

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персонала
заочной формы обучения, группы 05001262
Дроновой Юлии Павловны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие оплаты труда персонала, ее функции и принципы.....	6
1.2 Виды и формы, регулирование оплаты труда	15
1.3 Методики оценки эффективности заработной платы.....	21
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ВАЛУЙКИ САХАР ФСЗ «НИКА».....	30
2.1 Анализ организационно-экономической характеристики предприятия.....	30
2.2 Характеристика системы управления персоналом в организации.....	41
2.3 Оценка системы оплаты труда на предприятии.....	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ВАЛУЙКИ САХАР ФСЗ «НИКА».....	52
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала.....	52
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что совершенствование форм и систем оплаты труда способствует заинтересованности работников в достижении больших результатов труда и приводит к росту эффективности деятельности организации в целом.

Эффективная деятельность организации зависит от большого количества факторов. При этом необходимо учитывать не только различные источники расходов и доходов, но и функционирование внутренних подразделений организации. Грамотная система оплаты труда является основным аспектом эффективности организации. Ее целью является оптимизация труда работников. Форма и объем заработной платы должны напрямую зависеть от объема труда, который выполняет каждый работник.

Зарплата представляет собой важнейший источник стимулирования работников предприятия, выступая в качестве их дохода. Поэтому ее размеры регламентируются государством и руководителями предприятий.

Формирование эффективной системы организации труда, отвечающей требованиям нынешней рыночной экономики, предполагает изучение факторов ее развития. Главным фактором, определяющим систему организации труда, является техническая база производства. Изменения, вызываемые научно-техническим прогрессом в технической базе производства и профессионально-производственных характеристиках рабочей силы, а так же объективно обусловленный рост требований работников к организации труда, его содержанию, условиям и оплате сделали важной проблему поиска прогрессивных форм организации труда, соответствующих параметрам техники и характеристикам рабочей силы.

Степень изученности темы. Изучению оплаты труда посвящено большое количество монографий и статей как зарубежных, так и отечественных экономистов. Выдающимися представителями основных

школ экономической мысли, внесших значительный вклад в обоснование сущности, факторов и функций оплаты труда, были: Г. Беккер, Дж.М. Кейнс, Дж.Б. Кларк, К. Маркс, А. Маршалл, У. Петти, Д. Рикардо, А. Смит.

Отечественными авторами, изучающими вопросы, касающиеся системы оплаты труда, являются: О.Г. Кириллова, Н.П. Кондраков, Б.Г. Мазманова, Т.И. Петрова, А.О. Павловская, С.Н. Трунин, М.С Федорова.

Проблема исследования заключается в зависимости производительности и качества выполняемой работы от удовлетворения работников своей заработной платой.

Объект исследования – ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника», входящее в состав пищевой промышленности, специализирующееся на изготовлении сахара.

Предмет исследования – изучение степени влияния заработной платы на производительность труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника».

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию системы организации оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические и методологические аспекты системы оплаты труда;
2. Исследовать организационно-экономическую характеристику и систему управления персоналом на предприятии ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»;
3. Провести анализ состояния системы оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»;
4. Предложить рекомендации по оптимизации системы оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»;
5. Провести оценку социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Теоретико-методологические основы исследования. Теоретическую основу составляют концепции и гипотезы, представленные и обоснованные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных экономистов, реализующих экономико-теоретический и эмпирический подходы к анализу системы оплаты труда: В.Н. Бобкова, Н.А. Волгина, А.Л. Жукова, И.В. Ильина, Е.Д. Катульского, М. Коррела, Л.А. Костина, Д. Линдсей, В.Ф. Манера, Б.В. Ракитского, Д. Г. Черника, М. Элберта, Г.А. Яременко и др.

В качестве методологической основы исследования, использовались методы: комплексный, архивный, качественный методы обработки данных, сравнительного и системного анализа, ситуационный подход.

Эмпирическая база исследования основана на трудах российских экономистов, менеджеров и специалистов в исследуемой области, материалах периодических изданий.

Практическая значимость исследования дипломной работы заключается в возможности использования предложенных рекомендаций в деятельности организации ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника».

Структура дипломной работы состоит из: введения, трех глав, восьми параграфов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие оплаты труда персонала, ее функции и принципы

Заработная плата является одной из важнейших категорий, как экономической теории, так и экономики труда [52, с. 240].

Можно выделить различные подходы к выяснению сущности вознаграждения за труд наемных работников и факторов, определяющих его на уровне фирмы или отрасли (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

Теории заработной платы

№ п/п	Название теории	Основные положения теории	Авторы
1	Теория минимума средств существования	Авторы данной теории пытались объяснить низкий уровень заработной платы наемных работников, существовавшей в то время. Они считали, что в основе определения величины заработной платы лежит стоимость минимума жизненных средств, необходимых для физического существования рабочего и его семьи.	Т. Мальтус, У. Петти, Д. Рикардо, А. Смит, А. Тюрго.
2	Теория фонда заработной платы	Величина заработной платы рабочих не может быть существенно увеличена, потому что она определяется уровнем фонда заработной платы, величина которого постоянна и не может быть изменена, поскольку зависит от природных факторов и от численности рабочих. Если заработная плата превысит уровень, определенный этим фондом и численностью рабочего населения, то неизбежно возникнет безработица.	Д. Милль и Д. Р. Мак-Куллох
3	Марксистская теория	Авторы разделили понятия «труд» и «рабочая сила», доказав, что заработная плата является превращенной формой стоимости товара «рабочая сила».	К. Маркс
4	Теория предельной производительности	Величина заработной платы наемных работников определяется величиной предельной производительности фактора труда. А величина предельной производительности фактора труда определяется величиной его предельного продукта.	А. Маршалл и Дж. Кларк

5	Социальная теория	Размер заработной платы зависит от двух факторов: производительности труда, определяющей величину всего чистого общественного продукта, и социальной силы рабочего класса, от которой зависит пропорция распределения этого чистого продукта между классами рабочих и капиталистов.	Дж.М. Кейнс, А.Смит, М.И. Туган-Барановский
---	-------------------	---	---

Из таблицы 1 видно, что каждая из экономических школ давала разные трактовки заработной платы, иногда полностью противоположные.

В соответствии со статьей 129 Трудового Кодекса Российской Федерации под заработной платой (оплатой труда работника) – понимается вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты [1, с. 66].

Заработная плата выступает одной из важнейших категорий рыночной экономики. Она представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности самого работника и членов его семьи. Правильное определение и понимание ее сущности значительно увеличивает эффективность ее практического применения.

Сложившаяся отечественная и зарубежная практика показывает, что для характеристики заработной платы и отдельных ее элементов используются разнообразные термины и понятия, многие из которых требуют критического осмысления и уточнения. Прежде всего, необходимо уточнение и разграничение понятий "заработная плата" и "оплата труда".

На протяжении многих лет в экономической и юридической литературе наблюдается смешение этих двух понятий. В результате понятия "заработная плата" и "оплата труда" стали использоваться как синонимы, что

противоречило как их содержанию, так и лексическим нормам их применения.

Во-первых, следует отметить, что заработная плата выступает как условие трудового договора, определяющее конкретные права и обязанности его участников. Во-вторых, заработная плата – это элемент трудового правоотношения. В-третьих, заработная плата выступает как институт отрасли трудового права, представляя собой систему юридических норм, регулирующих отношения в сфере организации оплаты труда.

Оплата труда же представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовым договором [1, с. 66].

Смешение понятий «заработная плата» и «оплата труда» неизбежно приводит к неоднозначному, а порой и ошибочному пониманию тех или иных положений, связанных с заработной платой и организацией оплаты труда. В отечественной и зарубежной литературе широко распространилось представление о заработной плате как о некоем вознаграждении работника за его труд со стороны работодателя. Но такое представление о заработной плате искажает ее сущность.

Термин "вознаграждение" в сфере социально-трудовых отношений применим к тем или иным формам поощрения работников со стороны работодателя, но никак не к самому понятию заработной платы.

Следовательно, можно сделать вывод, что заработная плата может являться лишь частью оплаты труда работника, смешение этих двух понятий абсолютно недопустимо.

Функции заработной платы способствуют раскрытию ее сущности [49, с. 116].

Среди современных отечественных экономистов, занимавшихся изучением заработной платы, не существует общего мнения о количестве и

составе функций заработной платы. Это определяется тем, что даже если мнения авторов совпадают по количеству функций, то обязательно различаются по их составу.

Изучением функций заработной платы занимались Б.М. Генкин, В.Г. Золотогоров, В.П. Пашуто. Каждый из этих авторов, кроме воспроизводственной и стимулирующей функций, добавлял другие функции, по их мнению, наиболее полно раскрывающие сущность заработной платы. Например, Б.М. Генкин добавлял к ним регулируемую, учетную и социальную. В.П. Пашуто добавлял так же регулируемую, социальную, но учетную функцию заменяет измерительной. В.Г. Золотогоров дополняет предыдущие функции заработной платы размещительной функцией и функцией формирования платежеспособного спроса. Б.Г. Мазманова и Н.А. Волгин отмечают наличие у заработной платы четырех функций, но добавляют к основным функциям только регулируемую и социальную. Вместе с тем Н.А. Волгин вместо регулирующей функции рассматривает учетно-производственную.

Согласно концепции реформирования заработной платы, предложенной Институтом труда Минтруда России, заработная плата выполняет только три функции: воспроизводственную, стимулирующую и регулируемую. Сторонниками данной концепции являлись А.С. Головачев, Н.В. Драгункина, Г.Ю. Дубянская, А.А. Сперанский и Р.А. Яковлев.

Слово «функция» переводится с латинского языка как «исполнение» и содержит достаточно широкий круг понятий, таких как обязанности, круг деятельности, назначение, роль.

По мнению Б.Г. Мазмановой, функции заработной платы означают деятельность, присущую данной экономической категории. Вместе с тем, данное утверждение нельзя признать бесспорным, потому что заработная плата как экономическая категория отражает существенные стороны общественных явлений и процессов, а не выполняет какой-либо деятельности, раскрываемой ее функциями. Функции характеризуют, скорее

всего, назначение и роль заработной платы, и раскрывают ее сущность как экономической категории.

Экономическая теория рассматривает заработную плату как стоимость товара «рабочая сила» в денежном выражении или «превращенную стоимость товара рабочая сила». Следовательно, сущность заработной платы как экономической категории раскрывают только воспроизводственная и стимулирующая функции, а распределительная, регулирующая, социальная, статусная и другие — это функции организации заработной платы, в процессе реализации которых решается целый комплекс задач в соответствии с поставленными целями и основными принципами организации и управления оплатой труда.

По мнению Н.А. Волгина, в миссию заработной платы как экономической категории входит решение как минимум двух жизненно важных проблем, таких как: воспроизводство рабочей силы и человека; мотивации к труду, способствующей заинтересованности работников в результативности деятельности своих предприятий, развитию экономики регионов, страны и общества в целом. Данная направленность оплаты труда исходит из двух основополагающих функций – воспроизводственной и стимулирующей, которые заработная плата должна выполнять.

Интерпретация содержания воспроизводственной и стимулирующей функций разнообразна. Н.А. Волгин считал, что воспроизводственная функция заработной платы способствует воспроизводству рабочей силы. По мнению А.С. Головачева воспроизводственная функция способствует обеспечению работника необходимыми благами для воспроизводства его рабочей силы. Ю.П. Кокин видел основным назначением воспроизводственной функции в возмещении стоимости рабочей силы, благодаря чему обеспечивается ее регулярное возобновление как непосредственно в процессе производства, так и на рынке труда.

Через воспроизводственную функцию, как считает Р.А. Яковлев, заработная плата как доход должна гарантировать нормальное

воспроизводство рабочей силы. По мнению В.П. Пашуто, воспроизводственная функция — это материальная основа для воспроизводства рабочей силы соответствующей квалификации.

Таким образом, все трактовки воспроизводственной функции содержат указание направленности заработной платы на воспроизводство рабочей силы. Поэтому можно считать, что сущность воспроизводственной функции заключается в обеспечении работника необходимыми жизненными благами для восстановления его рабочей силы. Для работника заработная плата является основной частью личных доходов, средством удовлетворения основных жизненных потребностей его и его семьи, и повышения уровня благосостояния. Выполняя эту функцию, заработная плата гарантирует работнику воспроизводство его рабочей силы.

