

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА
ФИЛИАЛ В Г. НАХОДКЕ
КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ДИСЦИПЛИН

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

«Совершенствование системы оплаты труда на предприятии на примере АО
«Находкинский судоремонтный завод», г. Находка»

Студент
гр. Н/БУП-17 _____ С.Е. Великанова

Руководитель
ВКР _____ В.В. Куликова

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы оплаты труда	6
1.1 Понятие, сущность и функции заработной платы.....	6
1.2 Формы и системы оплаты труда на предприятии.....	8
2 Анализ системы оплаты труда персонала в АО «НСРЗ»	12
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «НСРЗ».....	12
2.2 Анализ фонда заработной платы АО «НСРЗ»	23
3 Разработка и внедрение системы оплаты труда в АО «НСРЗ»	28
Заключение.....	33
Список использованных источников	35
Приложение А Организационная структура АО «НСРЗ»	37
Приложение Б Пример Положения о премировании	38

Введение

В условиях рыночного хозяйствования по сравнению с плановой экономикой существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников.

Исходя из того, что в рыночных условиях работник должен самостоятельно оплачивать все потребляемые им и членами его семьи блага и услуги, которые надо еще и создавать, причем эффективно, проблема установления соответствующего уровня оплаты труда и определяющих его критериев приобретает значение, которое трудно переоценить. Однако размер заработной платы зависит не только от индивидуальной производительности труда работника. Он зависит и от того, как тот, кто выплачивает эту заработанную плату, сумел определить ее величину, какую систему стимулов к производительному труду он разработал и насколько умело эта система направляет возможности и потребности работника на достижение стратегических и тактических целей предприятия, т.е. как работодатель управляет оплатой труда своих работников.

Системе оплаты труда, а также направлениям ее совершенствования на предприятии уделяется огромное внимание.

Заработная плата как основная форма вознаграждения работников за труд обеспечивает их материальную заинтересованность в его результатах. В связи с этим вопросы совершенствования системы оплаты труда стоят на первом месте у руководителей предприятий.

Чтобы правильно начислить работнику заработную плату, проанализировать использование рабочего времени, применяемые системы оплаты труда и т.п., необходим анализ по видам производств и категориям работников: личного состава; использования рабочего времени; объемов выполненных работ, продукции и услуг.

Роль анализа оплаты труда, как средства управления производством с каждым годом возрастает. Это обусловлено разными обстоятельствами:

Во-первых – необходимостью неуклонного повышения эффективности производства в связи с ростом дефицита и стоимости сырья, повышением научно- и капиталоемкости производства.

Во-вторых – необходимостью поиска новых направлений совершенствования оплаты труда.

В этих условиях руководитель предприятия не может рассчитывать только на свою интуицию. Все управленческие решения и действия должны быть основаны на точных расчетах, глубоком и всестороннем экономическом анализе. Они должны быть научно

обоснованными, мотивированными, оптимальными. Недооценка роли анализа организации оплаты труда, ошибки в планах и управленческих действиях в современных условиях приносят чувствительные потери.

Вопросы стимулирования труда и его оплаты были и будут актуальны при любой экономической и политической обстановке в стране. На современном этапе развития Российского государства переход к рыночной экономике привел к снижению реальной заработной платы почти во всех отраслях. То есть рабочая сила не оценивается по своей естественной стоимости. Возникла огромная дифференциация заработной платы между отдельными социальными группами. Заработная плата перестала быть стимулирующим фактором, что затрудняет проведение мотивирующей политики.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Так как наемные рабочие равноудалены от собственности работодателя, то возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Все выше изложенные факты указывают на то, что выбранная тема выпускной квалификационной работы очень актуальна в настоящее время.

