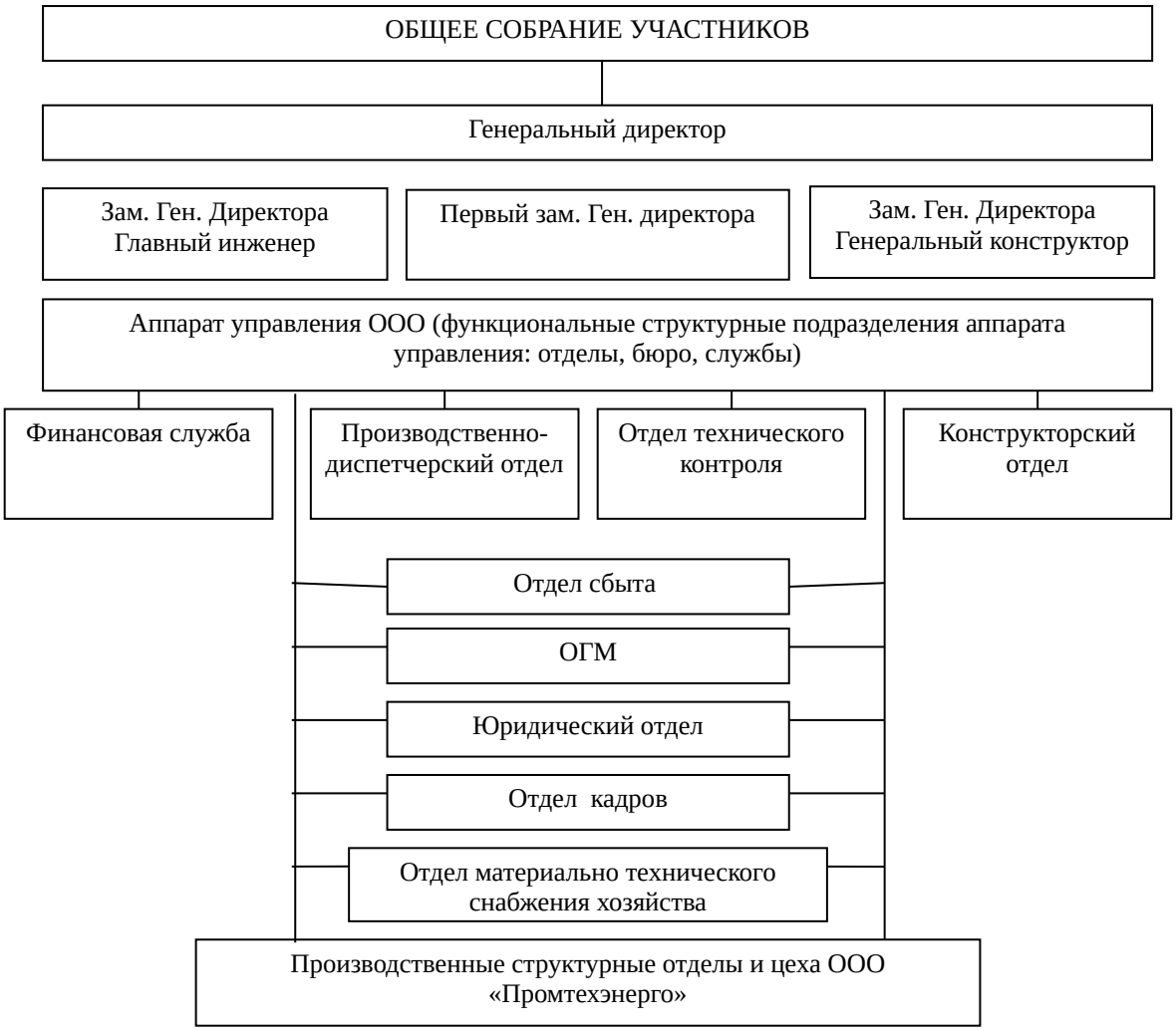

Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Промтехэнерго»

Высшим органом управления ООО «Промтехэнерго» является общее собрание участников. Общество обязано ежегодно проводить очередное

общее собрание участников в сроки, определенные уставом общества, но не реже чем один раз в год

Решение по вопросам принимается общим собранием участников. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом общества – Генеральным директором, назначаемым общим собранием участников сроком на 3 года. Генеральный директор имеет заместителей, которые действуют в пределах своих полномочий, на основании Положения о компетенции заместителей генерального директора.

Структура управления ООО «Промтехэнерго» является функциональной.

Функциональная структура управления – совокупность подразделений, определенных конкретными задачами и обязанностями, в которой у каждого органа управления и исполнителя существует специализация на выполнении некоторых управленческих функций.

Основным достоинством функциональной структуры управления ООО «Промтехэнерго» является специализация подразделений, ориентированная на выполнение конкретного вида деятельности, благодаря чему отсутствует дублирование задач.

Функциональная структура управления ООО «Промтехэнерго» имеет ряд недостатков, основными из которых являются: значительная длительность процедуры согласования решений; трудность в поддержании взаимосвязей между отдельными службами.

Структура управления персоналом ООО «Промтехэнерго» представляет собой объединение методов, приемов и технологий организации работы с кадрами.

Для оценки эффективности работы ООО «Промтехэнерго» важно оценить не только абсолютный прирост прибыли, а ее отношение к используемым ресурсам, то есть эффективность использования этих ресурсов. Поэтому далее анализ эффективности деятельности предприятия

продолжим на основе оценки рентабельности предприятия.

На основе данных, представленных в Приложении 1 и 2, а также информации об имуществе ООО «Промтехэнерго» и источниках его формирования в таблице 2.1 проведен расчет показателей рентабельности.

Таблица 2.1

Динамика показателей рентабельности ООО «Промтехэнерго», %

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение 2014 года от 2013 года	Отклонение 2015 года от 2014 года
Выручка, тыс. руб.	638061	143585	445714	-494476	302129
Себестоимость, тыс. руб.	656961	106068	406433	-550893	300365
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-37433	35756	39227	73189	3471
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-236320	-6445	20366	229875	26811
Чистая прибыль тыс. руб.	-220879	-12617	12024	208262	24641
Валюта баланса, тыс. руб.	858058	568549	670996	-289509	102447
Собственный капитал, тыс. руб.	306540	293923	305947	-12617	12024
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	955	652	1886	-303	1234
Оборотные средства, тыс. руб.	491686	338025	454611	-153661	116586
Рентабельность продаж, % (ROS)	-5,87	24,90	8,80	30,77	-16,10
Рентабельность совокупных активов, % (ROA)	-27,54	-1,13	3,04	26,41	4,17
Рентабельность собственного капитала, % (ROE)	-72,06	-4,29	3,93	67,76	8,22
Рентабельность оборотных активов, % (ROCA)	-7,61	10,58	8,63	18,19	-1,95
Рентабельность инвестированного капитала, % (ROIC)	-71,83	-4,28	3,91	67,55	8,19

На основании данных, представленных в табл. 2.1, сделаем вывод, что в течение 2015 года показатели рентабельности имели различную динамику с уровнем 2014 года. Так, рентабельность продаж в 2015 году сократилась на 16,10% относительно уровня 2014 года. Рентабельность всего капитала в 2015 на 4,17% выше, чем в 2014 году. Увеличение эффективности использования всего имущества предприятия обусловлено накоплением его активов. Рентабельность собственного капитала в 2015 году выросла на 3,93%. Прибыль предприятия выросла, причем если в период 2013-2014 гг.

имела отрицательное значение, т.е. ООО «Промтехэнерго» отработало в убыток, то за 2015 год ООО «Промтехэнерго» получило прибыли в размере 12024 тыс. руб.

2.2. Характеристика и оценка действующей системы оплаты труда персонала

Трудовые отношения в ООО «Промтехэнерго» регулируются законодательством Российской Федерации, Коллективным договором, Правилами внутреннего распорядка и другими внутренними документами ООО «Промтехэнерго».

Основными задачами кадровой политики ООО «Промтехэнерго» являются:

- планирование потребности в персонале, формирование и своевременная корректировка структуры и штата, создание резерва кадров;

- создание и поддержка системы кадровой информации;

- обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда работников;

- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация работников, планирование индивидуального продвижения, формирование эффективной команды единомышленников, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовки кадров;

- анализ соответствия кадровой политики ООО «Промтехэнерго» и оценки кадрового потенциала.

Порядок оплаты труда регулируется Положением об организации оплаты и стимулирования труда работников ООО «Промтехэнерго» в полном соответствии с действующим законодательством РФ в сфере оплаты труда и действующим Коллективным договором.

Заработная плата выплачивается работникам ООО «Промтехэнерго»

своевременно, в установленные Коллективным договором сроки.

Для выявления отрицательных сторон системы оплаты труда, мотивации и разработки ее совершенствования в ООО «Промтехэнерго» раз в год проводится анализ значения мотивационных методов при помощи анкетирования.

Так в ООО «Промтехэнерго» было проведено исследование значения зарплаты для работника (посредством опроса работников). Оценка производилась по 5-ти бальной шкале. Данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Значение зарплаты для работника ООО «Промтехэнерго»

Показатели качества	Средний балл			
	Рабочие		Специалисты	
	важность	удов.	важность	удов.
Потребность	5	1,7	5	1,2
Статус, самооценка	4,5	2,8	5	3,1
Степень значимости в сравнении Зарплата интересная работа уважение отношение в коллективе	 5 3,2 4,6 4,5	 1,7 2,8 4,1 4,3	 5 4,1 4,5 4,2	 1,2 3,6 4,4 4,1
Справедливость при оценке труда и определении величины зарплаты	4,6	2,6	4,9	2,1
Удовлетворенность системой оплаты	3,5	1,2	3,2	1,4
Удовлетворенность получаемой зарплатой	-	0,2	-	0,5
Сопоставление зарплаты с работниками своего отдела (участка)	4,6	3,2	4,2	2,8
Сопоставление зарплаты с зарплатой в регионе	3,6	3,4	3,8	3,8
Сопоставление зарплаты с зарплатой менеджмента	3,2	4	4,1	3,8

Показатели позволяют установить ряд выводов о значимости зарплаты для работника ООО «Промтехэнерго»:

1) зарплата крайне важный показатель их деятельности;
2) в сегодняшних условиях уровень зарплаты персонал связывает с самооценкой и статусом в обществе;
3) имеет место тесная корреляция между зарплатой, уважением, отношением в коллективе;
4) работники уделяют внимание системе оплаты труда и справедливости оценки труда;

5) работники не удовлетворены ни системой оплаты, ни реальной зарплатой;

6) сопоставление своей зарплаты с другими работниками своего отдела (участка) – значимый показатель, для работника;

7) зарплата, отношение к ней сопоставимы с положением в регионе;

8) сопоставление зарплаты рабочих и менеджмента не значимый показатель в отличии от сопоставления зарплаты специалистов.

На основании выше изложенного выделим преимущества и недостатки действующей системы мотивации в ООО «Промтехэнерго» (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Преимущества и недостатки действующей системы мотивации в ООО «Промтехэнерго»

Системы мотивации в ООО «Промтехэнерго»	
Преимущества	Недостатки
1. Удовлетворение потребности признания. 2. Возможность карьерного роста. 3. Возможность повышения квалификации 4. Уверенность в безопасности и сохранения рабочего места.	1. Отсутствие системы адаптации сотрудников. 2. Не развита система морального поощрения. 3. Устаревшая форма кадровой политики 4. Система материального поощрения не удовлетворяет и не стимулирует сотрудников

Поэтому повышение экономического стимулирования труда работников ООО «Промтехэнерго» будет способствовать дальнейшему росту производительности труда, стремлению повышать свою профессиональную компетентность.

Причины увольнений можно объединить:

1) Неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

2) Неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом);

3) Мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка, переезд

на другое местожительство);

Отсутствие мотивации персонала в плане повышения по карьерной лестнице, отсутствие организации обучения как внутри компании, так и за ее пределами.

Необходимо так же отметить перегрузку генерального директора ООО «Промтехэнерго» огромным количеством информации, потоком бумаг и множеством контактов с подчиненными и вышестоящими, а также ограничение инициативы у работников низших уровней управления.