Отечественные экономисты выделяли два подхода в интерпретации стимулирующей функции заработной платы.

Первый подход – рассмотрение стимулирующей функции заработной платы в качестве материального воздействия на работника или его материальной заинтересованности.

В.П. Пашуто отмечает, что стимулирующая функция способствует заинтересованности работников в труде, повышению производительности труда и качеству выполняемой работы. Н.А. Волгин и Ю.П. Кокин характеризуют стимулирующую функцию как свойство заработной платы направлять интересы трудящихся на достижение требуемых результатов труда. А.С. Головачев видит основную роль стимулирующей функции как необходимость установления зависимости размера заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов деятельности предприятия. Так же считали В.Г. Золотогоров и Б.Г. Мазманова.

Второй подход характеризует стимулирующую функцию с позиции работодателя. Стимулирующая функция заключается в формировании для работодателя определенного производственного результата от применения приобретенной им рабочей силы, то есть позволяющего ему в дальнейшем

получить ожидаемую прибыль или валовой доход, для наемного работника — в формировании заинтересованности в результатах труда. Р.А. Яковлев, разделяющий данную концепцию, считает, что заработная плата, выполняя стимулирующую функцию, должна гарантировать получение нужного работодателю результата, побуждая работника к определенной активности.

Таким образом, оба эти подхода отражают цели реализации стимулирующей функции в определенных условиях организации заработной платы, но не раскрывают ее теоретического содержания.

С теоретической точки зрения, стимулирующая функция заработной платы способствует материальной заинтересованности работника в получении заработной платы, соответствующей стоимости его рабочей силы. Так же стимулирующая функция свойственно побуждать работника получить заработную плату в размере, необходимом для удовлетворения его потребностей.

Степень реализации воспроизводственной функции зависит от абсолютного размера заработной платы, а стимулирующей – зависит от того, насколько соответствует оплата труда экономическим интересам работника, от меры взаимосвязи величины заработной платы и фактических результатов труда работника.

Рост значимости заработной платы как основного дохода населения требует анализа реализации ее функций, но в экономической науке и практике этому вопросу не уделяется должного внимания, методические разработки не проводятся.

Для проведения анализа реализации функций заработной платы авторы считают необходимым сформулировать:

1. Выявить цель анализа – определение степени реализации основных функций заработной платой, как экономической категории;
2. Использование абсолютных и относительных показателей (уровень среднемесячной номинальной заработной платы, потребительские расходы

на душу населения в месяц и прожиточный минимум трудоспособного населения).

В качестве базисного показателя реализации воспроизводственной функции устанавливается средняя номинальная заработная плата. Это связано с тем, что она является стоимостью рабочей силы, сформировавшейся на рынке труда и закреплённой в трудовом договоре.

Средняя номинальная заработная плата нашла свое практическое применение в роли экономического показателя, характеризующего уровень оплаты труда работников.

В качестве показателя реализации воспроизводственной функции используется прожиточный минимум, предполагающий, что заработная плата должна оправдывать необходимые минимальные расходы работника. Так же следует учитывать то, что установленная величина прожиточного минимума разделена по субъектам РФ рассматриваемого периода. В то время, как минимальный размер оплаты труда применяется на практике в роли социальной гарантии, а не стоимости рабочей силы или затрат на ее производство.

Границами изменения заработной платы при реализации ее воспроизводственной функции служат прожиточный минимум – нижний допустимый предел и стоимость рабочей силы определенного качества – верхняя прогнозируемая величина. Необходимым ориентиром затрат, служащих для расширенного воспроизводства рабочей силы в условиях рынка, является потребительский бюджет.

В соответствии с статьей 133 Трудового Кодекса Российской Федерации, максимальный размер заработной платы не установлен, а минимальный размер оплаты не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения [1, с. 89].

Стимулирующая функция заработной платы проявляется в реализации экономических интересов работников, направленных на увеличение размера заработной платы и обеспечение темпов ее постоянного роста. Реализацию

данной функции характеризуют показатели темпов роста реальной заработной платы, индексы потребительских цен и доля заработной платы в денежных доходах населения.

Проведя анализ всех трактовок функций заработной платы, предложенных отечественными авторами, можно сделать вывод, что существуют функции: воспроизводственная (уровень оплаты труда должен обеспечивать выживание работника и его семьи, а так же удовлетворять не материальные потребности); стимулирующая/ активизирующая (от величины заработной платы напрямую зависит качество труда, потому что она стимулирует трудовой процесс); распределительная (трудовые ресурсы размещаются по отраслям, производственным сферам); возмещающая (заработная плата служит вознаграждением за вредные условия труда) и социальная (для сглаживания общественных противоречий устанавливается минимальный показатель заработной платы).

Принципы организации заработной платы – представляют собой объективные, обоснованные наукой положения, отражающие действие экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы [58, с. 53].

Выделяют следующие принципы организации заработной платы:

- Заработная плата должна являться стимулом сотрудника к работе.
- Размер заработной платы должен соответствовать пользе, которую приносит сотрудник предприятия, и изменяться в зависимости от того, насколько был полезен труд сотрудника в каждом оплачиваемом временном промежутке;
- Форма оплаты труда должна носить преимущественно денежный характер, не исключая возможности премирования в натуральном выражении.

1.2 Виды и формы, регулирование оплаты труда

В систему оплаты труда входят условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера, премий. Все организации индивидуально устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий и иных поощрительных выплат, а также соотношения в их размерах между отдельными категориями персонала предприятия, учреждения, фиксируя их в коллективных договорах [58, с. 56].

По видам различают номинальную и реальную заработную плату.

Номинальная заработная плата представляет собой денежную сумму, которую работник получает за свой труд.

Реальная заработная плата – включает набор благ, который работник может приобрести на полученную им номинальную заработную плату при данном уровне цен в определенный временной период.

Различные формы и системы заработной платы в зависимости от результатов труда и фактического времени работы устанавливают порядок начисления заработной платы всех категорий работников. Наблюдается зависимость составной части заработной платы от формы труда, используемой на предприятии: постоянная часть – тариф, оклад; переменная – сдельный приработок, премия.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, осуществляющих дифференциацию и регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от его сложности.

Основными элементами тарифной системы являются тарифные сетки и ставки, тарифно-квалификационные справочники.

Тарифно-квалификационные справочники используются для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам. В них содержатся тарифно-квалификационные характеристики – требования, предъявляемые к тому или иному разряду работника

соответствующей профессии, к его практическим и теоретическим знаниям, к уровню образования, описанию работ.

В настоящее время предприятия практикуют повременную и сдельную формы оплаты труда [11, с. 223-225].

Формы и системы оплаты труда представлены на рисунке 1.1.

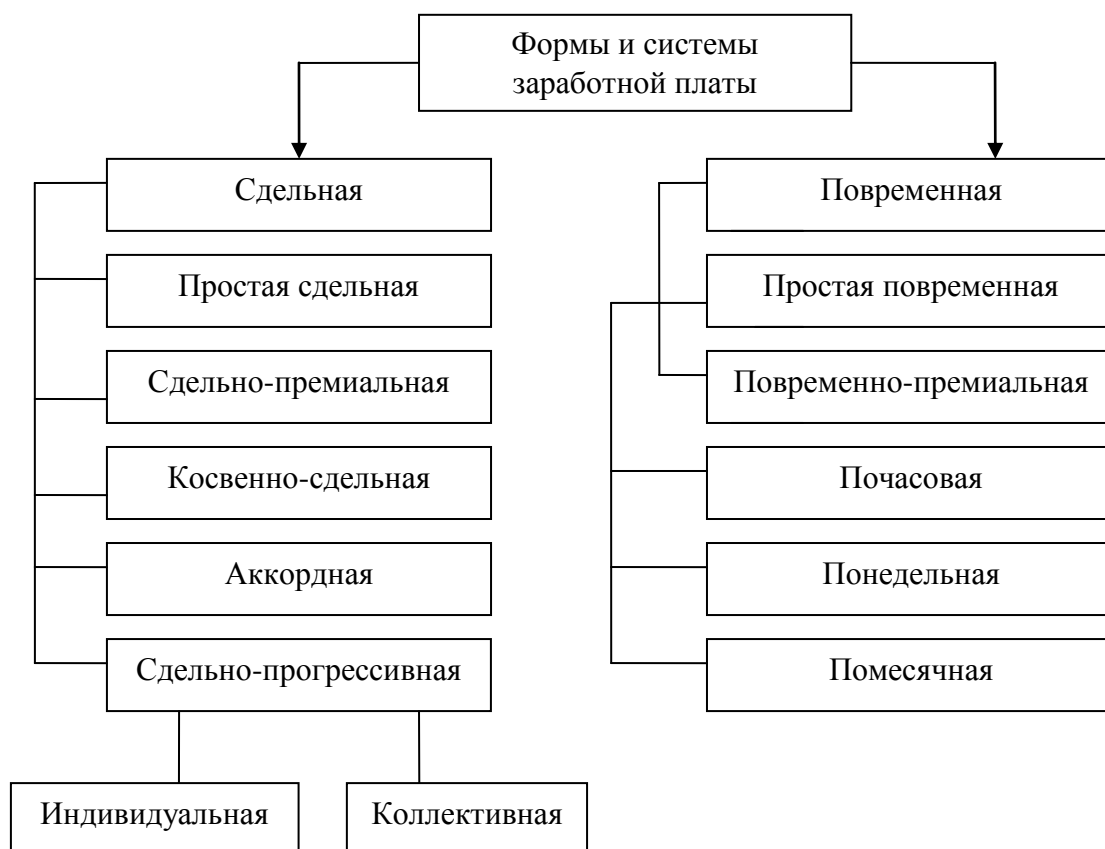


Рис. 1.1 Формы и системы заработной платы

Повременная заработная плата определяется продолжительностью труда – ее мерой является оплата часа труда [6, с. 94].

Она не зависит от количественных и качественных показателей труда. Повременная оплата, может быть, простой и повременно-премиальной.

При простой повременной системе оплаты труда величина заработной платы зависит только от тарифной ставки/ оклада и времени работы. При повременно-премиальной системе оплаты труда работник, помимо зарплаты (тарифа, оклада) за фактически отработанное время, дополнительно получает и премию. Она связана с конечным результатом того или иного

подразделения или предприятия в целом, а также с индивидуальным вкладом работника в общие результаты труда.

По способу начисления заработной платы данная система бывает почасовая, недельная и месячная.

При сдельной оплате труда наблюдается зависимость основного заработка работника от расценки, устанавливаемой за единицу выполняемой работы или изготовленной продукции [52, с. 267].

Различают следующие разновидности сдельной оплаты труда:

1. Простая – увеличение заработной платы происходит прямо пропорционально выработке;

2. Сдельно-прогрессивная – увеличение сдельных расценок вместе с ростом выполнения норм выработки сверх 100%;

3. Сдельно-премиальная – помимо сдельного заработка выплачивается премия;

4. Аккордная – устанавливаются расценки (нормированные задания) за объем работ по конечным результатам;

5. Косвенная, устанавливающая оплату труда вспомогательного (подсобного) рабочего в зависимости от результатов работы обслуживаемого им основного сдельщика;

6. Регрессивная – выработка в пределах нормы оплачивается по установленной тарифной ставке, а сверх нормы – с понижающим коэффициентом.

По объекту начисления оплата труда может быть индивидуальной (зависимость заработка от личного вклада работника) и коллективной (заработная плата каждого работника зависит от конечного результата всей бригады, смены) [38, с. 21].

Сдельная индивидуальная оплата труда является наиболее эффективной, потому что она способствует повышению производительности труда каждого работника.

Действующее законодательство, помимо тарифной оплаты труда, предусматривает так же различные доплаты за отклонение от нормальных условий труда: работа в ночное и сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, временное замещение отсутствующего работника, руководство бригадой, за выполнение работ требующих более высокой квалификации.

При бестарифной модели оплаты труда заработок работника полностью зависит от конечного итога работы коллектива и представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. Эта доля определяется на основе присвоенного работнику коэффициента трудового участия.