Детально разработанная система оплаты труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, проявить творческий потенциал, повысить уровень их компетентности, выразиться в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повысить качества выполняемых работ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования системы оплаты труда в АО «НСРЗ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность, формы и системы заработной платы, описать методику анализа заработной платы на предприятии;
- рассмотреть современные направления совершенствования оплаты труда;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «НСРЗ»;
- исследовать существующую систему оплаты труда в АО «НСРЗ»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование оплаты труда в АО «НСРЗ» и оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Для реализации поставленных задач использованы следующие методы:

- табличный метод подсчета структурных изменений в составе показателей;
- метод цепных подстановок, позволяющий определить влияние каждого фактора на величину исследуемого показателя в отдельности;
- графический метод, наглядно и доходчиво выражающий развитие изучаемого явления.

Объектом исследования является система оплаты труда АО «НСРЗ», предметом - анализ и совершенствование системы оплаты труда на данном предприятии.

Работа состоит из трех глав, каждая из которых подразделяется на параграфы. Также в работе имеется введение, содержащее подробную информацию о работе, заключение, в котором делаются выводы относительно содержания работы. Завершает дипломный проект список литературы и приложение.

Во введении даны актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе содержатся методические основы совершенствования системы оплаты труда на предприятии, а именно рассматривается оплата труда и важнейшая ее составляющая – заработная плата как экономическая категория, основная форма необходимого для воспроизводства рабочей силы продукта; описываются структура и функции системы оплаты труда.

Во второй главе подробно изучаются существующие и действующие формы и системы оплаты труда в АО «НСРЗ». Дана характеристика производственно-хозяйственной деятельности и экономического положения данного предприятия, а также определены состав и структура фонда оплаты труда, проведен анализ затрат на оплату и поощрения труда работников на изучаемом объекте.

Третья глава выпускной квалификационной работы содержит методику перехода от простой системы оплаты труда к повременно-премиальной, а также оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении даны обоснованные выводы.

Теоретическую и методологическую основу работы составили труды ученых в области управления оплатой труда персонала, а также анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, информационную базу данной работы составили нормативные документы Российской Федерации, регулирующие деятельность предприятий в области оплаты труда персонала, в частности Трудовой Кодекс РФ и поправки к нему. Для решения поставленных задач в работе использованы статистическая и бухгалтерская отчетность, а также официальный интернет-сайт компании АО «НСРЗ».

1 Теоретические основы системы оплаты труда

1.1 Понятие, сущность и функции заработной платы

Заработная плата в условиях рыночной экономики – это плата за труд, а ее величина – это цена труда, которая определяется на рынке труда в результате взаимодействия спроса на конкретные виды труда и его предложения [11]. Этот процесс установления цены труда составляет сущность ее рыночной самонастройки, когда взаимодействуют спрос и предложение на рынке труда.

Различают номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата – это количество рублей, которые человек получает за свой труд. Реальная заработная плата определяется количеством товаров и услуг, которые можно купить на сумму номинальной заработной платы [20].

В таблице 1 приведены понятия заработной платы различных авторов.

Таблица 1 – Определения понятия заработной платы различных авторов

Автор	Определение
К. Ф. Брезницкий [19]	Заработная плата – оплата труда наемных работников, которая выражает превращенную форму стоимости и цены рабочей силы.
Е. Галаева [3]	Заработная плата – это элемент издержек производства и одновременно главный фактор обеспечения материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов труда.
А. И. Иляш [7]	Заработная плата как социально-экономическая категория является определенной частью доходов граждан, что фиксируется в денежной форме, в структуре национального дохода страны.
К. Э. Лайкам [10]	Заработная плата – совокупность выплат в денежной (валютной) и (или) натуральной форме, полученных работником (начисленных ему) за определенный период времени (день, месяц, год).
В. В. Кулешов [9]	Заработная плата – цена использования труда наемного работника.
В. А. Мандыбура [19]	Заработная плата – цена использования труда наемного работника.
А. В. Михайленко [12]	Заработная плата – это элемент рынка труда, цена, по которой работник продает услуги рабочей силы, то есть выражает рыночную стоимость использования наемной рабочей силы.
М. В. Панкова [15]	Заработная плата – денежное выражение стоимости и цены рабочей силы.