В ООО «Промтехэнерго» в основном работают женщины в возрасте от 25 лет до 35 лет, у большинства неоконченное высшее или высшее образование, что говорит о хорошей подготовке кадрового потенциала.

Анализируя организацию управления персоналом в ООО «Промтехэнерго» следует сделать вывод о том, что главным недостатком основных функций управления является перезагруженность генерального директора огромным количеством информации касаемо персонала, их отбором, подбором, оценкой, аттестацией, множеством контактов с подчиненными и многим другим.

В связи с загруженностью генерального директора управленческими функциями целесообразно ввести новую должность – специалиста по управлению персоналом, что позволит разгрузить обязанности генерального директора и сделать работу ООО «Промтехэнерго» эффективнее.

Нематериальная система поощрения ООО «Промтехэнерго» работает наиболее эффективнее, чем материальная, что в свою очередь говорит о необходимости индивидуального подхода к работнику в материальном поощрении и разработки специализированной системы.

2.3. Анализ и оценка показателей эффективности системы оплаты труда на предприятии

Эффективность системы оплаты труда рассматривается в разрезе анализа трудовых ресурсов, так как именно кадры обеспечивают предприятию стабильную работу и гарантированное получение выручки.

Для начала рассмотрим обеспеченность трудовыми ресурсами на предприятии и эффективность их использования (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Промтехэнерго» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Изменение 2015 г. к 2013 г., ±	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднесписочная численность, в т.ч.	436	100,00	439	100,00	432	100,00	-4	99,08
- рабочие	385	88,30	386	87,93	375	86,81	-10	97,40
- ИТР, из них:	51	11,70	53	12,07	57	13,19	6	111,76
- руководители	13	2,98	13	2,96	13	3,01	0	100,00
- специалисты	18	4,13	20	4,56	20	4,63	2	111,11
- служащие	20	4,59	20	4,56	24	5,56	4	120,00

Как видим, в 2015 г. среднегодовая численность уменьшилась на 4 человека, в том числе: произошло уменьшение численности рабочих (включая торговый персонал) на 10 человек, и увеличение ИТР на 6 человек, специалистов на 2 человека, служащих на 4 человека.

В процессе исследования целесообразным оценить качественный состав работников ООО «Промтехэнерго». Результаты данного анализа позволят сделать косвенные выводы о состоянии системы стимулирования предприятия.

В процессе анализа проанализировано изменение кадрового состава за несколько лет. Наибольшую долю на ООО «Промтехэнерго» составили рабочие со стажем работы 3-5 и более лет, причем с каждым годом росло число таких рабочих, о чем свидетельствуют данные рис. 2.2.

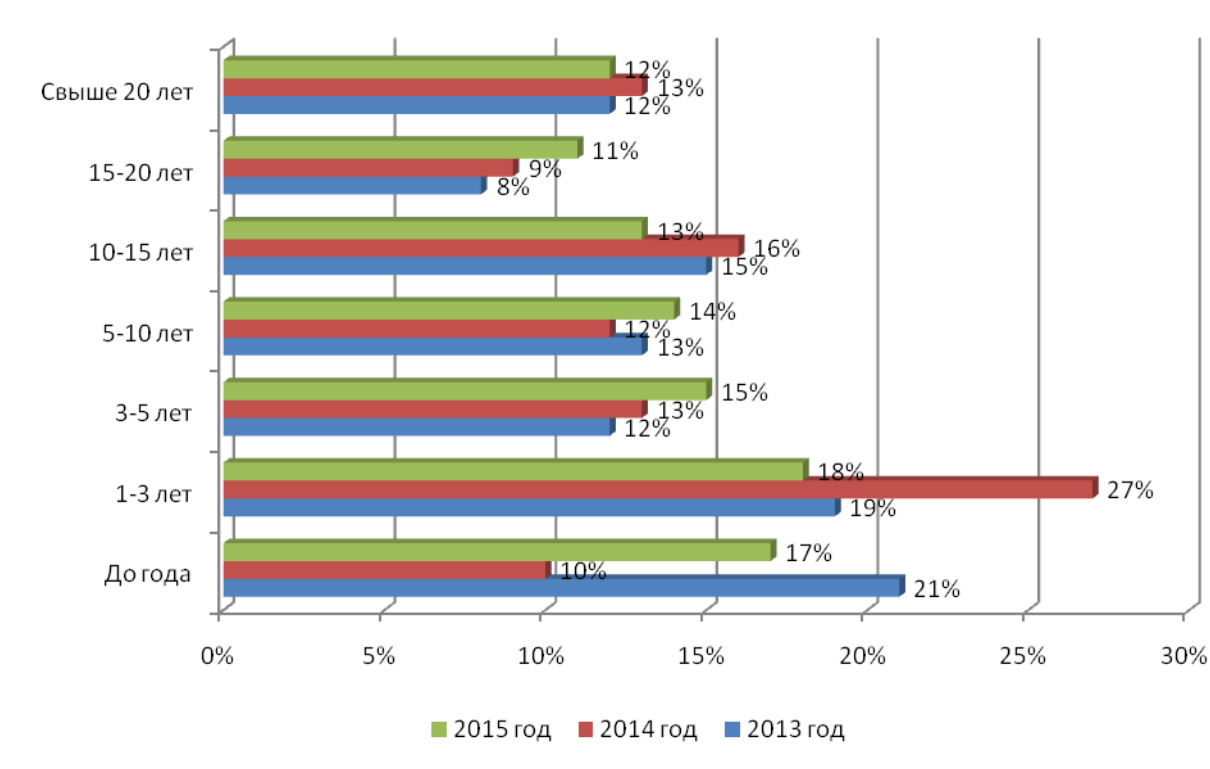

Рис. 2.2. Динамика структуры персонала ООО «Промтехэнерго» по стажу

Показатель качественного состава рабочих по стажу на протяжении анализируемых 3 лет нестабилен. Тревожным фактором является снижение доли рабочих со стажем 11-15 лет – уходят специалисты.

Наряду с этим растет доля рабочих со стажем 6-10, а также от 16 лет и выше, что компенсирует изменение вышеуказанной группы. Увеличивается доля рабочих со стажем до 1 года.

Несмотря на то, что общая численность персонала с каждым годом растет, отношение рабочих со стажем 3-5 лет и более к рабочим со стажем менее трех лет также не снижается:

- 2013 год – 1,48 раз;
- 2014 год – 1,66 раз;
- 2015 год – 1,70 раз.

Это говорит о том, что рабочих устраивает действующая на ООО «Промтехэнерго» система премирования, оплаты труда, социальная политика, отношения в коллективе и с руководством, то есть они дорожат рабочим местом, у них есть желание работать на ООО «Промтехэнерго», что

положительно характеризует систему стимулирования.

Таким образом, показатель качественного состава, характеризующий долю рабочих со стажем свыше трех лет, составляет 60% – 2013 год, 62,4% – 2014 год, 63,01% – 2015 год (норма показателя – минимум 40%). Это более чем удовлетворительный результат.

Аналогично проанализирован показатель качественного состава рабочих по возрасту. В 2015 году число рабочих моложе сорока лет составляло 52,2% от общего числа рабочих. То есть большая половина – молодые рабочие.

В 2015 году – 52,4% до сорока лет. В структуре кадрового состава рабочих ООО «Промтехэнерго» достаточно большую долю составляет молодежь, о чем свидетельствуют данные рисунок 2.3. Это положительный результат, так как молодежь более энергична и вероятность повышения производительности труда увеличивается.

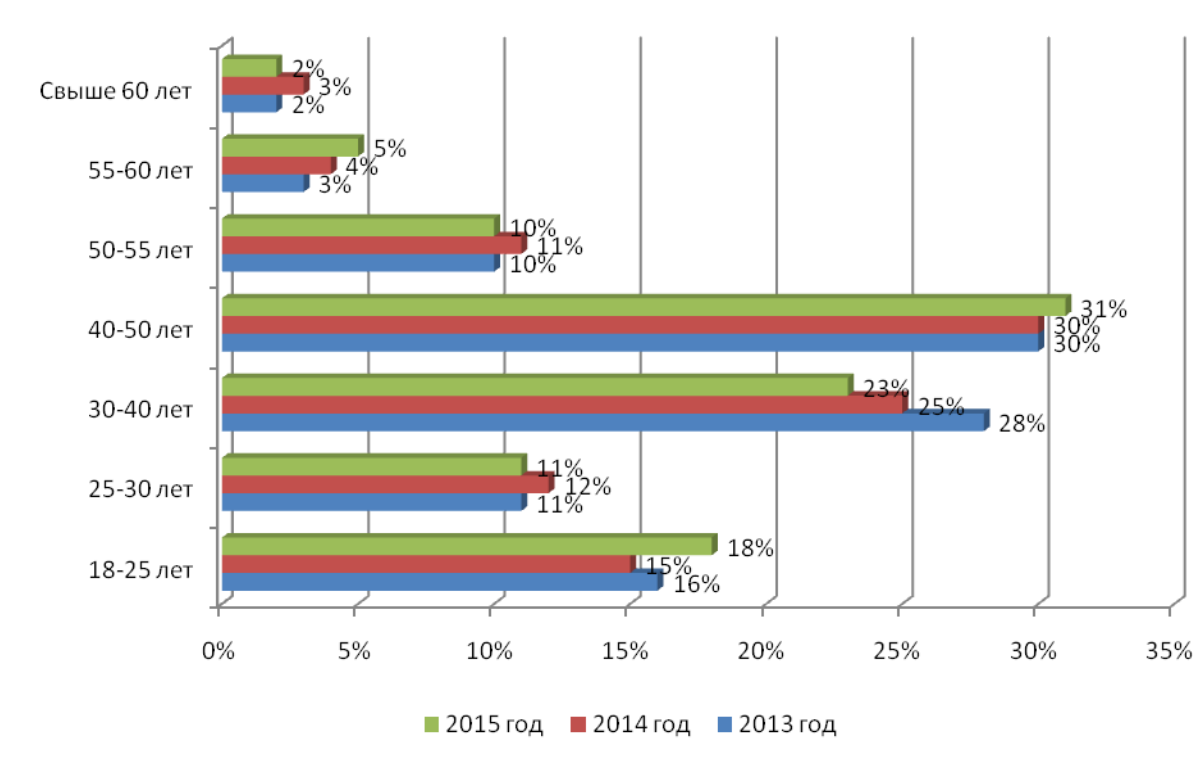

Рис. 2.3. Динамика структуры персонала ООО «Промтехэнерго» по возрасту

К тому же большая доля рабочих от 18 до 40 лет свидетельствует об эффективном материальном поощрении. Привлечь молодежь сложнее, чем

людей более старшего, предпенсионного возраста, так как у «молодых» больше возможностей найти более лучшую работу. Для их привлечения необходимы мощные стимулы.

Согласно полученной оценке возрастной структуры рабочих можно сделать положительный прогноз относительно производительности труда рабочего коллектива: большинство сотрудников работоспособного возраста (значение показателя качественного состава рабочих по возрасту превышает 50%).

Что касается показателя качественного состава рабочих по образованию (рис. 2.4), то здесь наблюдаются следующие результаты.