Бонусная система оплаты труда похожа на повременно-премиальную систему. Сходство наблюдается в том, что заработная плата бонусной системы также состоит из двух частей – оклада и премии. Но процентный размер премии для каждого работника должен быть четко определен. Он зависит от выручки, полученной непосредственно работником, общих доходов или прибыли организации.

Регулирование оплаты труда необходимо на современном этапе развития экономики. В последнее время в трудах многих экономистов и юристов регулирование оплаты труда рассматривается в качестве процесса, функции управления, системы, деятельности, способа, инструмента и тому подобное.

Оплату труда следует представлять как систему, состоящую из информационных экономико-правовых компонентов, которые определяют теоретическую, расчетную и правовую базу для выявления величины заработной платы, порядка и условий ее установления и выплаты. Такая система способствует выполнению функции оплаты труда и осуществляет управление ею. Заработная плата является основным из элементов этой системы.

В экономической и юридической литературе регулирование оплаты труда разделяется на пять групп: государственное, договорное, локальное, иные виды регулирования, а также обобщенное определение регулирования оплаты труда.

1. Государственное регулирование заключается в установлении минимального размера оплаты труда (МРОТ), увеличении уровня реального содержания заработной платы, гарантировании получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности, осуществлении государственного надзора и контроля за полной и своевременной выплатой заработной платы, ограничении оплаты труда в натуральной форме. Так же регулирование оплаты труда со стороны государства осуществляет управление налогообложением заработной платы и других видов трудовых доходов, предоставляет гарантии соблюдения законодательства в сфере заработной платы [59, с. 156].

Следовательно, государство выполняет регулирование заработной платы на двух уровнях:

1) определяет государственные гарантии, которые обеспечивают взаимодействие всех работодателей и работников в целях выработки и согласования условий оплаты труда;

2) осуществляет государственные гарантии, установленные работникам организаций государственного сектора экономики, финансируемых из бюджетов разных уровней.

Отношения заработной платы регулируются Трудовым кодексом РФ и другими нормативными актами. Трудовые отношения могут также регулироваться федеральными законами и законодательством субъектов Российской Федерации.

2. Договорное регулирование оплаты труда представляет собой установление норм оплаты труда по соглашению сторон трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений. Договорное регулирование

делится на индивидуально-договорное и коллективно-договорное регулирование [54, с. 65].

Индивидуально-договорное регулирование оплаты труда – это установление условий оплаты труда в трудовом договоре на уровне «работодатель – работник». А коллективно-договорное регулирование – это способ установления определенных норм по оплате труда путем достижения компромисса между работодателями (их представителями) и работниками (их представителями), закрепленных в коллективном договоре и/или социально-партнерских соглашениях.

3. Локальное регулирование оплаты труда представляет собой способ установления и закрепления в формализованных актах систем и размеров оплаты труда персонала в конкретной организации [30, с. 7].

Регулирование оплаты труда, осуществляемое в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере, проявляется в форме финансирования и управления соответственными предприятиями, утвержденной в тарифной сетке.

4. Финансовое регулирование заработной платы представляет собой совокупный и целевой процесс воздействия государства и организаций на установление ключевых параметров заработной платы с целью обеспечения расширенного воспроизводства рабочей силы через применение совокупности форм и методов финансового воздействия стратегического и тактического характера [57, с. 210].

Регулирование оплаты труда предполагает действия по определению и установлению эталонов. В отличие от других видов регулирования (например, оперативного регулирования производства) обеспечение этих эталонов обязательно.

Часть эталонов, таких как минимальная заработная плата, нормы и гарантии в оплате труда, нормы генерального тарифного соглашения является общей и обязательной для всех предприятий страны. А часть

эталонов, являющихся отраслевыми, обязательна для предприятий или учреждений только данной отрасли.

Процесс регулирования оплаты труда может реализовываться в следующих формах:

- Определение эталонов или их изменение;
- Недопущение отклонений от нормативных или желаемых параметров системы;
- Включение отдельных изменений в систему оплаты труда, чтобы достичь поставленных целей.

Конкретные задачи по регулированию оплаты труда носят сложный совокупный характер и предусматривают одновременное использование всех его форм.

Основываясь на выше сказанном, можно сказать то, что регулирование оплаты труда – это процесс, который направлен на адаптацию состояния и динамики оплаты труда к изменениям внешней и внутренней среды, заключающийся в определении и установлении эталонов оплаты труда, разработке и реализации мероприятий по недопущению отклонений фактических показателей оплаты труда от этих эталонов.

1.3 Методики оценки эффективности заработной платы

Эффективность заработной платы представляет собой социально-экономическую категорию, определяющую взаимоотношение размеров заработной платы с результатами труда и обеспечивающую меру воспроизводства рабочей силы.

Систематичный подход к определению эффективности заработной платы выделяет две взаимозависимых формы эффективности: экономическую и социальную.

Экономическая эффективность заработной платы определяет результативность ее стимулирующей функции через сопоставление затрат и

результатов труда работника. Она выявляет, насколько заработная плата способствует достижению целей работодателя и выполнению стоящих перед работниками задач.

Социальная эффективность заработной платы определяет меру воспроизводства рабочей силы работника и показывает то, как заработная плата соотносится с минимальной оплатой труда, размер которой обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы.

Исходя из социально-экономической сути этого показателя, оценка социальной эффективности может быть получена путем соотношения средней заработной платы работника по предприятию или по региону за конкретный период с показателем, характеризующим уровень минимального потребления благ (минимальная потребительская корзина и минимальная заработная плата).

Оценка эффективности заработной платы помогает выявить функции, обязанности, которые необходимо преобразовать, оптимизировать, чтобы получить от работников наибольшую отдачу, позволяет выбрать пути минимизации слабых сторон в труде работников, пересмотреть расстановку кадров, выявить узкие места работы подразделения, подсказать, что должно быть сделано для улучшения методов, процедур и планирования трудовых процессов.

Так же оценка эффективности заработной платы дает полезную информацию относительно квалификации работников, которая может иметь значение при планировании, модернизации производственных процессов. Ведь оценка эффективности работы позволяет определить, насколько соответствует профессионально-квалификационный состав работников развитию производства.

Для определения эффективности заработной платы используется показатель зарплатоотдачи и коэффициенты затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта.

1. Зарплатоотдача представляет собой отношение созданного продукта к выделенной на его производство заработной плате. Благодаря зарплатоотдаче можно выявить степень рационального расходования фонда оплаты труда при создании общественного продукта и оценить ее стимулирующую роль.

В современных условиях показатель зарплатоотдачи для измерения экономической эффективности заработной платы не приемлем. Его недостаток заключается в:

- числитель формулы включает затраты, связанные не только с оплатой труда, но и с использованием средств и предметов труда – этот показатель показывает объем продукции или услуг, приходящийся на 1 рубль заработной платы. Следовательно, чем больше приходится продукции на 1 рубль затрат по заработной плате, тем эффективнее используется ресурс рабочей силы [13, с. 24–25];
- не подходит для оценки экономической эффективности заработной платы, имеющей двойственную природу (для работодателя заработная плата – затраты, для работника – доход).

2. Коэффициенты затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта – величины, обратные показателю эффективности заработной платы.

Данный показатель характеризует долю затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта, а не эффективность заработной платы.

Для расчета показателей эффективности заработной платы применяются формулы из Таблицы 1.2.

Таблица 1.2

Показатели оценки эффективности заработной платы

№ п/п	Название показателя	Формула	Расшифровка формулы
1.	Зарплатоотдача	Зарплатоотдача = $\frac{П}{ФОТ}$,	П – величина общественного продукта, национального дохода или ВВП; ФОТ – фонд оплаты труда.

2.	Коэффициенты затрат на оплату труда в выпуске конечного общественного продукта	$K_{зп} = \frac{\Phi OT}{П},$	Кзп – коэффициент зарплатоемкости продукта; ФОР – фонд оплаты труда; П – величина созданного общественного продукта, национального дохода или ВВП.
----	--	-------------------------------	--

Оценка эффективности заработной платы должна соответствовать следующим требованиям:

1) быть выраженной количественно и учитывать влияние всего комплекса факторов, которые формируют уровень ее эффективности;

2) включать в себя показатели экономической и социальной эффективности;

3) показатели эффективности заработной платы должны рассчитываться на основе данных официальной статистической отчетности предприятия и органов государственной статистики, должны отражать динамику процесса производства и заработной платы;

4) показатели экономической и социальной эффективности заработной платы должны быть измерены в единицах, которые позволят сравнивать их в межотраслевом и межрегиональном уровнях;

5) должны быть установлены критерии эффективности заработной платы, с которыми сравниваются фактические показатели эффективности заработной платы конкретных предприятий, отраслей и регионов.

Для расчета экономической эффективности заработной платы используется следующая система показателей:

1. Показатель экономической эффективности заработной платы, отражающий изменение заработной платы при изменении производительности труда. Он показывает, на сколько процентов меняется заработная плата при изменении производительности труда на 1%.

Показатель экономической эффективности заработной платы (ЭЭ) может принимать следующие значения: $ЭЭ = 1$ (при неизменной численности работников производительность труда, физический объем продукции и

реальная заработной платы увеличиваются на 1 процент), $\text{ЭЭ} > 1$ (заработная плата растет более быстрыми темпами, чем производительность труда, приводя к увеличению инфляции), $\text{ЭЭ} < 1$ (заработная плата растет более медленными темпами вслед за ростом производительности труда).

2. Критерий экономической эффективности заработной платы, в качестве которого выступает коэффициент изменения заработной платы при росте производительности труда на 1%, обоснованный социально-экономическими процессами в стране или регионе. Региональные и отраслевые особенности воспроизводства рабочей силы оказывают влияние на это соотношение.

Принимая во внимание принцип опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы, бесспорно, лучшим будет показатель экономической эффективности заработной платы меньше единицы.

3. Коэффициент экономической эффективности заработной платы показывает соотношение показателя фактической экономической эффективности заработной платы объекта анализа с критериальным значением этого показателя.

При расчете коэффициента экономической эффективности фактическую экономическую эффективность заработной платы сравнивают с показателем, выступающим в качестве критерия экономической эффективности или меры эффективности.

Коэффициент экономической эффективности заработной платы ($K_{\text{эк.эф.}i}$) может принимать значения: $K_{\text{эк.эф.}i} = 1$ (фактический показатель экономической эффективности объекта анализа совпадает с критерием экономической эффективности), $K_{\text{эк.эф.}i} > 1$ (соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда будет больше критерия экономической эффективности), $K_{\text{эк.эф.}i} < 1$ (фактическое значение соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда будет ниже, чем критерий экономической эффективности).

Системы оплаты труда, у которых коэффициенты экономической эффективности заработной платы больше или меньше единицы, играют низкую стимулирующую роль. Они не выполняют стимулирующую функцию заработной платы, а иногда такие системы оплаты труда дополняются негативными стимулами (штрафы, угрозы увольнения), превращая их в формы экономического принуждения.

Для расчета показателей экономической эффективности заработной платы применяются формулы из Таблицы 1.3.

Таблица 1.3

Показатели экономической эффективности заработной платы

№ п/п	Наименование показателя	Формула	Расшифровка формулы
1.	Показатель экономической эффективности	$\text{ЭЭ}_i = \frac{I_{з.п.р. i}}{I_{п.т. i}}$	ЭЭ_i – показатель экономической эффективности заработной платы, i-го предприятия; $I_{з.п.р. i}$ – индекс средней реальной заработной платы i-го предприятия; $I_{п.т. i}$ – индекс средней производительности труда i-го предприятия, измеренной в денежных единицах в сопоставимых ценах или в натуральных единицах измерения.
2.	Индекс реальной заработной платы	$I_{з.п.р. i} = \frac{ЗП_{отч. i}}{ЗП_{б. i} \times I_{ц}}$	$ЗП_{отч. i}$ – средняя номинальная заработная плата за отчетный период i-го предприятия, руб.; $ЗП_{б. i}$ – средняя номинальная заработная плата за предыдущий период i-го предприятия, руб.; $I_{ц}$ – индекс потребительских цен (темпы роста стоимости потребительской корзины за отчетный период).
3.	Индекс производительности труда	$I_{п.т. i} = \frac{ПТ_{отч. i}}{ПТ_{б. i} \times I_{ц. пр}}$	$ПТ_{отч. i}$ – производительность труда отчетного периода, измеренная в ценах текущего периода i-го предприятия, руб./чел.; $ПТ_{б. i}$ – производительность труда за предыдущий период i-го предприятия, руб./чел.; $I_{ц. пр}$ – индекс цен на продукцию предприятия.
4.	Критерий экономической эффективности	$КЭ = \frac{У_{ж} \pm \Delta У_{ж}}{У_{ж}}$	$КЭ$ – оптимальный коэффициент соотношения роста производительности и оплаты труда; $У_{ж}$ – удельный вес живого труда (в стоимостном выражении) в себестоимости продукции, %; $\Delta У_{ж}$ – снижение или рост удельного веса живого труда себестоимости продукции, %.