В рыночной экономике ставку заработной платы, при которой спрос на труд равен его предложению, называется равновесной заработной платой. Заработная плата рыночного равновесия становится общепринятой ее величиной.

На современном этапе развития общества наиболее значимыми функциями оплаты

труда являются воспроизводственная, стимулирующая, статусная, регулирующая и производственно-долевая функции заработной платы [5].

Воспроизводственная функция заключается в способности заработной платы компенсировать затраты труда, имевшие место в процессе трудовой деятельности человека. То есть степень реализации воспроизводственной функции можно оценивать по отношению получаемой работником заработной платы к уровню прожиточного минимума.

Если для реализации воспроизводственной функции оплаты труда главным условием является ее размер, то стимулирующая функция определяется совершенно другими механизмами и зависимостями. Именно через стимулирующую функцию можно одновременно решать проблемы экономического роста и повышения оплаты труда работников. В этом ее уникальность и незаменимость.

Поскольку именно заработная плата пропорционально связана с непосредственно затраченным трудом, ее стимулирующее воздействие на развитие общественного производства является определяющим. Умелое использование этой функции превращает заработную плату в один из важнейших рычагов повышения результативности производства и экономического роста.

Статусная функция оплаты труда предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника. Под «статусом» подразумевается положение человека в той или иной системе социальных отношений и связей. Трудовой статус – это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали [14]. Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса, а его сопоставление с собственными трудовыми усилиями позволяет судить о справедливости оплаты труда.

Регулирующая функция заработной платы воздействует на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала (численности работников и профессионально-квалификационного состава) и степень его занятости. Эта функция выполняет роль баланса интересов работников и работодателей. Объективной основой реализации этой функции является принцип дифференциации оплаты труда по группам работников, по приоритетности деятельности или другим основаниям (признакам), т.е. выработка определенной политики установления уровня оплаты труда различных групп (категорий) работников в конкретных условиях производства. Это является предметом регулирования трудовых отношений между социальными партнерами на взаимоприемлемых условиях и отражается в коллективном договоре.

Производственно-долевая функция заработной платы определяет меру участия живого труда в образовании цены товара (продукции, услуг), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу. В этой функции воплощается реализация предыдущих функций через систему тарифных ставок (окладов) и сеток, доплат и надбавок, премий и т.д., порядок их исчисления и зависимость от фонда оплаты труда.

Производственно - долевая функция важна не только для работодателей, но и для работников. Некоторые системы бестарифной оплаты труда и другие системы предполагают тесную зависимость индивидуальной заработной платы от фонда оплаты труда и личного вклада работника. Внутри предприятия фонд оплаты труда отдельных подразделений может строиться на аналогичной зависимости.

Для реализации вышеназванных функций необходимо соблюдение следующих важнейших принципов оплаты труда [8]:

- предоставление самостоятельности предприятиям в организации заработной платы, в установлении форм, систем и размера оплаты труда работников;
- дифференциация заработной платы в соответствии с результатами труда, его количеством и качеством. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в повышении квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции;
- материальная заинтересованность работников в высоких конечных результатах труда;
- усиление социальной защищенности (своевременная выплата заработной платы, индексация);
- опережающий рост производительности труда над ростом заработной платы.

Согласно Трудовому Кодексу РФ формы, системы и размеры оплаты труда, в том числе и дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера, устанавливаются нанимателем на основании коллективного договора, соглашения и трудового договора [18].

Организации сами определяют формы и системы оплаты труда всех лиц, работающих в них. Зарботки каждого члена трудового коллектива обуславливаются его трудовым вкладом и размером той части полученного дохода, которая направляется на оплату труда.

1.2 Формы и системы оплаты труда на предприятии

Зарботная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работников предприятия, поскольку выполняет воспроизводственную и стимулирующую

(мотивационную) функции [13]. Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции.

Цель рациональной организации оплаты труда – обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т. е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления [22].