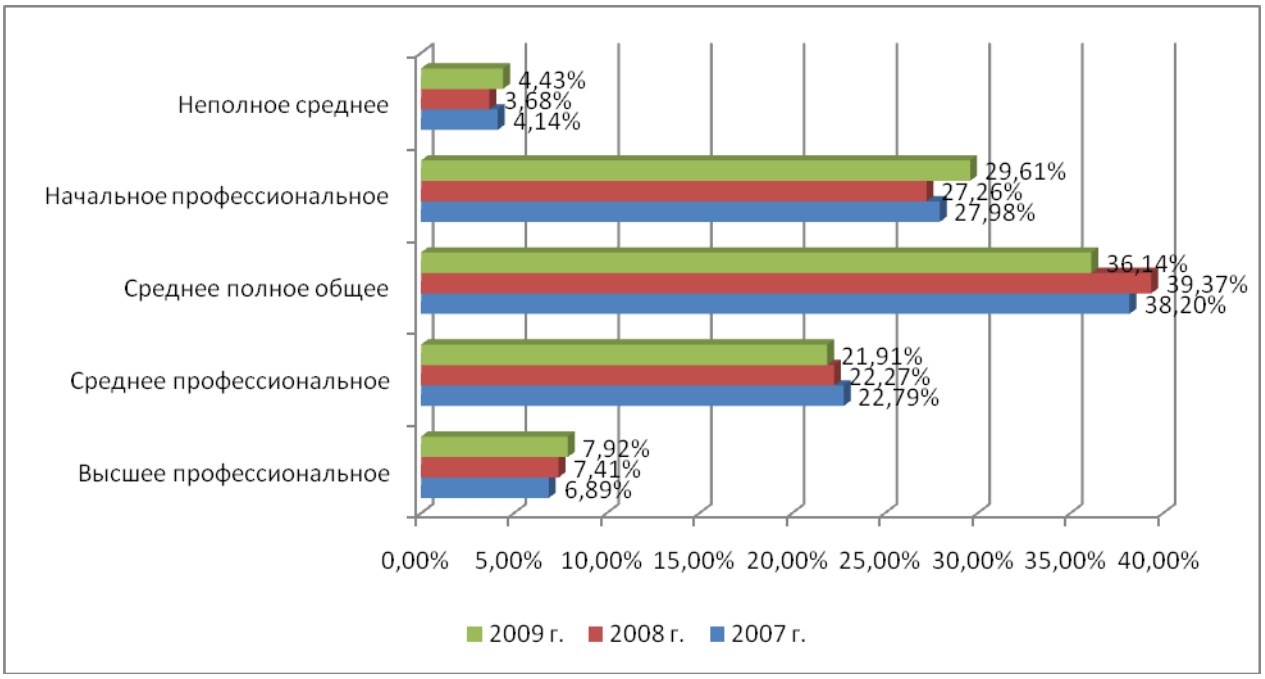

Рис. 2.4. Динамика структуры рабочих ООО «Промтехэнерго» по образованию

Образовательная структура претерпела некоторые изменения – так, увеличилась доля рабочих с начальным профессиональным образованием (с 22,7% в 2013 году до 26,5% в 2015 году) с одновременным снижением доли рабочих со средним и основным общим образованием.

Это является положительным фактором – увеличивается число профессионалов своего дела. Доля рабочих с высшим образованием увеличилась по сравнению с 2013 годом (на 0,8%), что отражает

заинтересованность выпускников учебных заведений в ООО «Промтехэнерго», как в одном из самых стабильных и перспективных в регионе.

Таким образом, проанализировав показатель качественного состава рабочих ООО «Промтехэнерго» (по стажу, по возрасту и по образованию) за анализируемый период с 2013 по 2015 год, сделан следующий вывод.

На ООО «Промтехэнерго» 75% – рабочие. Средний возраст рабочих – 35 лет. Высшее или специальное образование имеют 50% персонала. Каждый третий сотрудник работает на предприятии более 10 лет (рис. 2.5).

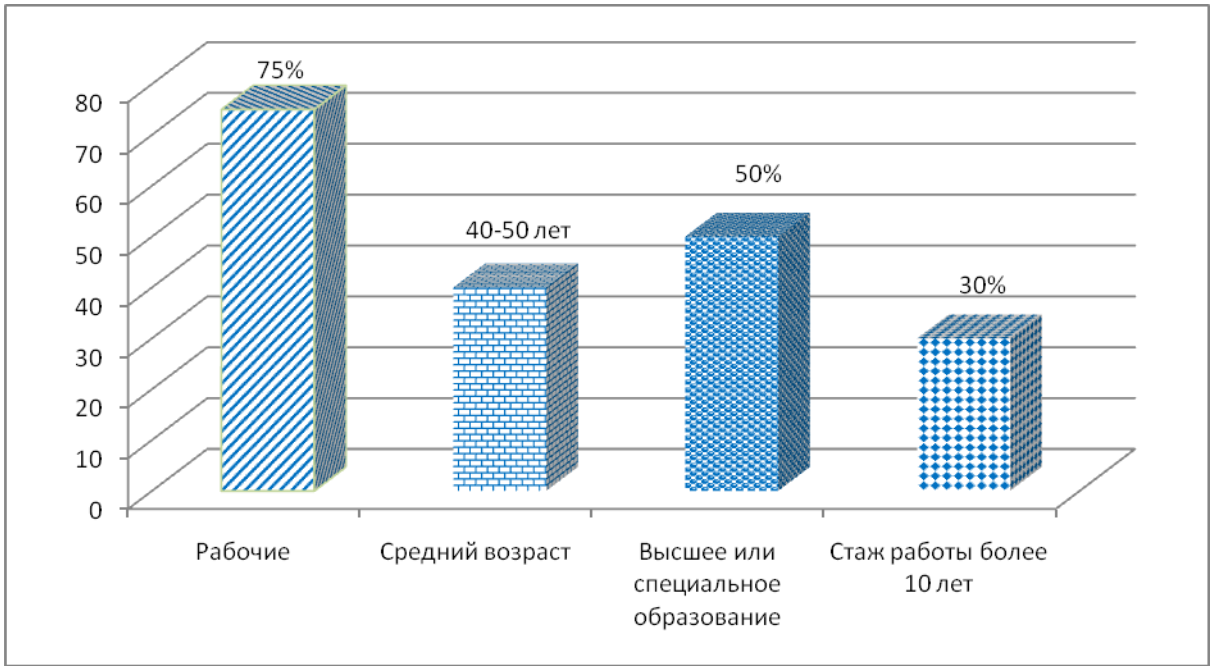

Рис. 2.5. Показатель качественного состава работников ООО «Промтехэнерго»

Полученные результаты позволяют сделать положительный прогноз относительно развития ООО «Промтехэнерго», что положительно характеризует систему стимулирования в целом.

Проанализируем движение трудовых ресурсов за период 2013-2015 гг.

Таблица 2.5

Анализ обеспеченности и движения трудовых ресурсов ООО «Промтехэнерго» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Изменение 2015 г. к 2014 г., ±
Среднесписочная численность, чел., в т.ч.	436	439	432	-4
- Рабочие	385	386	375	-10
- ИТР, из них:	51	53	57	6
- руководители	13	13	13	0
- специалисты	18	20	20	2
- служащие	20	20	24	4
Принято, чел	70	80	84	14
Убыло, чел	67	85	83	16
В том числе, по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	58	80	72	14
Коэффициент оборота по приему работников (П/СЧ)	0,16	0,18	0,19	0,03
Коэффициент оборота по выбытию работников (В/СЧ)	0,15	0,19	0,19	0,09
Коэффициент текучести кадров	0,13	0,18	0,17	0,10

Исходя их данных таблицы 2.5 видно, что в 2015 году по сравнению с 2013 г. принято на 14 человек больше, убыло на 16 человек больше.

Изменение коэффициента оборота по приему рабочих в 2015 году составило +0,9, изменение коэффициента оборота по выбытию +0,09, изменение коэффициента текучести кадров +0,1.

В последние годы на предприятии по сокращению рабочие практически не увольняются, т. к. наблюдается недостаток работников. Сократились также увольнения за прогулы, но резко возросли по собственному желанию. В связи с этим текучесть кадров имеет тенденцию к повышению.

Таким образом, рассмотренные показатели характеризуют ситуацию движения работников на предприятии как неблагоприятную.

Проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Промтехэнерго». Для этого составим таблицу 2.6.

Таблица 2.6

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2013 г., ±
Среднесписочная численность, чел.; в т.ч.	436	439	432	-4
- ИТР	51	53	57	6
- Рабочие	385	386	375	-10
Удельный вес рабочих в общей численности, %	88,30	87,93	86,81	-1,50
Производительность труда, тыс. руб. в год	645,72	756,33	832,84	187,11
Фонд заработной платы, тыс. руб.	118899,24	122855,77	129242,77	10343,53
Среднемесячная заработная плата всего, тыс. руб.	9908,27	10237,98	10770,23	861,96
Среднемесячная заработная плата на 1 человека, руб.	22725,39	23321,14	24931,09	2205,7

Фонд заработной платы в 2015 году составил 129242,77 тыс. руб., что на 10343,53 тыс. руб. больше, чем в 2013.

Среднемесячная заработная плата составила в 2015 г. 24931,09 рублей, что на 2205,70 рублей больше, чем в 2013. Удельный вес рабочих (включая торговый персонал) в общем количестве работников уменьшился на 1,5% при одновременном повышении уровня производительности труда.

Следовательно, можно сделать вывод, что предприятие старается повышать заработную плату.

Проанализируем производительность труда (табл. 2.7).

Персонал ООО «Промтехэнерго» получает заработную плату от процентного соотношения раз в месяц. У каждого из работников имеется свой процент, который ежедневно умножается на дневную выручку, это заставляет персонал активно повышать выручку.

Стоит так же отметить, что в ООО «Промтехэнерго» используется мощный стратегический инструмент, такой как организационная структура, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Таблица 2.7

Анализ производительности труда в ООО «Промтехэнерго» за 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение 2015 г. к 2014 г., ±
Среднесписочная численность, чел.; в т.ч.:	436	439	432	-4
- ИТР	51	53	57	6
- Рабочие (включая торговый персонал) (ЧР)	385	386	375	-10
Удельный вес рабочих в общей численности, %	88,3	87,93	86,81	-1,49
Отработано одним рабочим за год, Д	283,27	291,1	313,87	30,6
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	9	9,5	9,5	0,5
Общее количество отработанного времени, дней	109058,95	112364,6	117701,25	8642,3
Всеми рабочими за год (Т), чел-час	981530,55	1067463,7	1118161,9	136631,33
Отработано 1 рабочим, чел.-час	2549,43	2765,45	2981,765	432,34
Среднегодовая выработка (ГВ), 1 рабочего, тыс. руб.	645,722477	2948,36	3193,93	2548,21
Среднедневная выработка 1 рабочего (ДВ), тыс. руб.	2,28	10,13	10,18	7,90
Среднечасовая выработка 1 рабочего (ЧВ), тыс. руб.	0,25	1,07	1,07	0,82

Таким образом, оценка культуры ООО «Промтехэнерго» олицетворяет собой комплексный подход к исследованию стиля управления, психологического климата в коллективе, социальных факторов мотивации труда работников, удовлетворенности качеством трудовой жизни.

Кадровая и социальная политика ООО «Промтехэнерго» является структурным звеном общей концепции развития предприятия и опирается на следующие основные принципы:

- управление человеческими ресурсами в организации направлено на

достижение основной цели ООО «Промтехэнерго» – максимизация прибыли предприятия и повышения благосостояния его работников;

- эффективное управление человеческими ресурсами возможно лишь при определении философии предприятия и создания корпоративной культуры, включающей выработку общей цели организации, коллективных ценностей, системы мотивации труда и контроля работников, этических принципов управления и так далее.
- управление человеческими ресурсами в ООО «Промтехэнерго» осуществляется в рамках общих принципов кадровой политики.

К числу внутренних ресурсов, поддерживающих эффективную деятельность ООО «Промтехэнерго», относятся наличие высококвалифицированного опытного персонала и элементы управления человеческими ресурсами, а именно:

- осуществление современной кадровой политики в области подбора, расстановки и подготовки персонала;
- совершенствование системы оплаты и организации труда;
- социально-экономическое развитие трудового коллектива;
- создание безопасных условий труда.

При планировании потребности предприятия в персонале ООО «Промтехэнерго» определяются факторы, влияющие на потребность в персонале. При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе основные работники), руководители (всех уровней) и специалисты.

Потребность в кадрах ООО «Промтехэнерго» определяется наличием вакантных единиц в штатном расписании, а также заявками о том, сколько им требуется работников, какие категории работников им нужны и когда они им нужны. В процессе отбора в очередь учитывается специфика производства. Важными характеристиками, влияющими на отбор, являются характер производства, сложность, технологическая изменчивость и место расположения. Другим обстоятельством, реально влияющим на процесс

отбора, является ситуация на местном рынке рабочей силы.

Отбор кандидатов для трудоустройства в ООО «Промтехэнерго» производится на основе комплексной оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств, проводимой отделом по работе с персоналом.