5.	Коэффициент экономической эффективности	$K_{\text{эк. эф. } i} = \frac{\text{ЭЭ}_i}{\text{КЭ}}$	$K_{\text{эк. эф. } i}$ – коэффициент экономической эффективности заработной платы i -го предприятия; ЭЭ_i – показатель экономической эффективности заработной платы i -го предприятия; КЭ – критерий экономической эффективности заработной платы.
----	---	---	---

Для расчета социальной эффективности заработной платы используется следующая система показателей:

1. Показатель социальной эффективности заработной платы, количественно выражающий степень удовлетворения заработной платой потребностей работника в соответствии с минимумом, который обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы.

Показатель социальной эффективности заработной платы (СЭ) может принимать значения: $\text{СЭ} = 1$ (уровень средней заработной платы обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы), $\text{СЭ} < 1$ (уровень средней заработной платы не обеспечивает простое воспроизводство рабочей силы), $\text{СЭ} > 1$ (уровень средней заработной платы обеспечивает не только простое воспроизводство, но и расширенное воспроизводство рабочей силы – у работника имеется возможность для развития).

2. Критерий социальной эффективности заработной платы (пороговое значение соотношения средней и минимальной заработной платы, равное единице).

Критерий социальной эффективности заработной платы, равный 1, определяет минимальный уровень социальной эффективности, при этом средняя заработная плата объекта исследования равна минимальной заработной плате. В таком случае уровень средней заработной платы обеспечивает только простое воспроизводство рабочей силы.

3. Коэффициент социальной эффективности заработной платы показывает, во сколько раз показатель социальной эффективности

заработной платы больше его критериального значения. В связи с тем, что критерий социальной эффективности заработной платы устанавливается равным 1, коэффициент социальной эффективности по своему числовому значению будет совпадать с показателем социальной эффективности.

Коэффициент социальной эффективности заработной платы ($K_{\text{соц.эф}}$) может принимать значения: $K_{\text{соц.эф}} = 1$ (фактический показатель социальной эффективности объекта анализа совпадает с критерием социальной эффективности), $K_{\text{соц.эф}} > 1$ (установленный уровень средней заработной платы объекта исследования будет удовлетворительным, а заработная плата выполнит свою главную воспроизводственную функцию), $K_{\text{соц.эф}} < 1$ (установленный уровень средней заработной платы объекта исследования не обеспечивает простого воспроизводства рабочей силы).

Для расчета показателей социальной эффективности заработной платы применяются формулы из Таблицы 1.4.

Таблица 1.4

Показатели социальной эффективности заработной платы

№ п/п	Наименование показателя	Формула	Расшифровка формулы
1.	Показатель социальной эффективности	$\frac{СЭ_i}{СЗП \times 0,6}$	$СЭ_i$ – показатель социальной эффективности заработной платы i -го предприятия; $ЗП_{\text{отч.н.}i}$ – номинальная средняя заработная плата за отчетный период на i -м предприятии, руб.; $СЗП \times 0,6$ – уровень минимальной заработной платы, рекомендуемый МОТ, руб., где $СЗП$ – средняя заработная плата в стране.
2.	Критерий социальной эффективности	-	В качестве данного критерия выступает пороговое значение соотношения средней и минимальной заработной платы, равное единице.
3.	Коэффициент социальной эффективности	$\frac{К_{\text{соц.эф.}i}}{КС}$	$К_{\text{соц.эф.}i}$ – коэффициент социальной эффективности заработной платы i -го предприятия; $СЭ_i$ – показатель социальной эффективности заработной платы i -го предприятия; $КС$ – критерий социальной эффективности заработной платы.

Рассмотрев и проанализировав основные методики оценки эффективности заработной платы, можно сделать вывод, что с их помощью получится оценить существующую систему заработной платы персонала в организации, увидеть ее основные преимущества и недостатки, которые необходимо устранить. А затем оценить эффективность новой предложенной системы оплаты труда.

Ведь система оплаты труда должна стимулировать работников на повышение производительности труда, способствовать их уверенности в завтрашнем дне, но при этом она должна не нанести финансовые убытки самому предприятию. Система оплаты труда должна быть эффективной, как с экономической, так и с социальной стороны.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ВАЛУЙКИ САХАР ФСЗ «НИКА»

2.1 Анализ организационно-экономической характеристики предприятия

Открытое акционерное общество «Валуйки Сахар Филиал сахарный завод «Ника» располагается по адресу: 309665, Россия, Белгородская область Волоконовский район поселок Пятницкое проспект Марсевой 21. Контактный телефон 8(47235) 5-63-32

ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» действует с 10 января 2012 года.

ОАО «Ника» - правопродолжительник ОАО «Валуйки-сахар ФСЗ «Ника», действует с 30 октября 1954 года.

Численность предприятия – 483 человека.

Целями деятельности предприятия ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ Ника являются извлечение прибыли и расширение рынка товаров и услуг.

Строительство Волоконовского сахарного завода ОАО «Ника» началось в 1952 году. За два года завод был практически построен, и окончание строительства относится к моменту пуска (20 октября 1954 года).

Все оборудование главного корпуса и наружных сооружений первоначально было завезено из Чехословакии. Первый производственный сезон составлял 20 суток, при мощности завода 1200 т свеклы аппарата и центрифуги. Производительность завода возросла до 1500т свеклы в сутки. В результате второй реконструкции в 1968 году производственная мощность завода была увеличена до 2000 т свеклы в сутки, благодаря установке диффузионного аппарата непрерывного действия (до этого были диффузионные аппараты Роберта). Также старые фильтрпрессы были заменены дисковыми фильтрами.

В 1984 году была установлена голландская линия «Эльба» по прессованию, сушке и упаковке сахара-рафинада производительностью 100т сахара-рафинада в сутки. До этого на 1 января 1983 года технологическая

мощность рафинадного цеха составляла 300 т сахара-рафинада в сутки, что в сумме с линией «Эльба» составило 400 т сахара-рафинада в сутки.

В 1986 году установлено жомопрессовое отделение. В 1987 году установлен сушильно-охладительный барабан производительностью 500 т сахара в сутки, что позволило увеличить мощность завода, по переработке сахара-сырца до 500 т в сутки (до этого мощность сахаро-сушильного отделения составляла 295,7 т сухого сахара в сутки). Действующий теперь на заводе сушильно-охладительный барабан был изготовлен в Польше.

Наряду с этими изменениями в 1987 году произошла замена оборудования тракта подачи свеклы, свекломойки и станции дефекосатурации. Все это позволило довести производительную мощность завода до 300 т переработки свеклы в сутки. К 1993 году закончена установка нового известкового газового отделения.

В сентябре 1998 года установлена и испытана новая свекломойка корытного типа (6000 т/сут), позволившая значительно повысить эффект очистки. Также модернизируется схема очистки диффузионного сока.

В результате всех реконструкций завод эволюционирован от производственной мощности 1200 т свеклы в сутки до 3000 т. Хотя и это не предел. В настоящее время ведется установка нового вакуум-аппарата DSSE (Дания), мощность электродвигателя (36/24 кВт), марка АВВ. Емкость вакуум-аппарата 30 тонн утфеля.

В октябре 2003 года введена в строй новая линия «Эльба» по производству сахара-рафинада в пачках по 0,5 кг и 1 кг.

В августе 2006 года введена в строй новая линия по выпуску сахара-рафинада прессованного производства Турция.

В сентябре 2007 года введена в строй новая линия по выпуску сахара-рафинада прессованного производства «Голландия».

В 2008 году введен в строй объект жомосушильного отделения. В 2009 году введен в строй объект грануляционного отделения и выпущен

сухой жом и гранулированный жом, так же была заменена центрифуга, установлена станция фильтрации сока 1 сатурации.

В 2010г. установлены дополнительные 4 вакуум-аппарата варки первого продукта, 2 пресс-камерных фильтра

С начала 2011года введены в эксплуатацию четыре вакуум-аппарата (Польша) с емкостью вакуум-аппарата 60тонн утфеля, введена в эксплуатацию линия по мелкой расфасовке сахара-песка в пакетах.

Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава (Приложение 1). В соответствии с пунктом 2.2 Устава основным предметом деятельности является производство и реализация сахара-песка, также предметом деятельности является:

1. Производство и реализация мелассы, сухого жома, извести;
2. Закупка и переработка сельскохозяйственного сырья;
3. Закупка оборудования и вспомогательных производственных материалов;
4. Производство и реализация продукции производственно-технического назначения;
5. Производство и реализация сельскохозяйственной продукции;
6. Производство и реализация товаров народного потребления;
7. Производство и реализация тепловой и электрической энергии;
8. Осуществление строительных, монтажных, пусконаладочных, отделочных и ремонтных работ;
9. Осуществление внешнеэкономической деятельности с правом экспорта-импорта;
10. Осуществление торговой, торгово-посреднической, закупочной и сбытовой деятельности;
11. Оказание транспортных и складских услуг;
12. Оказание услуг предприятиям общественного питания;
13. Развитие (реконструкция и переоборудование) производственно-технической базы;

14. Развитие собственной инфраструктуры;
15. Осуществление иных, не запрещенных законом видов деятельности.

На предприятии выпускаются следующие виды продукции:

- сахар-песок ГОСТ 21-94 в мешках по 25 и 50 кг;
- сахар-песок ГОСТ 22-94 в мешках по 50 кг;
- сахар-рафинад ГОСТ 22-94 «Чайкофский» в пачках по 0,5 и 1 кг;
- сахар-рафинад ГОСТ 22-94 «МонКафе» в пачках по 1кг;
- сахар прессованный ТУ в пачках по 0,5 и 1 кг;
- сахар-песок ТУ «Чайкофский» в стиках (60 шт. по 5 гр.);
- сахар тростниковый кристаллический "Брауни" по 0,5 и 1 кг.
- жом свекловичный отжатый;
- патока свекловичная и сырцовая

Так же в начале текущего года предприятие стало выпускать сахар-песок в стиках с логотипом фирмы «Jacobs».

Производственные мощности ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» по переработке сахарной свеклы составляют 4 900 тонн в сутки.

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание акционеров. Один раз в год Общество проводит годовое Общее собрание акционеров. Общее руководство Обществом осуществляет Совет директоров Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к исключительной компетенции Общего собрания акционеров. Исполнительным органом Общества является Генеральный директор Общества.

Организационная структура ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» является линейно-функциональной (Приложение 2).

Преимуществами такой структуры являются:

- 1) четкость системы взаимодействия подразделений;
- 2) единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление);
- 3) разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает);

4) возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

В ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» применяется демократический стиль управления. Данный стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.

Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам.

Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

1) директор филиала – следит за соответствующим уровнем трудовой и исполнительской дисциплины; управляет работой офисной и складской части филиала; способствует обеспечению рентабельной, безубыточной деятельности; разрабатывает торговую политику организации в регионе расположения филиала. Так же он организует рациональное распределение обязанностей между работниками филиала, разделение функций, задач, действий; контролирует выполнение приказов и поручений; осуществляет оптимальное взаимодействие сбытовой и складской части филиала; руководит работой по поддержанию и развитию клиентской сети и так далее.

2) главный юрисконсульт – исполняет мероприятия по укреплению финансовой, договорной и трудовой дисциплины в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»; выступает в роли консультанта по юридическим вопросам; помогает работникам предприятия в оформлении документов и актов имущественно-правового характера; разрабатывает документы правового характера; реализует методическое руководство правовой работой на предприятии.