Организация оплаты труда непосредственно на предприятии состоит из следующих основных элементов:

- формирование фонда оплаты труда;
- нормирование труда;
- установление тарифной системы;
- определение формы и системы заработной платы.

Фонд оплаты труда представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера [4].

Нормирование труда дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т.е. учитывать качество труда, и является самой распространенной на российских предприятиях. Она состоит из следующих основных элементов:

- тарифные сетки, устанавливающие дифференциацию в оплате труда с учетом разряда работы и отраслевой принадлежности предприятия;
- тарифные ставки, определяющие абсолютный размер оплаты простого труда (1-го разряда) в единицу времени (день, час);
- тарифно-квалификационные справочники, подразделяющие различные виды работ на группы в зависимости от их сложности;
- районные коэффициенты к заработной плате, компенсирующие различия и стоимости жизни в различных природно-климатических условиях (регионах);
- доплаты к тарифным ставкам и надбавки за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, сверхурочные работы, работу в праздничные и выходные дни, вредность, работу во вторую и третью смены и др.

Наиболее распространены на предприятиях различных форм собственности две формы оплаты труда: сдельная – оплата за каждую единицу продукции или выполненный

объем работ и повременная – оплата за отработанное время, но не календарное, а рабочее, нормативное, которое регулируется законом [6]. И сдельную и повременную формы оплаты труда можно представить как системы, в соответствии с рисунком 1.



Рисунок 1 – Формы и системы заработной платы

Рассмотрим, как определяется оплата труда при использовании той или иной формы.

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата работникам начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное на производстве время [4].

Исходя из механизма оплаты повременная форма стимулирует, прежде всего, повышение квалификации работающих и укрепление дисциплины труда [21].

Для повременной формы оплаты труда характерны две основные системы заработной платы: простая повременная и повременно-премиальная.

При сдельной форме оплаты труда заработная плата работникам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции.

Сдельная форма оплаты труда стимулирует, прежде всего, улучшение объемных, количественных показателей работы. Поэтому она применяется на участках производства с преобладанием ручного или машинно-ручного труда: именно в этих условиях возможно учесть количество и качество произведенной продукции, обеспечить увеличение объема производства и обоснованность устанавливаемых норм труда.

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы по способам:

- определения сдельной расценки (прямые, косвенные, прогрессивные, аккордные, подрядные);
- расчетов с работниками (индивидуальная или коллективная);
- материального поощрения (с премиальными выплатами или без них).

Аккордная система заработной платы предусматривает установление определенного объема работ и общей величины фонда заработной платы за эту работу. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ независимо от сроков их выполнения. Данная система заработной платы стимулирует, прежде всего, выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки [4].

Кроме тарифной заработной платы действующим законодательством предусмотрены различные доплаты за отступления от нормальных условий труда. К таким доплатам относятся доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни, временное замещение отсутствующего работника, руководство бригадой, за выполнение работ требующих более высокой квалификации, классность шоферам и другие. Порядок расчета различных доплат различен. Размеры и условия выплат определяются в коллективном договоре.

В заключение по данной главе можно сказать о том, что под оплатой труда принято понимать выраженную в денежной форме часть стоимости созданного трудом продукта, выдаваемую работнику предприятием, в котором он работает или другим нанимателем. Организация оплаты труда на предприятии определяется тремя взаимозависимыми и взаимосвязанными элементами: тарифной системой, нормированием труда, формами оплаты труда. Тарифная система позволяет качественно оценить труд, служит основой организации заработной платы рабочих, строится в зависимости от условий труда, квалификации работающих и формы оплаты труда. В современном понимании формы и системы оплаты труда можно определить как организационно-экономические механизмы соотнесения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы. Труд работников оплачивается повременно, сдельно или по иным системам оплаты труда.

2 Анализ системы оплаты труда персонала в АО «НСРЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «НСРЗ»

Публичное акционерное общество «Находкинский судоремонтный завод» присвоен ИНН 2508001431, КПП 250801001, ОГРН 1022500704456, ОКПО 01125133. Юридический адрес: Приморский край, г. Находка, пр-кт Находкинский, д.59, 692913.