Отбор управленческого персонала производится на основе системы конкурсного отбора на вакантные должности. Трудоустройство в аппарат управления ООО «Промтехэнерго» допускается только после предварительной оценки соответствия тем или иным квалификационным требованиям уровня деловых, индивидуально-психологических и личностных качеств кандидата.

В целях усиления материальной и моральной заинтересованности рабочих, в улучшение качества работ, в увеличении прибыли, в повышении производительности труда и улучшение работы обслуживающих и прочих хозяйств на предприятии должна вводится система стимулирования труда рабочих. Разберем действующие виды стимулирования труда рабочих на ООО «Промтехэнерго».

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата, то есть денежное вознаграждение, которое рабочий получает ежемесячно за свою трудовую деятельность.

Но заработная плата не является единственным источником воспроизводства рабочей силы. В издержки воспроизводства рабочей силы входят также средства на оплату больничных листов, очередных отпусков, вынужденные перерывы в работе, пенсионные выплаты. Заработок рабочего напрямую зависит от должностного оклада, который устанавливается согласно штатному расписанию, а также для основных рабочих структуру заработной платы входит ежемесячная премия в размере 25 % от оклада.

Воспроизводство рабочей силы осуществляется также за счет различных выплат социального характера. Немаловажное значение имеют и возможности социальной поддержки со стороны государства (пособия на детей, субсидии на оплату коммунальных услуг и т.д.), но на конкретном

предприятии никаких социальных выплат и льгот не существует.

На основе районных коэффициентов осуществляется государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения. На данном же предприятии, не нарушая трудовое законодательство, районный коэффициент выплачивается ежемесячно.

В ООО «Промтехэнерго» вводятся премии только за качественное и своевременное выполнение срочных заказов, других надбавок, премий, а также выплат связанных непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом на предприятии нет.

Проанализировав систему оплаты труда в ООО «Промтехэнерго», можно сделать вывод, что действующая система оплаты труда обладает рядом недостатков.

Главный недостаток состоит в том, что заработная плата не связана с конечными результатами труда, рост оплаты труда не связан с ростом эффективности, действующая система не ориентирована на сотрудничество, система оплаты не является достаточно гибкой.

Труд основных рабочих никак не премируется. У рабочих нет материальной заинтересованности в улучшение качества работ, в увеличении прибыли, в повышении производительности труда и улучшение работы обслуживающих и прочих хозяйств на предприятии.

Их не вознаграждают за качество всех выполняемых работ, за трудовую и производственную дисциплину, за производственную активность, нет доплаты за стаж работы на предприятии, за рационализаторские предложения по повышению производительности труда, самостоятельность, творчество и инициатива не приветствуются. Поэтому рабочие отрицательно относятся к освоению новых технологий.

К сожалению, других видов материального стимулирования в ООО «Промтехэнерго», а системе морального стимулирования труда совсем не уделено никакого внимания.

На данном предприятии работник как личность вообще не существует,

а только как средство для получения прибыли. Например, в результате одного из опросов рабочих, проводимых с целью выяснения их отношения к труду, было установлено, что самыми главными их желаниями является уверенность в постоянной занятости, затем потребность в признании и уважении, а также интерес к работе и, естественно размер заработной платы. Настроение рабочих, в большей степени основных, должно бы заставить руководителей предприятия придавать большое значение не административным методам управления и материального стимулирования, а моральному поддержанию сотрудников предприятия. Отсюда существует поведение людей на данном предприятии противостоять нововведениям, а также видам работ, требующих применения дополнительных физических или умственных усилий.

Руководство ООО «Промтехэнерго» не привлекает работников к управлению, заслуги рабочих никогда публично не признаются и не вознаграждаются, не предоставляет возможности для обучения и повышения квалификации, а также для самореализации личности в профессиональной деятельности, включая ситуации личной ответственности и риска.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО ПРОМТЕХЭНЕРГО

3.1. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда через материальную мотивацию

Разработка направлений по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Промтехэнерго» включает в себя определение относительной ценности каждого вида работы (при помощи методов оценки труда), а вслед за этим установление расценок на каждый вид работы при помощи «кривых» зарплаты и тарифных разрядов.

Десять вопросов для создания и развития системы базовой оплаты:

1. Какой минимальный уровень оплаты может быть предложен за работу, которая привлекала бы качественных сотрудников извне.
2. Какой уровень оплаты должен быть предложен уже работающим, для того чтобы быть уверенным, что они останутся с организацией.
3. Желает ли организация подчеркнуть стаж и заслуги в работе через схему базовой оплаты.
4. Благоразумно ли предложить более одного уровня оплаты для сотрудников выполняющих идентичную или похожую работу.
5. Будут ли существовать существенные различия в базовых уровнях оплаты среди работ, требующих различные уровни знаний, навыков, ответственности и обязанностей.
6. Будет ли организация учитывать опасные и тяжелые рабочие условия в схеме базовой оплаты.
7. Будет ли существовать различие в возможностях роста базовой оплаты среди работ различной ценности для организации.
8. Каковы должны быть отношения между продвижением вверх и изменениями в базовой оплате.
9. Будут ли существовать политики и регуляторы разрешающие

зарабатывать больше установленного максимума и меньше установленного минимума. В каких случаях.

10. Как будет структура оплаты приспособлена к стоимости жизни или другим изменениям, не связанным с изменениями стажа, результатов, ответственности или обязанностей.

Структура оплаты труда.

Структура заработной платы – это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на предприятие работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью.

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (рис. 3.1).

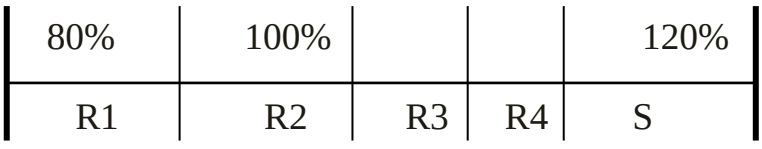

Рис. 3.1. Шкала выбора индивидуальной ставки

R1 – не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 – в целом результаты труда соответствуют заданным;

R3 – работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 – работник существенно преуспевает в работе;

S – вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается начиная со степени “соответствия работника установленным требованиям”. Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования – около 10% и просто превышающих требования – 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты ООО «Промтехэнерго» может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Стимулирование инноваций. Инновационно-ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применения. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания 3M оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода и использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование “оплата за квалификацию” (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторов внедрения ОЗК – наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда

может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом “оплата за квалификацию” означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие “единица квалификации”, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

При внедрении на предприятии системы ОЗК, возрастут расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличатся потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30-50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10-15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе – 3-4%).

Основные преимущества системы ОЗК:

- ✓ обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;

- ✓ большая удовлетворенность трудом;
- ✓ снижение уровня текучести кадров;
- ✓ сокращение потерь рабочего времени;
- ✓ повышение производительности труда;
- ✓ рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного

производителя.

Для совершенствования существующей на предприятии тарифной системы оплаты труда можно порекомендовать внедрить грейдинговую систему.

Сегодня ведущие компании всего мира серьезно настроены на переход к системе грейдов, впервые предложенной Hay Group еще в 50-х годах прошлого столетия. Схемы, базирующиеся на грейдинге, в России уже внедрили IBS, «Голден Телеком» и другие компании. Правда, пройти «испытание грейдом» удалось не всем.

Сегодня классическими проблемами тарифных сеток считают отсутствие внутренней логики. Из-за этого их трудно развивать, разъяснять подчиненным, а также управлять группой затрат под названием «фонд оплаты труда». Для решения этой проблемы человечество придумало массу технологий построения системы должностных окладов. Одна из них – грейды. Они подходят крупным предприятиям, связывают оплату труда и логику бизнеса, обеспечивают требуемую прозрачность и широко апробированы на Западе. С другой стороны, грейды громоздки и, несмотря на технологичность, при их построении не обойтись без «ручной доводки».

Метод Хэя (иначе – метод направляющих профильных таблиц), положивший начало внедрению систем грейдов, разрабатывается компанией Hay Management Consultants, продолжающей дело Эдуарда Н. Хэя – автора системы. Суть метода состоит в оценке работ, выполняемых на каждой из позиций (job evaluation) на основе трех основных групп факторов, которые

считаются наиболее существенными.

Первая группа – знания и опыт, необходимые для работы. Специалисты выделяют в ней три основных элемента:

- ✓ практические процедуры, специальные методы и приемы, профессиональные знания;
- ✓ управленческое ноу-хау (навыки планирования, организации, выполнения, управления и оценки);
- ✓ навыки в области коммуникаций (умение работать с людьми, налаживать с ними контакт и управлять их деятельностью).

Вторая группа – навыки, необходимые для решения проблем. Включает два основных элемента:

- ✓ способности к аналитическому мышлению;
- ✓ способности к творчеству.

Третья группа – уровень ответственности. Включает:

- ✓ пределы, в которых работник на данной позиции может принимать самостоятельные решения;
- ✓ в целом пределы его деятельности;
- ✓ уровень воздействия на работу компании.

По каждому из факторов экспертами делается заключение, которое отображается в табличном виде с помощью чисел либо процентного значения.

В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (разряд), который гарантирует получение

определенной заработной платы или социального пакета.

Оценку чаще всего доверяют экспертной группе, сформированной из представителей компании (менеджеры по персоналу, линейные менеджеры) и экспертов консалтинговой компании. В упрощенном варианте оценщиками могут выступить линейные менеджеры – непосредственные руководители сотрудников корпорации. Методология заимствована у Хэя – позиция «получает» от экспертов определенное количество баллов по каждому фактору, признанному важным и актуальным для компании. Проведенная таким образом многофакторная оценка отражает относительный «вес» той или иной должности.

Количество избранных компанией факторов варьируется в зависимости от сферы деятельности и сложности организационной структуры и может достигать нескольких десятков. Для ясности их объединяют в несколько групп.

Чтобы присваивать баллы было проще, каждому фактору определяют «уровни сложности». Например, первый уровень – 5 баллов, второй уровень – 10 баллов, третий – 15 баллов. «Шаг» между двумя уровнями одинаков. Количество самих уровней зависит от того, с какой точностью должна быть проведена оценка и какое число грейдов компания намерена внедрить (так, некоторые компании использовали до 20 уровней).

В рамках некоторых подходов к построению системы грейдов упор делается на оценку не должности как таковой, а способностей и качеств самого специалиста – например, его образования или опыта работы. Так

поступают компании, для которых интеллектуальный потенциал сотрудников является главным активом. По результатам подобной аттестации специалисты и попадают в различные тарифные разряды.

При распределении должностей по разрядам некоторые работники оказываются «на пограничье», имея, соответственно, шансы попасть как в более высокий грейд (и, соответственно, получать более высокую зарплату), так и в более низкий. В этом случае судьбу каждого конкретного работника решают руководители. Только они могут сказать, в какой грейд поместить того или иного специалиста, который находится на границе тарифного разряда. Необходимо также обращать внимание и на то, чтобы в один грейд не попал подчиненный и его непосредственный начальник. Ведь главный принцип грейдинга в том, чтобы фиксированная часть зарплаты у начальника была больше.

Но даже попавшие в один грейд сотрудники не получат абсолютно одинаковый оклад. В каждом тарифном разряде рассчитываются размеры «вилок», в рамках которых и варьируется зарплата сотрудников. Как правило, для этого вводятся несколько квалификационных коэффициентов (1,2; 1,4 и т. д.). Служащие, не выходя за пределы «своего» грейда, имеют шанс с ростом опыта и профессионализма зарабатывать все больше и больше (правда, когда достигается верхняя планка, остается только добиваться перевода в другой грейд – иначе больше зарплата расти не будет).

К недостаткам грейдинговой системы, особенно в российских условиях, следует отнести то, что грейдинг в его ортодоксальной форме,

основанной на системе Хэя, в сравнительно небольших компаниях (составляющих основную массу Российских предприятий) не совсем эффективен. Эта система имеет весьма ограниченную гибкость. Мало того, тарифные разряды, учитывающие лишь важность рабочего места (должности) для корпорации, иногда создают проблемы с развитием профессиональных качеств персонала. Ведь профессиональный рост человека, занимающего определенную должность, не означает, что он по мере совершенствования своих навыков автоматически попадет в более высокий грейд. Люди становятся карьеристами, забывая о самосовершенствовании.