3) руководитель финансовой службы – ведет бухгалтерский учет в соответствии с российским законодательством; предоставляет налоговую и

статистическую отчетности в контролирующие органы; проводит анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»; управляет финансами; планирует бюджет; осуществляет платежи, привлекает финансирование, проводит финансовые операции и внутренний контроль.

4) руководитель службы управления персоналом – разрабатывает кадровую стратегию; принимает участие в разработке бизнес-планов сахарного завода в части обеспечения его перспективных и текущих потребностей в кадрах соответствующей квалификации и численности; осуществляет пополнение и обновление кадрового резерва; организует работу по оптимизации и совершенствованию технологии управления кадрами, методов поиска, отбора и найма сотрудников, их обучения, адаптации, мотивации, перемещения, а также ведет контроль за результатами их работы; обеспечивает защиту информации (документации), которая содержит сведения, являющиеся коммерческой тайной компании, а также другие конфиденциальные сведения, в том числе персональные данные сотрудников; проводит обучение персонала компании, создает возможности для повышения квалификации сотрудников, развития деловой карьеры и продвижения по службе, согласно уровню квалификации и личным заслугам и так далее.

5) руководитель сырьевой службы (участка) – управляет отделом материально-технического снабжения предприятия; осуществляет учет движения материальных ресурсов, составления установленной отчетности; сотрудничает с поставщиками; создает условия для механизации и автоматизации транспортно-складских операций, применения в работе компьютерных систем. В задачи руководителя сырьевой службы сахарного завода так же входит совершенствование операций, непосредственно связанных с переработкой и оформлением грузов и координацией со службами закупок, расчет оптимального количества мест хранения и места их расположения.

б) руководитель службы логистики и поставок – разрабатывает и внедряет методические и нормативные материалы по логистике для конкретных подразделений, определяет функции и операции, осуществляет контроль за применением разработанных методических и нормативных материалов. Так же он наблюдает за правильностью и своевременностью исполнения поставленных задач сотрудниками отдела; создает проект и разрабатывает новые логистические системы, а также совершенствует действующие логистические системы; составляет бюджет на логистику; проводит анализ затрат на логистику; оптимизирует стоимость и эффективность логистических операций предприятия; согласовывает и направляет финансовые потоки, связанные с логистическими процессами.

7) руководитель участка дешугаризации – руководит и контролирует процесс дешугаризации (обессахаривания) мелассы.

8) менеджер по экономической безопасности – определяет основные направления стратегии обеспечения экономической безопасности, осуществляет подготовку эффективных программ ее обеспечения; выявляет важнейшие угрозы предприятия, разрабатывает предложения для принятия решений по обеспечению безопасности и защиты предприятия от незаконных захватов.

9) менеджер по качеству – принимает участие в подготовке к сертификации на соответствие требованиям ИСО 9001 и последующего периодического инспекционного контроля; сотрудничает с органами по сертификации и консалтинговыми фирмами по вопросам, связанным с системой менеджмента качества; осуществляет подготовку проектов распорядительных и нормативных документов ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника», включая документы системы менеджмента качества (СМК); разрабатывает планы и программы внутренних проверок подразделений организации; участвует в проведении внутренних аудитов подразделений компании в качестве внутреннего аудитора; составляет отчеты по

проведенным аудитам; проводит сбор и систематизацию информации, необходимой для анализа СМК со стороны высшего руководства.

10) технический менеджер – организует техническую эксплуатацию зданий и оборудования; проводит своевременные ремонтно-строительные работы и наличие необходимой технической документации для проведения этих работ; составляет план ремонтно-строительных работ на сахарном заводе, проводит контроль за их сроками и качеством; ведет прием новых и отремонтированных зданий и оборудования; обеспечивает наличие строительных и ремонтных материалов, запасных частей и прочего при проведении работ, следит за их рациональным использованием; разрабатывает и согласовывает объемы, сроки, организует и обеспечивает своевременное проведение текущего ремонта; контролирует исправность электропроводки, электрооборудования, бесперебойность электроснабжения, оправданное и экономное расходование электроэнергии; обеспечивает бесперебойную работу систем водоснабжения, отопления, канализации и вентиляционного оборудования на предприятии; предоставляет информацию руководству об имеющихся недостатках в работе предприятия, принимаемых мерах по их ликвидации.

11) менеджер по производству – управляет технической подготовкой производства; организует текущее и перспективное планирование технического развития и производственной базы сахарного завода; заведует составлением технических заданий на проектирование вновь строящихся производств, сооружений, технических средств; разрабатывает и согласовывает проектно-конструкторскую документацию по модернизации оборудования и рационализации рабочих мест; организует мероприятия по повышению производительности работ и более эффективному использованию производственных мощностей; ведет контроль производства продукции в соответствии с заказами; организует производственный учет.

12) менеджер по упаковке – осуществляет руководство участком упаковки сахарной продукции (сахар-песок, сахар-рафинад, сахар в стиках).

При анализе деятельности первоначальным является изучение показателей размера производства предприятия за последние три года (таблица 2.1) [36, с. 34].

Таблица 2.1

Показатели размера производства организации за последние три года

Показатели	2014 г.	2015 г.	2015 г.	Абсол. откл.	Относ. откл.	Прирост
1	2	3	4	5	6	7
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, руб.	340093148,59	706869494,19	435266510,97	95173362,38	127,98	27,98
2. Стоимость товарной продукции, руб.	18021721,21	2098364,24	66516808,36	48495087,15	369,09	269,09
3. Стоимость основных производственных фондов, руб.	815606389,29	786932218,08	919773891,84	104167502,6	112,771	12,77
4. Среднегодовая численность работников, чел.	464	414	424	-40	91,38	-8,62

Изучив показатели размера производства ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» за 2014-2016 гг., можно сделать вывод, что стоимость валовой продукции возросла на 27,98%, стоимость товарной продукции – на 269,09%, стоимость основных производственных фондов увеличилась на 12,77%, а среднегодовая численность работников снизилась на 8,62%.

Для того чтобы выявить изменение удельного веса продукции основных отраслей и подсобных производств, а так же причинах их обусловивших, необходимо заполнить и рассчитать таблицу 2.2 (Приложение 3).

После проведенных расчетов, можно увидеть, что большую часть прибыли от продажи готовой продукции в 2014 г. занимает продукция рафинадного цеха (52,5%), в 2015 г. – продукция основного производства

(55,9%), в 2016 г. – тоже продукция основного производства (56,5%). Продукция жомосушильного цеха и прочая продукция и услуги занимает менее 1% от общей прибыли готовой продукции.

Обобщающим показателем, характеризующим уровень специализации предприятия, является коэффициент специализации (формула 1).

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, (1)$$

Если коэффициент специализации меньше 0,2, то уровень считается низким, от 0,2 до 0,4 – средним, от 0,4 до 0,6 – высоким, выше 0,6 – очень высоким (углубленная специализация). Предприятия, производящие один вид товарной продукции, имеют коэффициент специализации, равный единице [14, с. 194].

$$K_c = \frac{100}{534,03} = 0,2$$

Следовательно, ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» является предприятием со средней степенью специализации, так как коэффициент специализации равен 0,2.

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-)
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Здания	521369	13,67	409484	11,42	430274	11,26	-91095
2. Сооружения	352181	9,23	319973	8,92	338069	8,85	-14112
3. Машины и оборудование	2835598	74,35	2734170	76,24	2926058	76,61	90460
4. Транспортные средства	100448	2,63	119090	3,32	121693	3,19	21245
5. Инвентарь	4501	0,12	3558	0,1	3537	0,09	-964
Итого	3814097	100	3586275	100	3819631	100	X

Исходя из данных таблицы 2.3, можно сделать вывод об изменении состава и структуры основных производственных фондов за последние три

года: затраты на здания уменьшились на 91095 руб., затраты на сооружения стали меньше на 14112 руб. Вложения денежных средств в машины и оборудование возросли на 90460 руб., а вложения денежных средств в транспортные средства увеличились на 21245 руб., на инвентарь затраты снизились на 964 руб. Наибольшие вложения денежных средств приходится на машины и оборудование (>70%), наименьшие – на инвентарь (<1%) от общего числа затрат.

Для того чтобы охарактеризовать финансовую деятельность предприятия за 2014-2016 гг., выявить уровень рентабельности (Таблица 2.4), нужно рассмотреть документы: «Отчет о финансовых результатах» (Приложение 4, Приложение 5 и Приложение 6), «Бухгалтерский баланс» (Приложение 7). Затем рассчитать абсолютное и относительное отклонение, проанализировать прирост показателей 2016 года по сравнению с 2014 годом.

Таблица 2.4

Анализ финансовых показателей за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолют. откл.	Относ. откл.	Прирост %
1.Объем проданной продукции, услуг, руб.	18021721,21	2098364,24	66516808,36	48495087,15	369,1	269,1
2.Выручка от продаж, руб.	2587393938,43	3452014100,50	2894383329,59	306989391,09	111,8	11,8
3.Себестоимость, руб.	2247300789,84	2745144606,31	2459116818,62	211816029,93	109,4	9,4
4.Стоимость основных фондов, руб.	815606389,29	786932218,08	919773891,84	104167502,55	112,7	12,7
5.Валовая прибыль, руб.	340093148,59	706869494,19	435266510,97	95173362,38	127,9	27,9
6.Чистая прибыль, руб.	240752780,8	485717749,06	246433815,51	5681034,29	102,4	2,4
7.Фонд оплаты труда, руб.	126654873,6	152424708,3	145264245,9	18609372,3	114,7	14,7

8.Уровень рентабельности, %	2587393938,43	3452014100,5	2894383329,6	-	-	2,6
	2247300789,84	2745144606,31	2459116818,6			
	$\times 100$ = 115,1%.	$\times 100$ = 125,7%.	$\times 100$ = 117,7%.			

Уровень рентабельности деятельности предприятия рассчитывается по формуле: $R_3 = \frac{\text{Выручка}}{\text{Себестоимость}} \times 100$, (2)

Рассчитав абсолютное и относительное отклонение показателей, можно сделать вывод, что в 2016 году объем проданной продукции увеличился на 269%, выручка от продаж возросла на 11,8%, себестоимость продукции увеличилась на 9,4%, стоимость основных фондов увеличилась на 12,7%, валовая прибыль возросла на 27,9%, чистая прибыль возросла на 2,4%, фонд оплаты труда увеличился на 14,7% по сравнению с 2014 годом. Уровень рентабельности в 2014 году составил 115,1%, в 2015 году – 125,7%, в 2016 году – 117,7%. Следовательно, предприятие рентабельно. Так же уровень рентабельности вырос на 2,6% в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

2.2 Характеристика системы управления персоналом в организации

Главными задачами анализа трудовых ресурсов являются:

- выявление обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по качественным и количественным параметрам;
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;
- обнаружение резервов более полного и эффективного использования работников предприятия [53, с. 40].

Анализ трудовых ресурсов организации по составу и структуре отражен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Состав и структура трудовых ресурсов организации

Виды основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+,-)	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего на предприятии	449	100	397	100	483	100	34	7,6
в т.ч. на производстве	415	92,4	363	91,4	459	95,0	14	10,6
из них: - постоянные	370	82,4	327	82,4	384	79,5	44	3,8

Исходя из таблицы 2.5, можно сделать вывод о динамике состава и структуры трудовых ресурсов: численность персонала возросла на 7,6%, количество работников на производстве возросло на 10,6 %, число постоянных работников возросло на 3,8%.

Динамика распределения работников по должности, возрасту, полу, стажу работы, образованию отражена в нижеследующих таблицах.