Кроме того, часто бывает очень трудно зафиксировать "ценность" каждого рабочего места, что также не позволяет предприятиям применять классическую систему грейдов. Тем не менее, основные положения данной методики для предприятия типа ООО «Пром-техэнерго» могут быть полезны и, в несколько измененном виде, адаптированном для предприятия, могут дать положительный результат в плане повышения заинтересованности работников в качестве и эффективности их труда.

3.2. Разработка дополнительных видов материального вознаграждения

В развитых странах мира за последние годы получило широкое распространение системы платы за знания и компетенции, и развитие системы гибких льгот [15].

Иными словами, развиваются нетрадиционные (для стран с рыночной экономикой) методы оплаты труда, но при этом:

1) они не вытесняют полностью традиционную форму оплаты труда, а лишь дополняют ее – 73% компаний (из числа обследованных при выявлении тенденций в развитии систем оплаты труда) используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы [12];

2) они охватывают не всех работников компаний, а только отдельные их категории или подразделения (т. е. рассматриваются пока в качестве экспериментальных): гибкие льготы, в частности, распространяются в среднем на 50% работников, участие в прибылях — на 21 — 40%, система платы за знания — на 1 – 20% работников [10].

Названные тенденции изменений в системах оплаты труда в развитых странах связаны с необходимостью изменений в структуре предприятий и методов управления ими вследствие ускорения научно-технического прогресса и глобальной конкуренции.

Поскольку премирование за текущие результаты деятельности является основной формой поощрения работников, а в современных условиях зачастую и основной расходной статьей по оплате труда, важно уметь оценить экономическую эффективность системы премирования для предприятия.

Экономически эффективной можно считать систему премирования [15], которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает по тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

Эффективная система премирования должна положительно восприниматься лицами, к которым она применяется. Еще одно непременное условие признания премиальной системы эффективной — ее связь с задачами поддержания необходимых пропорций в росте производительности труда и средней заработной платы, соотношений в структуре и условиях оплаты отдельных категорий работников, с другими задачами организации заработной платы.

Многочисленные виды доплат и надбавок к основной заработной плате позволяют более гибко увязывать оплату с результатами труда, с деловыми качествами работника, с объемом его трудовых затрат, эффективностью его работы, а также влиять на заинтересованность работников в результатах работы предприятия.

Все действующие в настоящее время доплаты и надбавки можно разделить на две большие группы [13]:

1) на не имеющие ограничений в применении в зависимости от сферы трудовой деятельности;

2) изменяемые в определенных сферах приложения труда.

Первая группа доплат и надбавок, как правило, регулируется в законодательном порядке. Доплаты и надбавки с ограниченной сферой применения в свою очередь можно подразделить на три группы [13]:

1) доплаты стимулирующего характера — они теперь регулируются чаще всего локальными актами;

2) доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы или сферы приложения труда, они могут регулироваться законами, постановлениями, договорами и соглашениями и другими нормативными актами;

3) доплаты компенсационного характера (за условия труда, за повышенную интенсивность труда и т.п.), которые сочетают локальное регулирование с законодательно определенными минимальными нормами.

В системах поощрения работников единовременные премии и вознаграждения позволяют повысить стимулирующее влияние систем оплаты, более избирательно воздействовать на достижение необходимых работодателю результатов в процессе производства. Единовременные премии и вознаграждения нередко являются не только материальным, но и. моральным поощрением. Потребность в системах единовременных поощрений

возникает, как правило, на всех предприятиях независимо от форм собственности.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на предприятии ООО «Промтехэнерго» могут стать:

- Развитие системы управления деловой карьерой;
- Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для формирования системы управления карьерой на предприятии необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) Для развития карьеры работников внедрить обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, ввести индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятии, публичного информирования о вакансиях.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

Программы развития карьеры для обеспечения мотивирующего воздействия должны регулярно предлагаться; быть открытыми для всех работников; изменяться, если в этом есть необходимость.

То есть, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями предприятия. Кроме того, система карьерного консультирования способна оказать помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих

работников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Промтехэнерго» включают три направления:

1) совершенствование материального стимулирования. Было предложено перейти с простой повременной системы оплаты труда на сдельно- премиальную.

2) совершенствование нематериального стимулирования.

-разработка системы дополнительных отпусков за выслугу лет;

-разработка программы повышения уровня квалификации и профессионального мастерства;

Кроме этого можно ввести специальные призы и награды по результатам работы. Награждение персонала должен проводить генеральный директор предприятия в торжественной обстановке в присутствии всего трудового коллектива;

3) совершенствование социального пакета. Одним из эффективных инструментов стимулирования работников является добровольное медицинское страхование. Возможность бесплатно получить высококвалифицированные медицинские услуги является для работника серьёзным аргументом в пользу данного предприятия как на этапе устройства на работу, так и в дальнейшем. Также социальный пакет предприятия предлагается усовершенствовать за счёт предоставления беспроцентной ссуды работникам.

Для повышения экономического стимулирования, существующая на предприятии ООО «Промтехэнерго» сегодня система оплаты труда, должна быть дополнена системой участия работников в прибыли предприятия и оцениваться эффективность труда каждого работника.

Таблица 3.1

Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
1. Внедрения системы дополнительных отпусков	Снижение текучести кадров Рост производительности труда	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту
2. Внедрения системы тренингов, семинаров, курсы (профессионального развития и дополнительного обучения)	Снижение текучести кадров Рост производительности труда Повышение профессионального уровня работников Повышения качества обслуживания клиентов	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности работников (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоёмкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту
3. Внедрения новой системы материального стимулирования	Снижение текучести кадров Повышение производительности труда Капиталоёмкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту	Необходимость внедрения новой системы АСОИ

Таким образом, внедрение системы мотивации является целесообразным.

Далее детально рассмотрим предлагаемые мероприятия и затраты на их реализацию.

1. Система предоставления дополнительных отпусков работникам, проработавшим в ООО «Промтехэнерго» 3 года и более рассчитывается по следующей схеме:

- работникам, проработавшим на предприятии 3 года и более, предоставляют три дополнительных оплачиваемых дня к основному ежегодному отпуску.

По данным 2015 года более трёх лет на предприятии ООО «Промтехэнерго» проработало 5 человек.

По данным 2015 года оплата отпуска работников составила:

- заместитель директора – 25500 рублей (910,7 руб. /день)

- бухгалтер – 20000 рублей (714,28 руб. /день)

- маляр – 15500 рублей (553, 57 руб. /день)

- разнорабочий – 10800 рублей (385,71 руб. / день)

- монтажник – 15500 рублей (553, 57 руб./ день)

Сумма дополнительных затрат составит: 9353,49 рублей.

Сумма расходов по данной статье незначительна. При этом ожидается снижение текучести кадров в среднем на 2%.

2. Программа повышения уровня квалификации и профессионального мастерства работников позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате. Дополнительное обучение работников предлагается финансировать за счёт средств, предприятия.

Таблица 3.2

Пример программы профессионального развития и обучения работников

Мероприятие	Назначение	Периодичность	Стоимость, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Семинар по управлению персоналом	Директора	1 раза в год	1,5	1,5
Курсы по повышению уровня профессионального мастерства	Маляр (3) Электрик (3) Инженер ПГС (1) Экономист по сметному делу(1)	1 раз в год	2	24
ИТОГО				25,5

Таблица 3.3

Расходы на внедрение новой системы материального стимулирования труда

Мероприятие	Исполнитель	Сумма, тыс. руб.
Разработка системы материального стимулирования	Специалист кадрового центра (консалтинговой фирмы)	15,0
Разработка и утверждения	Бухгалтер	1,5

локальной документации по системе материального стимулирования		
Модификация АСОИ бухгалтера	Системо-техник (1С)	1,5
ИТОГО		18,0

При внедрении новой системы материального стимулирования труда, производительность труда в среднем повысится на 20%, что положительно повлияет на рост выручки. При этом расходы на внедрение минимальны.

По данным проведенного анализа финансового состояния ООО «Промтехэнерго» предприятие имеет собственные средства для реализации предлагаемых проектов и располагает достаточной суммой собственных оборотных средств. Следовательно, дополнительного привлечения капитала не требуется.

3.3. Разработка социальной программы

Социальная политика ООО «Промтехэнерго» как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размера, там привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли услуги социального характера на ООО «Промтехэнерго» жизненно необходимым (обеспечение существования) или предполагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала, они создают заинтересованность работников в экономической деятельности предприятия.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают,

что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк [9]:

- оплаченные праздничные дни;
- оплачиваемые отпуска (ежегодный отпуск 24 рабочих дня, без суббот);
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- оплата проезда к месту отдыха: для тех, кто работает дольше 2х лет, 50% для членов семьи;
- оплата транспортных расходов: проезд в общественном транспорте, компенсация расходов за бензин;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- фирменные подарки к праздникам (ежегодные выплаты сотруднику ко дню рождения и новому году);
- столовая (буфет), обеды на рабочем месте или компенсация за питание: бесплатное питание для всех сотрудников;
- оплаченные больничные листы: для всех сотрудников (в соответствии с российским законодательством);
- льготное медицинское обслуживание: прикрепление к поликлиникам;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;

Развивая систему социальных льгот и выплат, повысятся издержки на рабочую силу в целом, а также части их, связанные с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот* [7] (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот

и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые дольше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются *банки отпусков*, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т. п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может воспользоваться запасом дней из банка отпусков, “выкупить” какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Определенная политика относительно отпусков зависит от предпринимателя. Оплаченный отпуск может быть от 4-5 до 13 недель в год.

Требования приемлемости. Ваша схема должна предусматривать зависимость длительности отпуска от срока службы. Некоторые схемы предусматривают постепенного накопления служащими времени отпуска, например, один час отпуска равен одной недели службы.

Оплата отпуска. Некоторые планы предусматривают оплату отпуска в определенном размере, другие рассчитывают на основе средней заработной платы работника.

Заслуженное право. Некоторые организации практикуют выплату отпускных в случае, если работник уходит с работы, не использовав отпуска.

Компенсация праздника попадающего на выходные дни. Служащим часто дают выходной в понедельник, когда праздник попадает на воскресенье, и в пятницу, когда праздник попадает на субботу.

Премиальная плата за работу в праздники. Предусматривается премия – типа добавления половины дневной ставки служащим, которые работают в праздничный день.

Краткосрочные расходы. Единовременные пособия, оплата декретного отпуска и отпуска по уходу за детьми (по российскому законодательству).

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно

в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют предприятию привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

3.4. Оценка экономической эффективности мероприятий

Рассмотрим эффективность системы грейдов для ООО «Промтехэнерго».

Предлагается ввести на предприятии ООО «Промтехэнерго» грейдовую систему оценки должностей.

При внедрении грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда на предприятии ООО «Промтехэнерго» можно решить следующие задачи:

- определение относительной ценности существующих должностей с точки зрения стратегии предприятия;
- оптимизация системы оплаты труда;
- дать оценку работников на соответствие должностям, которые они занимают;
- создание дополнительных условий для карьерного роста.

Некоторые научные работники и практики утверждают, что тарифный подход к построению постоянной части заработной платы и грейдовая система - диаметрально противоположные инструменты. По моему мнению, они не исключают друг друга.

Во-первых, одним из элементов тарифной системы являются квалификационные характеристики профессий работников, в которых закреплены их задачи и обязанности; требования к специальным знаниям, квалификации, специализации, приводятся примеры работ. Принимая на работу или назначая на должность, предприятия должны обязательно

придерживаться квалификационных требований (к уровню образования и стажу работы). Эти положения учитываются и при грейдовой системе оплаты труда.

Во-вторых, при построении тарифной системы оплаты труда используется принцип установления должностных окладов, именно этот принцип введён в системе грейдов.

Этап I. Описание должностей

Должности описываются по результатам анализа работ. Методы анализа используют разные (интервью, анкета, наблюдение).