Таблица 2.6

Структура персонала

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	абсолютн. отклонение	относит. отклонение	Прирост %
Персонал, всего	449	397	483	34	107,6	7,6
1.Руководители	28	29	26	-2	92,9	-7,1
2. Специалисты	33	31	36	3	109,1	9,1
3. Рабочие	388	337	421	33	108,5	8,5

Исходя из данных таблицы 2.6, можно увидеть, что в 2016 году количество руководителей уменьшилось на 7,1%, специалистов, наоборот, стало больше на 9,1%, рабочих так же стало больше на 8,5% по сравнению с 2014 годом. Общее количество персонала возросло на 7,6%.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту

Возраст, лет	Руководители				Специалисты				Рабочие			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	При- рост, %	2014 г.	2015 г.	2016 г.	При- рост, %	2014 г.	2015 г.	2016 г.	При- рост, %
До 20	-	-	-	-	-	-	1	0	4	3	5	25
20 – 30	3	3	3	0	8	5	7	-12,5	65	58	62	-4,6
30 – 40	6	9	8	33,3	8	10	11	37,5	93	73	96	3,2
40 – 50	10	10	9	-10	12	10	8	-33,3	113	122	142	25,7
50 – 60	9	7	6	-33,3	5	6	9	80	101	76	108	6,9
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-	-	9	5	8	-11,1
Итого	28	29	26	-7,1	33	31	36	9,1	388	337	421	8,5

Исходя из данных таблицы 2.7, можно сделать вывод, что среди руководящего состава предприятия отсутствуют сотрудники в возрастной категории до 20 лет и свыше 60 лет, среди специалистов так же отсутствуют работники свыше 60 лет, а до 20 лет есть только в 2016 году. Среди рабочих присутствуют все возрастные категории.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу

Категории персонала	Мужчины					Женщины				
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Относ. откл.	При- рост,%	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Относ. откл.	При- рост,%
руководители	16	15	14	87,5	-12,5	12	14	12	1	0
специалисты	18	17	20	111,1	11,1	15	14	16	106,7	6,7
рабочие	244	218	276	113,1	13,1	144	119	145	100,7	0,7
Итого	278	250	310	111,5	11,5	171	147	173	101,2	1,2

Заполнив данные таблицы 2.8 и рассчитав прирост, можно увидеть, что руководителей – мужчин стало меньше на 12,5%, специалистов мужского пола стало больше на 11,1%, число рабочих – мужчин возросло на 13,1%. Количество женщин – руководителей осталось на прежнем уровне,

специалистов женского пола стало больше на 6,7%, женщин – рабочих стало больше на 0,7%. Общий прирост в 2016 году по сравнению с 2014 годом среди мужчин возрос на 11,5 %, среди женщин – 1,2%.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители				Специалисты				Рабочие			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост %	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост %	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Прирост %
До 5	1	1	3	200	4	2	6	50	50	40	61	22
От 5 до 10	4	5	2	-50	7	8	8	14,3	100	86	106	6
От 10 до 15	6	8	3	-50	5	6	4	-20	32	40	54	68,8
От 15 до 20	6	7	8	33,3	4	6	6	50	45	48	36	-20
Свыше 20	8	6	7	-12,5	6	5	3	-50	84	60	50	-40,5
Свыше 30	4	2	2	-50	7	4	9	28,6	77	63	114	48,1

Рассмотрев и проанализировав данные таблицы 2.9, можно сделать вывод, что стаж до 5 лет среди: руководителей – возрос на 200%, специалистов – возрос на 50%, среди рабочих – возрос на 22%. Стаж от 5 до 10 лет среди: руководителей – уменьшился на 50%, специалистов – вырос на 14,3%, среди рабочих – возрос на 6%. Стаж от 10 до 15 лет среди: руководителей – уменьшился на 50%, специалистов – уменьшился на 20%, среди рабочих – возрос на 68,8%. Стаж от 15 до 20 лет среди: руководителей – увеличился на 33,3%, специалистов – возрос на 50%, среди рабочих – снизился на 20%. Стаж свыше 20 лет среди: руководителей – уменьшился на 12,5%, специалистов – уменьшился на 50%, среди рабочих – снизился на 40,5%. Стаж свыше 30 лет среди: руководителей – уменьшился на 50%, специалистов – возрос на 28,6%, среди рабочих – возрос на 48,1%.

Распределение персонала по образованию

Образова- ние	Руководители				Специалисты				Рабочие			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	При- рост, %	2014 г.	2015 г.	2016 г.	При- рост, %	2014 г.	2015 г.	2016 г.	При- рост, %
среднее	3	2	3	0	1	1	2	100	175	140	210	20
среднее специаль- ное	4	6	7	75	8	7	10	25	173	178	177	2,3
незакон- ченное высшее	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14	-	0
высшее	21	21	16	-23,8	24	23	24	0	26	25	24	-7,7
ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	28	29	26	-7,2	33	31	36	9,1	388	337	421	8,5

Из таблицы 2.10 видно, что среди всех категорий отсутствует ученая степень. Среди руководителей и специалистов отсутствует незаконченное высшее образование. Среди руководителей: имеющих среднее образование – уровень не изменился, среднее специальное – возрос на 75%, высшее – снизился на 23,8%. Среди специалистов: имеющих среднее образование – увеличился на 100%, среднее специальное – возрос на 25%, высшее – уровень не изменился. Среди рабочих: имеющих среднее образование – возрос на 20%, среднее специальное – возрос на 2,3%, высшее – снизился на 7,7%.

Для того чтобы рассчитать потери рабочего времени в связи с абсентеизмом (Таблица 2.11), необходимо изучить документ «Сводная численность в разрезе неявок» (Приложение 8, Приложение 9 и Приложение 10).

Таблица 2.11

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014 г. чел.-дн.	2015 г. чел.-дн.	2016 г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	163	183	180
2. целодневные/ внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	100	140	130
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	380	351	352
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	37	42	30
...		1389	271	336
Всего	официальные документы	2069	987	848
Коэффициент абсентеизма, в т.ч. по болезни		$K_{\text{абс.}} = \frac{2069}{11032} = 0,2$	$K_{\text{абс.}} = \frac{987}{12374} = 0,1$	$K_{\text{абс.}} = \frac{848}{9636} = 0,1$

Коэффициент абсентеизма – представляет собой отношение числа дней неявки на работу к общему числу рабочих дней, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{абс.}} = \frac{\text{неявки}}{\text{дни}}, \quad (3)$$

Заполнив таблицу 2.11 и рассчитав коэффициенты абсентеизма, можно увидеть, что в 2014 году он составил 0,2, а в 2015 и 2016 годах – 0,1.

Для того чтобы провести анализ основных кадровых процессов, необходимо заполнить таблицу 2.12.

Таблица 2.12

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1.Среднесписочная численность работников, чел.	464	414	424
2.Принято всего, чел.	147	111	190
3.Выбыло всего, чел.	203	40	102
в т. ч.:	-	-	-
- по собственному желанию:	44	1	21

Продолжение таблицы 2.12

- за нарушение трудовой дисциплины	9	-	4
- по сокращению штатов	150	39	77
4. Коэффициент текучести кадров	0,5	0,1	0,2
5. Коэффициент оборота по приему	0,3	0,3	0,4
6. Коэффициент оборота по выбытию	0,4	0,1	0,2
7. Коэффициент замещения кадров	-0,1	0,1	0,2

Для заполнения коэффициентов предыдущей таблицы, необходимо их рассчитать по формулам в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Формула показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Коэффициент текучести кадров: $K_{\text{тк}} =$ Количество уволенных по собств. желанию и за нарушение дисциплин. Среднесписочная численность	$K_{\text{тк}} = \frac{53}{464} =$ 0,5	$K_{\text{тк}} = \frac{1}{414} = 0,1$	$K_{\text{тк}} = \frac{25}{424} = 0,2$
2. Коэффициент оборота по приему: $K_{\text{пр}} =$ Количество принятых Среднесписочная численность	$K_{\text{пр}} = \frac{147}{464} =$ 0,3	$K_{\text{пр}} = \frac{111}{414} = 0,3$	$K_{\text{пр}} = \frac{190}{424} = 0,4$
3. Коэффициент оборота по выбытию: $K_{\text{в}} =$ Количество уволившихся Среднесписочная численность	$K_{\text{в}} = \frac{203}{464} = 0,4$	$K_{\text{в}} = \frac{40}{414} = 0,1$	$K_{\text{в}} = \frac{102}{424} = 0,2$
4. Коэффициент замещения кадров: $K_{\text{з}} =$ Принятые - выбывшие Среднесписочная численность	$K_{\text{з}} =$ $\frac{147 - 203}{464} = -0,1$	$K_{\text{з}} =$ $\frac{111 - 40}{414} = 0,1$	$K_{\text{з}} =$ $\frac{190 - 102}{424} = 0,2$

Следовательно, можно сделать вывод, что коэффициент текучести кадров снизился, коэффициент оборота по приему возрос, коэффициент оборота по выбытию уменьшился, коэффициент замещения кадров вырос.

2.3 Оценка системы оплаты труда на предприятии

В соответствии с Положением об оплате труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» (Приложение 11) система оплаты труда определяет принципы, формы, сроки, место и порядок выплат за труд.



Рис. 2.1 Принципы системы оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»

Основой организации оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» является система грейдов – многоуровневая система оплаты труда, объединяющая в себе современные методы управления персоналом и оценку влияния должности на конечный результат.

В основу системы грейдов заложен принцип определения стоимости должности в баллах, в зависимости от ценности данной должности для предприятия.

Самый высокий грейд – 20 у директора филиала, самый низкий грейд – 6 имеет уборщик производственных и служебных помещений.

Система оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» включает в себя следующие выплаты:

1. Постоянное вознаграждение (оклад, сумма индивидуальной тарифной ставки и персональной надбавки за квалификацию);
2. Доплаты и надбавки (кроме персональной надбавки за квалификацию);
3. Переменное вознаграждение (премии)

Заработная плата выплачивается дважды в месяц:

- до 25 числа расчетного месяца – в размере 40% должностного оклада (индивидуальной тарифной ставки) с учетом отработанного времени;
- до 10 числа, следующего за расчетным периодом, в размере фактически начисленной суммы за минусом выплаченного аванса.

Для анализа динамики заработной платы за последние три года всех категорий персонала необходимо заполнить и рассчитать таблицу 2.14.

Таблица 2.14

Анализ заработной платы персонала в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» за 2014-2016 гг.

Категории персонала	Заработная плата, млн. руб.					
	2014г.	2015г.	2016г.	Абс. откл.	Относ. откл.	Прирост
Персонал, всего в том числе:	68,11	86,36	95,47	27,36	140,2	40,2
1. Руководители	12,35	15,85	17,37	5,02	140,6	40,6
2. Специалисты	21,45	23,96	22,85	1,4	106,5	6,5
3. Рабочие	34,31	46,55	55,25	20,94	161,03	61,03

Следовательно, за три года заработная плата руководителей увеличилась на 40,6%, специалистов – на 6,5%, рабочих – на 61,03%. По всем

категориям персонала наблюдается рост заработной платы на 61,03%, то есть возросли расходы на фонд оплаты труда.

Далее целесообразно провести анализ структуры затрат на персонал (таблица 2.15).

Таблица 2.15

Структура затрат на персонал в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»

	Вид затрат	Затраты, руб.			Отклонение		Прирост %
		2014г.	2015г.	2016г.	Абсол.	Относ.	
1	Оплата труда	168113259	186362787	195474861	27361602	116,3	16,3
2	Найм и отбор персонала	7105	7500	9200	2095	129,5	29,5
3	Обучение и развитие персонала	8875	10350	12450	3575	140,3	40,3
4	Питание	325670	347550	372540	46870	114,4	14,4
5	Спецодежда	274500	302400	317800	43300	115,8	15,8
6	Медицинское обслуживание	88450	96320	105420	16970	119,2	19,2
7	Охрана труда	8375	10454	13890	5515	165,9	65,9
8	Организация отдыха	6450	7370	8960	2510	138,9	38,9
9	Оплата жилья	57000	64000	72000	15000	126,3	26,3
10	Итого	168889684	187208731	196387121	27497437	116,2	16,2

Проведя анализ полученных данных таблицы 2.15, можно сделать вывод, что затраты на: оплату труда возросли на 16,3%, найм и отбор персонала возросли на 29,5%, обучение и развитие персонала увеличились на 40,3%, питание повысились на 14,4%, спецодежду возросли на 15,8%, на мед. обслуживание увеличились на 19,2%, охрану труда повысились на 65,9%, организацию отдыха возросли на 38,9%, оплату жилья выросли на 26,3%. Затраты увеличились в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 16,2%.