Затем, в результате анализа, составляются описания должностей, которые могут содержать следующие данные:

- общую информацию (название должности; дату составления описания должности; название структурного подразделения; название должности непосредственного руководителя);
- обязанности и ответственность;
- взаимосвязи с другими работниками и внешними организациями;
- полномочия;
- стандарты выполнения обязанностей;
- условия труда;
- личностные качества, черты характера, навыки и уровень образования, необходимые для выполнения работы.

Этап II. Определение ценности должностей

Методы определения ценности должностей, которые используются на предприятиях, можно объединить в две группы: неаналитические и аналитические методы.

Поскольку на предприятии ООО «Промтехэнерго» небольшая численность персонала, то можно воспользоваться методом парных сравнений.

Метод парных сравнений заключается в сравнении должностей попарно друг с другом. Для этого необходимо составить таблицу возможных

пар должностей. Более важную должность в паре необходимо указать с использованием знака «+», если должности являются равноценными по значимости, в соответствующих клеточках ставится знак «=». После этого определяется сумма «+» для каждой должности (таблица 3.4). Эксперту легче выделить более важную должность из двух, чем среди всего набора должностей. Использование этого метода усложняется с увеличением количества должностей.

Таблица 3.4

Матрица парных сравнений должностей

Должность						Сумма «+»	Ранг
	Главный бухгалтер	Менеджер по персоналу	Начальник отдела	Строительный рабочий	Кассир		
Главный бухгалтер		+	+	+	+	4	1
Менеджер по персоналу	-		-	+	+	2	3
Начальник отдела	-	+		+	+	3	2
Строительный рабочий	-	-	-		+	1	4
Бухгалтер -кассир	-	-	-	-		0	5

На практике используются разные методы определения весомости факторов при оценке должностей. Простейшим в практическом использовании является метод баллового оценивания.

Установление весомости факторов может осуществляться путём распределения определенной суммы баллов (как правило, это 100 или 1000 баллов) между факторами с учётом их значимости (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Коэффициенты весомости факторов оценивания, %

№ п/п	Фактор оценивания	Коэффициент весомости
1	Управление работниками	15
2	Ответственность	15

3	Самостоятельность в работе	10
4	Опыт работы	10
5	Уровень специальных знаний (квалификация)	10
6	Уровень контактов	10
7	Сложность работы	15
8	Цена ошибки	15
	Итого	100

Установленные коэффициенты весомости можно принять как максимальное количество баллов для соответствующих факторов, тогда присвоенные каждому уровню оценивания баллы будут взвешенными. При оценивании должностей выставленные баллы по факторам не следует умножать на коэффициенты весомости (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Балльная шкала оценивания должностей ООО «Промтехэнерго»

№ п/п	Фактор оценивания	Уровень оценивания					
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1	Управление работниками	0	3	6	9	12	15
2	Ответственность	0	3	6	9	12	15
3	Самостоятельность в работе	0	2	4	6	8	10
4	Опыт работы	0	2	4	6	8	10
5	Уровень специальных знаний (квалификация)	0	2	4	6	8	10
6	Уровень контактов	0	2	4	6	8	10
7	Сложность работы	0	3	6	9	12	15
8	Цена ошибки	0	3	6	9	12	15

После выбора факторов оценивания и определения их весомости необходимо оценить все должности по ключевым факторам.

Результаты оценивания отдельных должностей для предприятия, приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Результаты оценивания должностей ООО «Промтехэнерго»

Должность	Оценка по фактору								Сумма баллов
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	
Генеральный директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Коммерческий директор	12	12	10	10	10	8	10	10	82
Главный бухгалтер	15	12	10	10	8	8	10	10	83
Начальник сметного отдела	11	11	10	9	8	8	7	7	70
Начальник строительного отдела	12	12	8	8	10	8	8	8	74
Начальник гаража	10	10	7	7	7	6	6	7	60
Начальник юридического отдела	12	12	11	10	10	8	8	9	80
Бухгалтер-специалист	8	8	7	7	6	5	4	8	53
Бухгалтер-кассир	9	8	7	6	5	5	5	6	45
Менеджер по персоналу (начальник отдела кадров)	12	11	10	9	7	7	6	7	72
Экономист сметного отдела	9	8	8	7	7	7	8	8	65
Юрист (сотрудник юридического отдела)	8	8	7	7	7	7	5	4	54
Прораб	10	10	9	9	7	7	5	6	67
Каменщик	5	5	5	4	4	4	3	3	39
Штукатур	5	5	5	4	4	4	3	2	38
Маляр	5	5	5	4	4	3	2	2	36
Сварщик	6	5	4	4	4	4	3	3	39
Разнорабочий	5	4	4	3	3	3	2	2	25
Водитель	6	5	4	4	4	4	3	3	39
Охранник	4	4	4	3	3	3	2	2	22
Столяр	5	4	4	3	3	3	2	3	32
Слесарь	5	5	4	3	3	3	2	3	33
Электрик	5	4	4	3	3	3	2	3	32
Монтажник	5	4	4	3	3	3	2	2	31
Крановщик	5	4	4	3	3	3	2	2	31

Следующим третьим этапом создания системы грейдов будет непосредственное построение грейдов.

Этап 3 - Построение грейдов

В зависимости от количества набранных баллов (по факторно-балловому методу) или установленных рангов (по неаналитическим методам) должности можно расположить иерархически. После этого их необходимо объединить в квалификационные группы (грейды).

Грейд является диапазоном оценок рангов должностей, где они считаются равнозначными и равноценными для предприятия и соответственно имеют одинаковый диапазон оплаты. Следовательно, каждый грейд имеет свой диапазон оплаты.

Диапазон может быть построен в форме «вилки». «Вилковый» подход получил распространение на практике, поэтому именно он взят за основу для установления межквалификационных соотношений (должностных окладов) для каждого грейда ООО «Промтехэнерго» (этап IV).

Грейды можно формировать разнообразными способами. При условиях использования неаналитических методов грейды формируются на основании рангов, установленных для должностей. Ранги разбиваются на диапазоны на основании субъективного понимания руководителями и специалистами, разрабатывающими системы оплаты труда, приемлемого для этого предприятия группирования должностей (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Формирование грейдов по установленным рангам

Категория	Название должности	Ранг должности	Грейд
Руководители высшего звена	Заместитель генерального директора	11	4-й
	Коммерческий директор	10	4-й
	Технический директор	10	4-й
	Главный бухгалтер	10	4-й
Руководители среднего звена	Начальник юридического отдела	9	3-й
	Начальник строительного отдела	9	3-й
	Начальник сметного отдела	9	3-й
	Начальник отдела кадров (менеджер по персоналу)	9	3-й
Руководители низшего звена	Прораб	7	2-й

	Начальник строительной бригады	7	2-й
Профессионалы (специалисты)	Специалист сметного отдела	6	1-й

Для объединения должностей в грейды, по факторно-балловому методу необходимо определить диапазоны (интервалы) оценки (баллы) в каждом грейде.

Существуют несколько подходов к установлению диапазонов грейдов. Приведу два из них:

1. Определение диапазонов грейдов путём разбивки всего множества баллов на равные интервалы.

В расчете (таблица 3.7) минимальный балл равняется 22, максимальный — 100. Если объединить все должности в пять грейдов, то в 1-й грейд войдут должности, набравшие менее 20 баллов, во 2-й — от 30 до 40, 3-й — 41–60, 4-й — 61–80, 5-й — свыше 81 балла.

Преимущество подхода - его простота. Главный недостаток в том, что должности, принадлежащие к одной категории, могут войти в разные грейды, хотя полученные ими оценки довольно близкие.

Так, по установленным диапазонам должность юриста, оценённая в 54 балла (таблица 3.7), войдет в 3-й грейд, должность специалиста по сметному делу (65 баллов) - в 4-й. Это также касается должности бухгалтера-специалиста, оцененной в 53 балла.

2. Определение диапазонов грейдов на основании группирования должностей, принадлежащих к одной категории и имеющих незначительные расхождения в баллах.

В практическом применении этот подход более сложный, но ему присуща гибкость в построении диапазонов, рациональность и логика.

Следовательно, если разность оценок должностей не более 15%, то должности можно считать равнозначными и относить их к одному грейду.

Грейды, по второму подходу, по результатам оценивания должностей (баллам), могут разместиться таким образом (таблица 3.9):

Таблица 3.9

Определение диапазонов грейдов на основании группирования должностей ООО «Промтехэнерго», принадлежащих к одной категории

Грейд	Сумма баллов
6-й грейд:	
Генеральный директор	100
Коммерческий директор	83
Главный бухгалтер	82
Начальник юридического отдела	80
5-й грейд:	
Начальник сметного отдела	70
Начальник отдела кадров	72
Начальник строительного отдела	74
Прораб	67
4-й грейд:	
Начальник гаража	60
Начальник строительной бригады	59
Бухгалтер-специалист	53
Специалист сметного отдела	65
Юрист	54
3-й грейд:	
Бухгалтер-кассир	45
Экономист	40
2-й грейд:	
Каменщик	39
Сварщик	39
Монтажник	31
Крановщик	31
Слесарь	33
1-й грейд:	
Разнорабочие	25
Охранники	22

Следующим четвёртым важным этапом является установление должностных окладов для каждого грейда.

4 этап – Установление должностных окладов для каждого грейда

После формирования грейдов необходимо установить диапазоны для определения основной заработной платы для должностей, вошедших в каждый грейд.

При установлении «вилки» окладов для каждого грейда предприятие может ориентироваться на рыночные значения заработных плат. При этом используются разнообразные подходы:

- нижнее значение должностного оклада - на уровне среднерыночного значения, верхнее значение - превышает его, например на 30%;
- среднее значение должностного оклада - на уровне среднерыночного значения, максимальное - превышает его на 15-30%, минимальное — ниже среднего на 15-30%.

Действительно, для разработки конкурентоспособной политики необходимо учитывать рыночные значения заработных плат, но также не малое значение имеет обеспечение объективных междолжностных соотношений должностных окладов. Если ориентироваться только на

рыночные значения заработных плат, это может нарушить внутреннюю справедливость при установлении должностных окладов. В этом случае ценность должности будет определяться без учёта внутренних потребностей предприятия, его специфики, а это может вызвать у работников ощущение несправедливости в оплате труда со всеми возможными последствиями.

Поэтому при разработке «вилки» должностных окладов необходимо учитывать как внешние (рыночные значения заработных плат и должностных окладов специалистов соответствующих профессиональных групп), так и внутренние факторы (ценность соответствующих должностей, финансовые возможности).

Диапазоны можно формировать двумя способами:

1) устанавливать для каждого грейда «вилку» должностных окладов;

2)определять интервалы межквалификационных соотношений.

Установленные вторым способом интервалы коэффициентов переводятся в «вилку» должностных окладов путём умножения минимального и максимального коэффициентов в «вилке» на установленную на предприятии минимальную заработную плату.

Хотя на практике первый способ более распространён при введении грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда, по моему мнению, второй способ с методической точки зрения лучше. Так как он даёт возможность точнее учесть потребности предприятия в установлении заработной платы, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке труда и в трудовом законодательстве (повышение уровня минимальной заработной платы), а также на финансовых возможностях предприятия.

Основные характеристики диапазонов:

- соотношение между средним коэффициентом нижнего грейда и средним коэффициентом высшего грейда;
- тип роста средних коэффициентов в диапазоне;
- ширина диапазона - разность между максимальным и минимальным коэффициентами в диапазоне;
- перекрытие в диапазоне.

Более детальные указанные характеристики и основные аспекты, на которые необходимо обратить внимание при разработке диапазонов.

Первая характеристика - соотношение между средним коэффициентом наиболее низкого и средним коэффициентом наивысшего грейдов. Решение этого вопроса сводится к определению: во сколько раз должностные оклады, руководителей должны быть выше, чем оклады работников, выполняющих простейшие работы.

Если это соотношение является небольшим, например 1:2, 1:3, это приводит к уравниванию, и соответственно система оплаты труда не будет учитывать разность в сложности, ответственности, условиях труда, должностей, которые принадлежат к разным грейдам. В таком случае вся работа по оцениванию должностей для определения их ценности на предприятии, обеспечению объективной дифференциации заработной платы, усилению мотивации системы оплаты труда окажется не нужной.

С другой стороны, большое соотношение 1:10 и более будет приводить к социальной несправедливости, снижению мотивации, увеличению текучести работников низших грейдов, снижению заинтересованности руководителей высшего звена управления в результатах деятельности

предприятия и получению премий, поскольку они будут иметь высокие гарантированные должностные оклады.

В зависимости от финансовых возможностей предприятия, специфики деятельности, численности работников, количества иерархических уровней управления и соответственно количества квалификационных групп (грейдов) такое соотношение может представлять от 1:4 до 1:8.

Вторая характеристика - тип роста средних коэффициентов в диапазоне. Возможны 4 варианта роста средних значений:

первый вариант - постоянный абсолютный и регрессивный относительный рост средних значений в диапазоне. Он наиболее простой для построения;

второй вариант - прогрессивный абсолютный и относительный рост средних значений;

третий вариант - прогрессивный абсолютный и относительный рост средних значений. По всем другим уровням условий третий вариант экономически удобен, поскольку коэффициенты в грейдах, в которые входит

наибольшее количество работников (3-й, 4-й грейды), наиболее низкие по сравнению с другими вариантами;

четвертый вариант - регрессивный абсолютный и относительный рост средних значений в диапазоне.

Третья характеристика - ширина диапазона - разность между максимальным и минимальным коэффициентами в диапазоне. Ширина диапазона зависит от первых двух характеристик. Чем большее соотношение между средним коэффициентом наиболее низкого грейда и средним коэффициентом наивысшего грейда, тем больше по всем другим уровням условий ширина диапазона.

Для разнообразных групп грейдов, может быть установлена одинаковая или разная ширина диапазона. При первом варианте ширина диапазона будет одинаковой для всех грейдов. При всех других вариантах ширина диапазонов будет отличаться.

При построении диапазонов надо учитывать необходимость стимулирования индивидуальных результатов и достижений работников

определенных категорий и должностей. Если в этом есть потребность, то диапазон для соответствующей группы грейда должен быть более широким.

Гибкость в построении межквалификационных соотношений, даёт дополнительные возможности для построения карьерного роста работников при условиях ограниченных возможностей должностного продвижения на предприятии.

Таблица 3.10

Пример построения межквалификационных соотношений

Грейд	K_{min}	K_{max}	Среднее значение в диапазоне, $K_{сред.}$	Абсолютный рост, $K_{сред}$	Относительный рост, $K_{сред.}$, %	Ширина диапазона	Перекрытие в диапазоне
6-й	4,0	4,8	4,4	0,6	13,6	0,8	0,2
5-й	3,4	4,2	3,8	0,6	15,8	0,8	0,2
4-й	2,8	3,6	3,2	0,6	18,8	0,8	0,2
3-й	2,2	3,0	2,6	0,6	23,1	0,8	0,2
2-й	1,6	2,4	2,0	0,6	30,0	0,8	0,2
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

Четвертая характеристика - перекрытие в диапазоне. Использование перекрестного построения диапазонов создаёт дополнительные возможности для мотивации работников низших квалификационных групп (грейдов), стимулирования их к достижению новых уровней. При таких условиях опытный работник, должность которого принадлежит к низшему грейду, может получать высший должностной оклад, чем работник, который только пришёл работать на предприятие на должность, входящую в высший грейд.

При построении диапазонов нижнее значение квалификационных коэффициентов K_{min} в грейде может содержаться на уровне среднего значения

$K_{сред.}$ предыдущего грейда к максимальному значению K_{max}предыдущего грейда. В приведенном примере таблица 3.7, K_{min} 2-го грейда может быть установлен в диапазоне $1{,}4 \cdot K_{min} > 1{,}8$ (определен на уровне 1,6), K_{min} 3-го грейда — в диапазоне $2{,}0 \cdot K_{min} > 2{,}4$ (определен на уровне 2,2).

По данным таблицы 3.10 соотношение между средним коэффициентом самого низкого грейда и средним коэффициентом самого высокого грейда составляет 1,4:4,4, минимальными — 1,0:4,0, максимальными — 1,8:4,8. Тип роста средних коэффициентов в диапазоне: постоянный абсолютный и регрессивный относительный. Ширина диапазона: разность между максимальным и минимальным коэффициентами в диапазоне для всех грейдов составляет 0,8. Перекрытие в диапазонах: разность между максимальным коэффициентом предыдущего грейда и минимальным следующего грейда для всех грейдов составляет 0,2.

Разработанный вариант построения межквалификационных соотношений можно принять за основу и адаптировать к конкретным нуждам предприятия.

В частности, в приведённом примере формирования грейдов по результатам оценивания должностей для предприятия, наибольшее количество работников принадлежит к 3-му и 4-му грейдам. Большинство должностей этих грейдов непосредственно влияют на конечный результат. От производительности, качества и оперативности труда работников зависит конкурентоспособность.

Поэтому для более полного учёта индивидуальных потребностей, личных достижений работников необходимо для 3-го и 4-го грейдов увеличить ширину диапазона. Адаптированный вариант построения межквалификационных соотношений при условиях сохранения соотношения между средними коэффициентами самого низкого и самого высокого грейдов (1,4:4,4) приведён в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Адаптированный вариант построения межквалификационных соотношений ООО «Промтехэнерго»

Грейд	$K_{мин}$	K_{max}	Среднее значение в диапазоне $K_{сред.}$	Абсолютный рост $K_{сред.}$	Относительный рост $K_{сред.}$, %	Ширина диапазона	Перекрытие в диапазоне
6-й	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5-й	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4-й	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3-й	1,8	3,0	2,4	0,6	25,0	1,2	0,4
2-й	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1-й	1,0	1,8	1,4	–	–	0,8	–

В этом варианте - смешанный тип роста средних коэффициентов в диапазоне: до 3-го - 4-го грейдов — прогрессивный, начиная с 4-го - регрессивный. Абсолютный рост до 4-го грейда составляет 0,4; 0,6; 0,8, относительный рост до 3-го грейда - 22,2; 25,0 - это прогрессивный тип, то есть с увеличением грейда увеличивается абсолютный и относительный рост.

С 4-го грейда абсолютный рост составляет 0,8; 0,7; 0,5, относительный рост - 25,0; 17,9; 11,4 - регрессивный тип, то есть с увеличением грейда уменьшается абсолютный и относительный рост. Средние значения увеличиваются, но темпы роста уменьшаются. Ширина диапазона колеблется от 0,8 (1, 2 и 6-й грейды) до 1,2 (3-й, 4-й грейды). Перекрытие в диапазонах для всех грейдов составляет 0,4.

При назначении работника на должность ему устанавливается минимальный должностной оклад, к которому принадлежит соответствующая должность.

При приёме на работу с испытательным сроком, установление работникам должностного оклада ниже минимального недопустимо.

Учитывая личные достижения работников, результаты и стаж их работы на предприятии, индивидуальные квалификационные коэффициенты могут, как увеличиваться, так и уменьшаться, но в пределах диапазона соответствующей квалификационной группы. Изменение квалификационного коэффициента будет влиять соответственно и на размер должностного оклада. На предприятии необходимо разработать чёткие правила повышения и снижения квалификационных коэффициентов, с которыми должны ознакомить всех работников.

Разработанные интервалы коэффициентов переводятся в диапазоны должностных окладов путём умножения минимального и максимального коэффициентов в диапазоне на установленную на предприятии минимальную заработную плату. Например, минимальная заработная плата на предприятии установлена в размере 10950 рублей, тогда диапазоны должностных окладов будут такими, как указано в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Пример установления диапазонов должностных окладов ООО «Промтехэнерго», руб.

Грейд	Минимальный оклад	Максимальный оклад	Средний оклад
6-й	43800	44560	44180
5-й	33230	34180	33705
4-й	22470	23610	23040
3-й	11710	12850	12280
2-й	11330	12090	11710
1-й	10950	11710	11330

Для уменьшения текучести работников среди определенных профессиональных групп, данные мероприятия необходимы, в связи с низкой конкурентоспособностью компенсационной политики предприятия.

Завершающей процедурой этого этапа являются сравнения фактических должностных окладов работников предприятия с диапазонами должностных окладов, установленных для соответствующего грейда. На основании сравнения необходимо скорректировать должностные оклады:

поднять их для тех должностей, оклады которых ниже предусмотренных в диапазоне, а оклады выше верхней границы диапазона, не следует уменьшать. Эти должности необходимо также переоценить или ввести временные надбавки. Постепенно оклады должны выровняться по мере повышения минимального должностного оклада.

Этап 5 - Внедрение грейдовой системы

На этапе внедрения грейдовой системы важно, чтобы работники предприятия были ознакомлены с изменениями должностных окладов. Основные положения о системе оплаты труда должны быть отображены в соответствующих внутренних документах (коллективном договоре, положении об оплате труда). Информация о грейдовой системе может быть размещена на сайте предприятия.

Таким образом, для повышения эффективности системы оплаты труда ООО «Промтехэнерго», было разработано:

1. Предложения по совершенствованию системы оплаты труда через материальную мотивацию

2. Разработка дополнительных видов материального вознаграждения

3. Разработка социальной программы

4. Оценка экономической эффективности мероприятий основанных на системе грейдов для ООО «Промтехэнерго».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждая организация использует собственную систему вознаграждения работников, отражающую стоящие перед ней цели, управленческую философию ее руководителей, традиции, а также учитывающую находящиеся в ее распоряжении ресурсы. До середины нынешнего века руководители предприятий самостоятельно создавали системы компенсации (оплаты труда), основываясь преимущественно на собственном опыте и здравом смысле. (Вспомним знаменитые пять долларов в день каждому сборщику Генри Форда). По мере развития управленческой науки и появления консультационных компании, специализирующихся в области организации труда и заработной платы, процесс создания систем вознаграждения принял более «научный характер», благодаря обобщению опыта большого числа компаний и разработке универсальных рекомендаций.

В настоящее время в России в оплате труда сложилась кризисная ситуация, которая заключается в следующем.

Во-первых, переход к рыночной экономике привел к снижению реальной заработной платы почти во всех отраслях. Значительно снизилась соотношение средней заработной платы и прожиточного минимума. То есть рабочая сила не оценивается по своей естественной стоимости.

Во-вторых, возникла огромная дифференциация заработной платы между отдельными социальными группами.

В-третьих, заработная плата перестала быть стимулирующим фактором, что затрудняет проведение мотивирующей политики. А систематические невыплаты заработной платы стали серьезной проблемой для работников и предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы состояла в проведении анализа оплаты труда персонала на ООО «Промтехэнерго» и на его основе выявить сильные и слабые стороны по вознаграждению труда работников

компании и разработать основные практические рекомендации по совершенствованию принципов материального и нематериального вознаграждения персонала.

Для реализации целевых установок в работе были выполнены следующие мероприятия:

В первой главе проведен анализ теоретических положений по оплате труда. Таким образом, было акцентировано внимание на важности разработки современной системы оплаты труда, учитывающей все аспекты и направления по управлению персоналом в организации, что лишний раз свидетельствует в пользу необходимости научного подхода в стимулировании рабочих кадров на предприятии.

Во второй главе был проведён анализ деятельности исследуемого предприятия - ООО «Промтехэнерго», на основе которого были вскрыты следующие недостатки в системе оплаты труда:

1. В ряде подразделений предприятия размер заработной платы не соответствует трудозатратам работников, что вызвало усиление текучести кадров.

2. Система нематериального стимулирования персонала находится в зачаточном состоянии. Почти не используются методы социального характера, бонусная система.

Также были определены потенциальные возможности развития системы стимулирования персонала:

1. Наличие правил и норм, обеспечивающих одинаковый подход к выполнению работниками своих задач и обязанностей;

2. Осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

3. Использование оплаты труда на основе Базовой единой тарифной сетки;

4. Распределение должностей и профессий работников по ступеням оплаты труда;

5. Предоставление работникам различных дополнительных льгот;

6. Для материальной заинтересованности работников установлены поощрительные премии и вознаграждения;

7. Предоставление работникам и членам их семей обширных социальных льгот, гарантий и компенсаций.

В третьей главе были разработаны практические рекомендации по совершенствованию принципов мотивации персонала ООО «Промтехэнерго».