В ходе исследования действующей системы оплаты труда на предприятии ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» были выявлены следующие проблемы:

1. Увеличение расходов на фонд оплаты труда;

2.Отсутствие сдельно-премиальной системы оплаты труда производственного персонала;

3. Отсутствие системы не материального стимулирования;

4.Отсутствие документов, регламентирующих материальное и нематериальное стимулирование;

5. Различный уровень зарплаты у профессий одинаковой сложности в связи с применением грейдовой системы оплаты труда

Таким образом, в действующей системе оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника» было выявлено пять проблем. Текущие проблемы приводят к негативным результатам, а именно: снижение прибыли предприятия в связи с увеличением расходов на фонд оплаты труда, снижение производительности труда в связи с отсутствием нематериального вознаграждения, несправедливая оплата труда работников, выполняющих работу одинаковой сложности, приведет к текучести кадров, возникновению конфликтных ситуаций.

Для устранения выявленных проблем, был предложен ряд мероприятий, который подробно изложен в главе 3 настоящей дипломной работы.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ВАЛУЙКИ САХАР ФСЗ «НИКА»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала

Во второй главе данной дипломной работы была исследована система оплаты труда персонала на предприятии ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника», были выявлены существующие недостатки в ней.

При определении подходов к механизмам оплаты труда работающих в ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника» необходимо учитывать три фактора:

1. Заработная плата должна отражать стоимость произведенных услуг и затраченный на их производство труд;
2. Заработная плата должна выполнять воспроизводственную функцию, то есть обеспечивать существование работника и возможность продолжать свою трудовую деятельность;
3. Заработная плата должна выполнять стимулирующую функцию, то есть заинтересовывать трудящегося в увеличении количества производимых продукции услуг и улучшении их качества.

В качестве альтернативы можно также радикально изменить систему оплаты труда ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника», основанную на использовании гибких систем оплаты, пересмотреть базовые принципы самого подхода к решению проблемы, как и почему труд людей должен оплачиваться.

Исходя из опыта отечественных предприятий, применение гибкой системы участия в прибыли дает возможность существенно увеличить уровень заработных плат на фоне роста производительности труда и прибыльности предприятия.

Для оптимизации системы оплаты труда необходимо предложить ряд мероприятий по устранению выявленных проблем. Их сущность будет заключаться в следующем (таблица 3.1):

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда в ОАО «Валуйки
сахар ФСЗ «Ника»

№ п/п	Мероприятие	Предполагаемый результат от предлагаемого мероприятия
1.	Разработка и документальное оформление нового положения о мотивации и стимулирования сотрудников	Повышение эффективности работы организации выражающееся в экономических показателях и показателях социальной среды организации
2.	Внедрение сдельно-премиальной системы оплаты труда	Увеличение производительности труда, выработки, снижение потерь рабочего времени
3.	Разработка системы нематериального стимулирования сотрудников	Улучшение морально-психологического климата коллектива организации, каждый работник будет чувствовать себя нужным предприятию

Основные положения предложенных мероприятий:

1. Обеспечение тесной взаимосвязи уровня заработной платы, производительности и эффективности. Исключительно в такой ситуации, рабочий будет достаточно сильно мотивирован на достижение более высокой эффективности своей работы, чем будут вызваны создания условий для стабилизации затрат на рабочую силу;
2. Доля переменных и стабильных выплат должна меняться и зависеть от производительности и прибыльности. Возможность получения более высокой заработной платы должна быть доступной каждому сотруднику, однако должна зависеть от результативности труда. Выплата премий должна производиться не только управленческому персоналу предприятия;
3. Предприятия и профсоюзные комитеты не должны прибегать к использованию при определении величины заработной платы внешние по

отношению к предприятию факторы, такие, например, как уровень жизни или ситуацию в отрасли;

4. Создание системы оплаты труда должно обеспечивать объединение, а не разобщение наемного персонала в рамках предприятия, мотивировать к сотрудничеству, а не к конфликтным ситуациям между рабочими.

Более детальная система премирования работников ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника» представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Рекомендуемая для ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника» система премирования

№ п/п	Выполнение плана, %	Процент премии
1.	94-100	30
2.	91-93	27
3.	81-90	25
4.	71-80	20
5.	61-70	15
6.	50-60	10

Для работников ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника» рекомендуется изменить Положение о премировании, в котором с учетом специфики работы каждого структурного подразделения и стоящих перед ним задач должны быть определены:

- показатели премирования, включая их предельные размеры;
- условия премирования;
- условия депремирования (полного или частичного);
- сроки премирования (ежемесячно, поквартально).

Далее следует расчет оклада, премий и итоговой заработной платы (таблица 3.3).

1. Работник отработал (FRVf) - 100 (час.) в месяц; плановый фонд времени (FRVp) в этом месяце составлял 160 (час.); Оклад работника (O) - 11000 (руб.); Премия (P) равна 100%; личный коэффициент работника (KL) -

2,3 (руб.); расчетная единица коэффициента за рассматриваемый месяц (N) равна 1500 (руб.).

Кроме того, теперь в расчет добавляется перевыполнение плана по изделиям. Оно составила 53 %, то есть сумма премии будет 10 %.

Таблица 3.3

Расчет итоговой заработной платы работников ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»

№ п/п	Наименование показателя	Расчет
1.	Оклад	$(11000/160) * 100 = 6875$ руб
2.	Премия (100%)	$(6875 * 100) / 100 = 6875$ руб.
3.	Переменная надбавка	$((1500 * 2.3) / 160) * 100 = 2156,25$ руб.
4.	Премия за перевыполнение норм выработки:	$11000 * 1,1 = 1100$ руб.
Итого:		$6875 + 6875 + 2156,25 + 1100 = 17006,25$ руб

Сумма оплаты труда выше, но и выработка изделий также выше, то есть данная премия будет способствовать увеличению производительности труда.

Так как в ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника» большое количество структурных подразделений, то для каждого из них требуется разработать отдельное Положение о премировании.

Например, для бухгалтерии (система оплаты труда - повременно-премиальная) можно предложить следующие условия премирования.

По итогам работы за месяц должностной оклад работников бухгалтерии остается неизменным, к нему выплачивается премия в размере 60%.

На размер премии могут влиять следующие показатели:

- несвоевременное начисление и перечисление налоговых платежей в бюджеты всех уровней;

- несоблюдение финансовой и кассовой дисциплины;
- несвоевременное составление бухгалтерской отчетности;
- несвоевременные операции по взаимозачету с дебиторами и кредиторами;
- невыполнение распоряжений руководителя.

Для отдела снабжения можно установить следующие условия премирования (система оплаты труда - сдельно-премиальная): по итогам работы за месяц должностной оклад работников остается неизменным, к нему выплачивается премия в размере 60 %.

На размер премии могут влиять следующие показатели: несвоевременная поставка продукции, поставка некачественного, бракованного товара.

Для отдела продаж (система оплаты труда сдельно-премиальная) можно предложить следующие условия премирования: по итогам работы за месяц должностной оклад работников остается неизменным и к нему выплачивается премия в размере 60% .

На размер премии могут влиять следующие показатели: выполнение или невыполнение планов продаж, несвоевременное заключение договоров, невыполнение условий договоров.

Для рабочих, водителей, экспедиторов (система оплата труда - сдельно-премиальная) можно порекомендовать следующие условия премирования: оплата труда всех работников производится по итогам работы за месяц по сдельным расценкам. Распределение заработной платы производится в зависимости от коэффициента трудового участия (КТУ). В свою очередь, размер КТУ зависит от показателей: профессиональное мастерство, выполнение работ по смежным профессиям, квалификация, навыки, интенсивность труда и так далее.

К заработной плате по сдельным расценкам выплачивается премия в размере 60%. На размер премии могут влиять следующие показатели: невыполнение плана, перерасход ГСМ, неисправность машин.

В случае выполнения этих показателей премия составит:

- премии за выполнение плана - 30%;
- премии за экономию ГСМ - 20%;
- премии за исправность машины - 10%.

Работникам погрузочно-разгрузочных и упаковочных работ заработная плата начисляется по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда. Заработная плата производится по итогам работы за месяц по сдельным расценкам, ее распределение производится в зависимости от КТУ. В свою очередь, размер КТУ зависит от таких показателей, как разряд рабочего, профессиональное мастерство, досрочное выполнение задания, выполнение работ по смежным профессиям, квалификация, навыки, интенсивность труда и так далее.

К заработной плате по сдельным расценкам выплачивается премия 40%. На размер премии могут влиять следующие показатели:

- простой автотранспорта при погрузке и выгрузке товара;
- качество погрузки и выгрузки;
- невыполнение требований технического процесса отгрузки.

Совершенно ясно, что сегодня для стимулирования повышения эффективности и производительности в ОАО «Валуйки Сахар ФСЗ «Ника» необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию. Этот новый подход включает новые идеи о необходимости разделения ответственности, гибкости, участия в прибылях, стимулирования желания повышать эффективность своей работы и работы компании в целом.

Все предложенные мероприятия нужно вводить постепенно. На их реализацию уйдет примерно 3 месяца. Ответственными лицами за реализацию данных рекомендаций будут назначены: руководитель службы персонала, ведущий специалист по компенсациям и льготам, главный бухгалтер. Их функциональные обязанности отображены в таблице 3.4.

Матрица ответственности участников мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника»

Мероприятия	Должностные лица			
	Руководитель службы персонала	Ведущий специалист по компенсациям и льготам	Главный бухгалтер	Директор филиала
1. Разработка и документальное оформление пакета документов по премированию сотрудников	П	И	У	С, Р
2. Пересчет окладов работников	С	У	П, И	Р
3. Внедрение сдельно-премиальной системы оплаты труда	П, С	У	И	Р
4. Разработка системы нематериального стимулирования сотрудников	П	И	У	С, Р
5. Подведение итогов, анализ результатов	И, С	У	П	Р

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность; П – представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ; С – согласовывает подготовленный документ; У – участвует в выполнении данного мероприятия.

3.2. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Необходимо рассчитать ожидаемую экономическую эффективность по одному из предложенных мероприятий. Таким мероприятием является внедрение в компании системы штрафов.

Исходные данные для расчета экономической эффективности

№ п/п	Показатели	Обозначение	Значение показателя
1	2	3	4
1	Годовой фонд рабочего времени одного рабочего а) дни б) часы	а) Фвр б) Фч	а) 165 б) 165*12=1320
	Численность работников предприятия, чел.	Чобщ	483
2	Численность работников, охваченных мероприятием, чел.	Чохв	40
3	Коэффициент отчисления во внебюджетные фонды, %	К	0,36
4	Потери рабочего времени по вине работника, мин	Прв	59
5	Среднегодовой фонд заработной платы одного рабочего, тыс. руб	Фср	1617,12
6	Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности	Ен	0,15
7	Затраты единовременные, связанные с внедрением мероприятия	Зед	0

Далее в таблице 3.6 будет представлена экономия от предложенных мероприятий.