Выбор системы оплаты труда можно разбить на следующие этапы:

1. Создается рабочая группа, которая будет оценивать эффективность различных принципов оплаты труда для разных категорий работников. Это позволяет избежать субъективных мнений в отличие от ситуации, когда оценку производит единственный специалист.

2. Персонал организации распределяется по группам, для которых устанавливаются свои принципы оплаты труда.

3. Определяется сфера ответственности каждой группы персонала.

4. В зависимости от сферы ответственности организация выбирает несколько приемлемых принципов оплаты труда для каждой группы.

5. Оцениваются качественные показатели каждого из выбранных принципов оплаты труда.

6. По пятибалльной шкале оцениваются выбранные для каждой группы работников принципы оплаты труда.

Каждый принцип оплаты труда анализируется с точки зрения соответствия специфике работы, сфере влияния и качественным показателям.

7. Выбираются принципы оплаты труда с максимальными оценками.

Если какие-либо принципы оплаты труда предусматривают одинаковые оценки, то руководитель отдела или подразделения должен принять решение: при каком принципе организации оплаты труда управление персоналом будет наиболее эффективным.

8. Выбранные принципы оплаты труда для каждой группы персонала

фиксируются в специальных документах: положениях, трудовых или коллективных договорах.

На основе этого была предложена следующая реализация мероприятий по совершенствованию принципов оплаты труда на предприятии:

1. Внедрение принципов грейдинговой оплаты труда;

2. Совершенствование методов социального стимулирования персонала;

3. Внедрение системы бонусов и дополнительных выплат.

Таким образом, проведенный анализ теоретических положений по вознаграждению деятельности персонала, анализ оплаты труда персонала в ООО «Промтехэнерго», а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию принципов оплаты труда персонала позволили выполнить целевые установки работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова Е.В. Оплата труда работников // Бух. учет. - 2011. - N 8. - С.105-108.
2. Антонов, В. В. Концепция оплаты труда в современных условиях хозяйствования: пособие для студентов высш. учеб. Заведений / В.В. Антонов. – М.: Лаборатория книги, 2010 – 89 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10е издание. – СПб: Питер, 2012. - 848 с.
4. Бабынина Л.С. Компенсационная модель оплаты труда: вопросы теории и практики // Уровень жизни населения регионов России. - 2012. - N 2. - С.31-34.
5. Бобков В.Н. Проблемные кластеры оплаты труда и их влияние на неравенство социально-экономического положения работников / Бобков В.Н., Бобков Н.В., Долгов В.Г. // Уровень жизни населения регионов России. - 2013. - N 12. - С.6-10.
6. Бриленок А.А. Управление персоналом // Методы менеджмента качества. - 2010. - № 10. - С.34-38.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Ветчанов О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2011. – № 7. – С.36-49.
9. Вечканов Г. Кадровый научный потенциал: вопросы эффективной подготовки // Экономист. – 2011. – № 3. – С.23-30.
10. Гаврилов, В. О. Организация оплаты труда на предприятии: научная работа / В.О. Гаврилов. – М.: Лаборатория книги, 2010 – 132 с.
11. Галаева Е. Заработная плата и социальное страхование в США /

Е.Галаева, Ю.Россикова // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 9. - С.43-55.

12. Денисов М. В основе социального партнерства – народная нравственность / Социальное партнерство. Практика регионов. Региональный специализированный информационно-практический журнал. №2 (12) 2010.
13. Долматова О.В. Факторный анализ использования трудовых ресурсов и их влияние на финансовое состояние предприятия / О. В. Долматова // Вестник развития науки и образования. – 2010. – № 1. – С. 57–64.
14. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие Издательство: Инфра-М, 2011. - 352 с.
15. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
16. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2010. - № 1. - С.3-16.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
18. Каменский, А.С. Экономика труда: пособие для студентов высш. учеб. Заведений / А.С. Каменский, И.А. Дубровин. - М.: Дашков и Ко, 2012 – 230 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2013. - 447 с.

22. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Пробл. теории и практики управл. - 2010. - № 4. - С.18-30.
23. Кондратова И. Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации / И.Г. Кондратова// Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 1. – С. 32–37.
24. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
25. Курочкин, В.Н. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / В.Н. Курочкин.- М., Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 234 с.
26. Лытнева Н.А. Бухгалтерский учет и анализ / Лытнева Н.А., Парушина Н.В., Кыштымова Е.А. Ростов н/Д: Феникс, 2011. 604 с.
27. Мазанкова, Т.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли): курс лекций для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии отрасли (торговля и общественное питание): учеб. пособие для студентов высш. учеб. Заведений / Т.В. Мазакова.- М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 214 с.
28. Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 1. - С.22-24.
29. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
30. Митрофанова, И. А. Экономика труда: теория и практика: пособие для студентов высш. учеб. Заведений / И.А. Митрофанова, А. Б. Тлисов. – М.:Берлин: Директ-Медиа, 2015 – 148 с.
31. Миронов Г.Э. Внутрифирменное обучение как элемент нематериального

стимулирования персонала // Уровень жизни населения регионов России. – 2011. – № 6. – С.94-97.

32. Остапенко В., Подъяблонская Л, Мешков В. Финансовое состояние предприятий: оценка, пути изменения. // «Экономист». – 2012. - № 7.
33. Поршнева А.Г. Управление организацией. Учебник. /Под ред. Поршнева А.Г. – М.: ИНФРАМ, 2011.- 326 с.
34. Рора В. Опыт управления персоналом // Трудовое право. - 2011. - № 6. - С.95-98.
35. Рогожникова Ю.С. Основные принципы формирования заработной платы // Уровень жизни населения регионов России. - 2013. - N 10. - С.104-109.
36. Сабирова, Л. Т. Внутрифирменная политика оплаты труда. Теория и современная практика: научные монографии / Л.Т. Сабирова, Т.Ю. Стукен. – Омск: Омский государственный университет,2011 – 232 с.
37. Скляревская, В.А. Экономика труда: учеб. пособие для студентов высш. учеб. Заведений / В.А. Скляревская. – М.: Дашков и Ко, 2014 – 304 с.
38. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами - современный подход к управлению персоналом // Соц.-гуман. знания. - 2012. - № 5. - С.193-206.
39. Тагильцева Е. Д. Развитие гибких систем оплаты труда на промышленных предприятиях / Е. Д. Тагильцева // Автореферат дис. ... канд.экон. наук. – Краснодар, 2011. – 22 с.
40. Федорова М. С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии [Текст] / М. С. Федорова // Молодой ученый. — 2011. — №7. Т.1. — С. 119-121.
41. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
42. Чемеков В. П. Грейдинг: Технология построения системы управления персоналом.- Вершина, 2010.
43. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Комплексный экономический анализ финансово-

хозяйственной деятельности. Учебник для вузов: изд. 3-е / Издательство: Дашков и К, 2010. – 384 с.

44. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н.Ягунова, М.Смагина // Пробл. теории и практики управл. - 2010. - № 7. - С.86-95.
45. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
46. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс] // www.expo.trainings.ru.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс

на декабрь 20 15 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация ООО «Промтехэнерго»	по ОКПО	40488342		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7726191742		
Вид экономической деятельности Разборка и снос зданий; производство земляных работ	по ОКВЭД	45,11		
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384(385)		

Местонахождение (адрес) 117638, Москва г, ул.Криворожская, д.13, кв.53

	Наименование показателя	Код	На декабрь 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.	На 31 декабря 20 13 г.
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые работы	1130			
	Материальные поисковые работы	1140			
	Основные средства	1150	94385	174383	302293
	Основные средства	11501	93744	173742	187429
	Незавершенные капитальные вложения	11502	641	641	114864
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	115755	46551	48507
	Финансовые вложения	1170	6000	6000	6000
	Отложенные налоговые активы	1180	245	3590	9572
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	216385	230524	366372
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы, в т.ч.	1210	372785	171533	211632
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	12101	142974	110651	135691
	затраты в незавершенном производстве	12102	164515	56564	71623
	готовая продукция и товары для перепродажи	12103	65296	4318	4318
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11107	127	2029
	Дебиторская задолженность	1230	69897	162828	273664
	платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	12302	69897	162828	273664
	покупатели и заказчики	123021	63547	129543	226679
	авансы выданные	123022	3930	2768	17974
	прочие дебиторы	123023	1931	30517	29011
	Финансовые вложения	1240	357	802	500
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	465	2439	2341
	Прочие оборотные активы	1260	0	296	1520

	Наименование показателя	Код	На декабрь 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.	На 31 декабря 20 13 г.
	Итого по разделу II	1200	454611	338025	491686
	БАЛАНС	1600	670996	568549	858058

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На декабрь 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.	На 31 декабря 20 13 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	250000	250000	250000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( )	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	123997	123997	123997
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	12500	12500	12500
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(80550)	(92574)	(79957)
	Итого по разделу III	1300	305947	293923	306540
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1886	652	955
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	1886	652	955
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	0	0	280000
5550	Кредиторская задолженность, в т.ч.	1520	352186	273377	270563
5561	поставщики и подрядчики	15201	276729	3011	220508
5562	задолженность перед персоналом организации	15202	10765	441	353
5563	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	15203	5507	205	0
5564	задолженность по налогам и сборам	15204	8318	5445	44517
5565	авансы полученные	15205	8651	1231	2768
5566	прочие кредиторы	15206	42216	235944	2417
	Доходы будущих периодов	1530			
5700	Оценочные обязательства	1540	10977	597	0
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	363163	273974	550563
	БАЛАНС	1700	670996	568549	858058

Руководитель Куликов В.Ю. Главный бухгалтер Захарова М.А.

(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 10 февраля 16 г.

Общество с ограниченной ответственностью "ПромТехЭнерго" ООО ИНН 7726191742, ОГРН 1027739853008 117638, Москва г., ул.Криворожская, д.13, кв.53

ООО "Пром Тех Энерго"

Примечания
1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

на декабрь 20 14 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2014
Организация ООО «Промтехэнерго»	по ОКПО	40488342		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7726191742		
Вид экономической деятельности Разборка и снос зданий; производство земляных работ	по ОКВЭД	45,11		
Организационно-правовая форма/форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384(385)		

Местонахождение (адрес)

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2014 г.	За январь-декабрь 2013 г.
Выручка	2110	143585	638061
Себестоимость продаж	2120	(106068)	(656961)
Валовая прибыль (убыток)	2100	37517	(18900)
Коммерческие расходы	2210	(1761)	(18533)
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	35756	(37433)
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	82	60
Проценты к уплате	2330	(12109)	(49717)
Прочие доходы	2340	117230	307912
Прочие расходы	2350	(147404)	(457142)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(6445)	(236320)
Текущий налог на прибыль	2410		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	6968	29752
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	304	8799
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(5982)	8713
Прочее	2460	(494)	(2071)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(12617)	(220879)

Руководитель _____ Куликов В.Ю. Главный бухгалтер _____ Захарова М.А.
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 10 февраля 15 г.



ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

на декабрь 20 15 г.

		Коды
	Форма по ОКУД	0710002
	Дата (число, месяц, год)	2015
Организация ООО «Промтехэнерго»	по ОКПО	40488342
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7726191742
Вид экономической деятельности Разборка и снос зданий; производство земляных работ	по ОКВЭД	45,11
Организационно-правовая форма/форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384(385)

Местонахождение (адрес)

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2015 г.	За январь-декабрь 2014 г.
Выручка	2110	445714	143585
Себестоимость продаж	2120	(406433)	(106068)
Валовая прибыль (убыток)	2100	39281	37517
Коммерческие расходы	2210	(54)	(1761)
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	39227	35756
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	56	82
Проценты к уплате	2330		(12109)
Прочие доходы	2340	20098	117230
Прочие расходы	2350	(39015)	(147404)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	20366	(6445)
Текущий налог на прибыль	2410	(3596)	
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4103	6968
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(1235)	304
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(3345)	(5982)
Прочее	2460	(116)	(494)
Чистая прибыль (убыток)	2400	12024	(12617)

Руководитель Куликов В.Ю. Главный бухгалтер Захарова М.А.

(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 10 февраля 16 г.