Таблица 3.6

Расчет экономии от внедрения мероприятий по совершенствованию оплаты труда

№ п/п	Показатель	Расчет	Итог
1.	Экономия времени, час.	$\text{Эвр} = (\text{Прв} * \text{Чохв} * \text{Фвр}) / 60,$ $\text{Эвр} = (59 * 40 * 165) / 60$	6490
2.	Определение экономии численности, чел.	$\text{Эч} = \text{Эвр} / \text{Фч},$ $\text{Эч} = 6490 / 1320$	4,9
3.	Определение изменения производительности труда работников, охваченных мероприятием, %	$\text{Ппт} = (\text{Эч} * 100) / (\text{чохв} - \text{Эч});$ $\text{Ппт} = (1,22 * 100) / (40 - 1,22) = 122 / 8,78$	3,1

4.	Определение изменения производительности труда работников, в целом по организации, %	$Ппт=(Эч*100)/(Чобщ-Эч)$ $Ппт=(1,22*100)/(483-1,22)=122/481,78$	0,25
5.	Определение прироста объема производства, %	$Ппр=(Эвр*100)/(Фч*Чохв)$ $Ппр=(1622,5*100)/(1320*40)=162250/52800$	3,1
6.	Определение экономии по заработной плате, тыс. руб.	$Эз/п=Эч*Фср,$ $Эз/п=1,22*1617,12$	1972,89
7.	Определение экономии по отчислению во внебюджетные фонды, тыс. руб.	$Эвн. ф. =Эз/п*К,$ $Эвн. ф.=1972,8864*0,36$	710,24
8.	Определение экономии от снижения себестоимости, тыс. руб.	$Эсн. себ. =Эз/п+Эвн. ф$ $Эсн. себ. = 1972,89+710,24$	2683,13
9.	Определение годового экономического эффекта, тыс.руб.	$Эг=Эсн. себ. -Ен*Зед,$ $Эг=2683,13 -0,15*0$	2683,13
10.	Показатель экономической эффективности	$ЭЭ_i = \frac{I_{з.п.р.i}}{I_{п.т.i}}$ $ЭЭ_i = 1,82/1,01$	1,8
11.	Индекс реальной заработной платы	$I_{з.п.р.i} = \frac{ЗП_{отч.i}}{ЗП_{б.i} \times I_{ц}}$ $I_{з.п.р.i} = 15000 / (12300 * 100,2\%) = 15000/12324,6$	1,2
12.	Индекс производительности труда	$I_{пт.i} = \frac{ПТ_{отч.i}}{ПТ_{б.i} \times I_{ц,пр}}$ $I_{пт.i} = 13,9 / (9,6 * 100,2\%) = 13,9/9,6$	1,4
13.	Критерий экономической эффективности	$КЭ = \frac{У_{жс} \pm \Delta У_{жс}}{У_{жс}},$ $КЭ = (9,6+4,3)/9,6$	1,4
14.	Коэффициент экономической эффективности	$К_{эк.эф.i} = \frac{ЭЭ_i}{КЭ}$ $1,8/1,4$	1,2

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию оплаты труда экономически эффективны – ожидаемая экономическая эффективность положительна, а коэффициент экономической эффективности заработной платы больше единицы.

Для расчета социальной эффективности, необходимо воспользоваться формулами из параграфа 2.3 первой главы данной дипломной работы. Расчеты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Показатели для расчета социальной эффективности заработной платы

№ п/п	Наименование показателя	Формула	Расчет социальной эффективности
1.		$CЭ_i = \frac{ЗП_{отч.н.i}}{СЗП \times 0,6}$	$16471 / (25000 \times 0,6) = 16471 / 15000 = 1,1$
2.	Критерий социальной эффективности	-	В качестве данного критерия выступает пороговое значение соотношения средней и минимальной заработной платы, равное единице.
3.		$K_{соц.эф.i} = \frac{CЭ_i}{КС}$	$1,1 / 1 = 1,1$

Следовательно, показатель социальной эффективности равен 1,1 ($CЭ > 1$), значит, уровень средней заработной платы обеспечивает не только простое воспроизводство, но и расширенное воспроизводство рабочей силы – у работника имеется возможность для развития. Коэффициент социальной эффективности так же равен 1,1, поэтому установленный уровень средней заработной платы объекта исследования будет удовлетворительным, а заработная плата выполнит свою главную производственную функцию.

Таким образом, предложенные мероприятия по оптимизации системы оплаты труда обладают и социальной эффективностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей дипломной работе проанализированы теоретические и методологические аспекты системы оплаты труда персонала, проведен анализ организационно-экономической характеристики предприятия ОАО «Валуйки сахар ФСЗ «Ника», структуры управления персоналом в нем, исследовано современное состояние заработной платы на сахарном заводе, выявлены основные проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию заработной платы.

Понятия заработная плата и оплата труда различны по своему смысловому значению. Зарботная плата выступает как условие трудового договора, определяющее конкретные права и обязанности его участников, а оплата труда представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд.

Зарботная плата выполняет воспроизводственную, стимулирующую, распределительную, возмещающую и социальную функции.

По видам различают реальную и номинальную зарботную плату, по формам – повременную и сдельную зарботную плату.

Возможны три основных варианта совершенствования зарботной платы работников:

- на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты;
- на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат (премий, оплаты за перевыполнение норм, надбавок, распределения надтарифной части коллективного фонда оплаты);
- на основе усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов оплаты труда по подразделениям предприятия.

Но, следует заметить, что при введении систем поощрения, нужно не забывать о том, что очень маленькие их размеры могут лишь носить

отрицательный эффект со стороны сотрудника, а вовсе не мотивировать его к работе. Поощрение всех сотрудников в равной степени не целесообразно. Для того чтобы мотивированное поведение было успешным, система поощрения должна основываться на конечном результате труда каждого отдельно взятого работника, потому что одинаковое поощрение всех сотрудников станет мотивацией только средних или плохих сотрудников. Такая система пренебрегает высокой производительностью лучших сотрудников, ведь отсутствие поощрения лучшего сотрудника приводит к тому, что в следующий раз он приложит намного меньше своих усилий для достижения более высокого результата.

Следовательно, при разработке любой системы оплаты труда необходимо помнить, что люди — это живые существа, а не машины, и на их поведение влияет множество различных факторов. Без позитивного восприятия нововведения работниками ни одна система не принесет стимулирующего эффекта, а, соответственно, и результата.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2015) [Текст] /- М.: Омега-Л, 2015. – 205 с.
2. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.В. Аверин. – М.:Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
3. Агешкина, Н.А. Оплата труда, больничные, пособия и иные выплаты: порядок расчета и получения: практическое пособие / Н.А. Агешкина. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 192 с.
4. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 407 с.
5. Адамчук В. В. и др. Экономика труда: Учебник/ В. В. Адамчук, Ю. П. Кокин, Р. А. Яковлев; Под ред. В. В. Адамчука. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2012 - 431 с
6. Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория [Текст] / В.В. Амосова, Г.М. Гукасян. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.
7. Бабаев Б. Д., Карякин А. М., Терехова Н. Р. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2011. - 266 с.
8. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 366 с.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра-М, 2011. - 224 с.
- 10.Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике / Е.Борисова // Служба кадров, 2014 - № 5.- С.21-25

11. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий): Учебник [Текст] / Кондраков Н. П. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 584 с.
12. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 7-е изд / Е. Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 149 с.
13. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, соц. сфера, гос. служба. (Анализ, проблемы, решения) [Текст] / Н. А. Волгин. - М.: Экзамен, 2011. - 222с.
14. Волгин, Н.А. Стимулирование производственного труда: учебное пособие / Н.А. Волгин.- Брянск, 2013. - 264 с.
15. Воробьева Е. В. Заработная плата с учетом требований налоговых органов: Практические рекомендации для бухгалтера. - М.: «АКДИ Экономика и жизнь», 2011. - 592 с.
16. Габуева, Л.А. Оплата труда персонала медицинских организаций: эффективный контракт: Учебно-методич. пособие / Л.А. Габуева, Э.В. Зимина. - М.: Проспект, 2015. - 296 с.
17. Гейц, И.В. Учет и оплата труда работников государственных и муниципальных учреждений: актуальные вопросы. Применение "1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения 8": Учебные материалы "1С: Бухгалтерский и налоговый консалтинг" / И.В. Гейц, Е.А. Кадыш. - М.: 1С-Паблишинг, 2012. - 443 с.
18. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, 2013. - 480 с.
19. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА, 2014. – 448 с.
20. Глухов В.В., Козлов А.В. Оплата труда: Учебное пособие. С-Пб.: Изд-во технич. унив-та, 2011. 380с.

21. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система / Е.С. Гордеева // Справочник по управлению персоналом. - № 11. - 2014. - С. 55-56.
22. Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 412 с.
23. Давыдов, А. В. Методы исследования уровня (размера) заработной платы [Электронный ресурс] / А. В. Давыдов, В. А. Бурмистров // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 4. –Режим доступа: http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-4_63-66.pdf
24. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
25. Зайцев, Н. Л. Экономика организации: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 624 с.
26. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Каркавин . - М.: КноРус, 2012. - 320 с.
27. Касьянова, Г.Ю. Настольная книга кадровика / Касьянова Г.Ю.- Москва: АБАК, 2013 – 496 с.
28. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. и др. Экономика и социология труда: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 584 с.
29. Кириллова О.Г., Петрова Т.И. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда в рыночных условиях // Общество: политика, экономика, право. - 2012. - № 2. - С. 78-80.
30. Козина Е. В. Локальный способ регулирования заработной платы [Текст]: Автореф. дисс. канд. юрид. наук. – Екатеринбург, 2009. – 26 с.

31. Либерман, И.А. Техническое нормирование, оплата труда и проектно-сметное дело в строительстве: Учебник / И.А. Либерман. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
32. Липатов, В.С. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.С. Липатов. - М.: Люкс-арт, 2014. - 356 с.
33. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 368 с.
34. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 312 с.
35. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16: учебное пособие / С.К. Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 360 с. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки / П.М. Московская // Управление персоналом. - №3. - 2014.- С.42-43.
36. Нечаев В.И., Парамонов П.Ф. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК [Текст]: Учебник / В.И. Нечаев, П.Ф. Парамонов / КубГАУ – Краснодар, 2007 - 466 с.
37. Организация и оплата труда на предприятии: Справочное пособие / А. И. Рофе, А. М. Шуников, Н. В. Ясакова. - М.: Профиздат, 2010. - 144 с.
38. Павловская А. О формировании системы оплаты труда [Текст] / Труд и заработная плата. – 2009. – № 9. – С. 19-23.
39. Парасоцкая Н.О. Расчеты с работниками по оплате труда // Главбух, 2009 г.- 5. — С. 38.
40. Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П. В. Савченко и Ю. П. Кокина. М.: Юрист, 2011
41. Пошерстник Н. В., Мейксин М. С. Заработная плата в современных условиях (12-е изд.). - СПб.: «Издательский дом Герда», 2010. - 768 с.
42. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии.: Учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2012. - 320 с.

43. Савицкая Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятия»- Минск.: изд. «Новое знание», 2010. 672 с.
44. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014.- 480 с.
45. Складская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Складская. - М.: Дашков и К, 2012. - 340 с.
46. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учебное пособие / И.В. Сергеев. – 2-е изд. Перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2012. – 304 с.
47. Складская В. К, В. Н Прудников. Экономика предприятия: Учебное пособие/Под ред. В. М. Прудникова - Москва. ИНФРА-М 2010.
48. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. - 416 с.
49. Тихомирова Т.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / Учебник. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2008. - 185 с.
50. Томас Р.Г. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений. М.: 2009. — 60с.
51. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В.Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
52. Трунин С.Н. Экономика труда [Текст] / Учебник. — М.: Экономика, 2009. — 496 с.
53. Третьякова Л. А., Селюкова В. Н., Гулей И. А., Аманова Н. Е. Учебное пособие по дисциплине «Организационная культура» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом» [Текст] / Л. А. Третьякова, В. Н. Селюкова, И. А. Гулей, Н. Е. Аманова – Белгород: «Политерра», 2013. – 168 с.
54. Туаев П.К. Договорное регулирование заработной платы [Текст]: Автореф. дисс. канд. юрид. наук. – М., Екатеринбург, 2011. – 175 с.

55. Управление персоналом: учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.
56. Федорова М.С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии // Молодой ученый. - 2011. - Т. 1. - № 7. - С. 119-121.
57. Федосеева Ю.А. Теоретические аспекты финансового регулирования заработной платы [Текст] / Ю.А. Федосеева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 13 (119). – С. 208-214.
58. Фролова Т.А. Экономика предприятия [Текст]: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТТИ ФЮУ, 2012. 133 с.
59. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации [Текст]: учебное пособие / С.А. Шапиро. — М. : КНОРУС, 2011. — 256 с.
60. Шепеленко С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. / С.Г. Шепеленко. - Москва: ИКЦ "МарТ", Ростов н/Д: Издательский центр "МарТ", 2011. - 160с.
61. Ширяева, Л. Ставка на внутрифирменное обучение/ Л. Ширяев // Человек и труд №5, 2014.- С. 22 - 23.
62. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и В.А. Чуланова. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2009. — С. 279-294.
63. Экономика организации: Учебник/Кнышова Е. Н., Панфилова Е. Е. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 с.
64. Юдегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности, М.: экзамен 2012. — 350с.
65. Яковлев Р.А. Концепция реформирования заработной платы. М.: НИИ труда. 2011. -125с.