Основными направлениями деятельности АО «Находкинский судоремонтный завод» являются:

- судостроение;
- судоремонт;
- строительство нижних оснований буровых вышек;
- изготовление и сборка металлоконструкций;
- изготовление нестандартных металлоконструкций;
- изготовление стальных сварных резервуаров;
- машиностроение.

Общая площадь производственной территории АО «НСРЗ» составляет 36,4 гектара. Производственная деятельность ведется как в оборудованных цехах, так и на открытых площадках с возможностью установки передвижных укрытий.

На территории имеется технологическая площадка с бетонным покрытием с удельной нагрузкой 50 тонн на квадратный метр площадью 30 тыс. кв.м., из них 10 тыс.кв.м. с преднапряженным армированием по технологии немецкой компании DSI. Наличие площадки позволяет в сжатые сроки разворачивать различные виды производств (сборка корпусов судов, мостовых конструкций, металлоконструкций для гидротехнических сооружений и др.) и сворачивать их по окончании проекта.

Объемы ежемесячного перерабатываемого металла, могут достигать 2000 тонн в зависимости от сложности изготавливаемых металлоконструкций и используемого материала.

Для успешной реализации различных проектов на территории АО «Находкинский судоремонтный завод» имеются:

- уникальное грузоподъемное и транспортное оборудование;
- современное высокопроизводительное металлообрабатывающее и сварочное оборудование;
- дробеструйное, окрасочное оборудование и мобильный окрасочный цех с контролируемым микроклиматом;
- судоподъёмные сооружения;
- причалы и пирсы;
- подъездные пути (автомобильные, железнодорожные).

Особенность расположения «Находкинского СРЗ» позволяет производить доставку грузов автомобильным транспортом через две проходные завода, расположенные с разных сторон территории завода. Возможна доставка грузов по дороге свободной от основного городского автомобильного потока.

В АО «НСРЗ» существует линейно-функциональная структура управления (Приложение А).

Рассмотрим такое подразделение, как отдел кадров.

Отдел кадров – это совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия, призванных управлять персоналом предприятия, т.е. структура организации, которая занимается управлением персоналом [11].

Основной функцией отдела кадров в АО «НСРЗ» является подбор персонала.

К другим функциям отдела кадров на данном предприятии относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- внедрение систем мотивации труда;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- проведение операций с трудовыми книжками (приём, выдача, заполнение и хранение документов);
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

Менеджер по подбору персонала занимается:

- формированием и ведением базы данных по вакансиям и резюме, поиск и подбор персонала различного уровня (ИТР, топ-менеджмент, рядовые сотрудники);

- первичный прием кандидатов;
- заключение договоров, взаимодействие с юридическим отделом, контроль исполнения договорных обязательств, претензионная работа;
- контроль исполнения договорных условий по аутсорсингу (лизинг персонала) – формирование заявки, отбор персонала, трудовая дисциплина, табелирование, контроль стоимости оказанных услуг;
- организация предоставления жилья персоналу (поиск, заключение договора, оплата по найму жилья);
- контроль и организация предоставления билетов прибывающему и выбывающему персоналу с регионов;
- делопроизводство;
- формирование внутренней отчетности.

Основанием для приема на работу в АО «НСРЗ» и заключения трудового договора является заявление о приеме на работу.

Все функции управления отделом сосредоточены у начальника отдела. Начальник отдела кадров является руководителем, на котором лежит ответственность за сотрудников организации и их приеме или увольнении. Его задача заключается в обеспечении данного предприятия рабочими и служащими необходимых специальностей и профессий.

Начальник отдела кадров выполняет следующие функции:

- ведение кадрового делопроизводства в полном объеме: оформление приёма, переводов, увольнения сотрудников;
- составление трудовых договоров, дополнительных соглашений, договоров подряда;
- ведение трудовых книжек, личных дел;
- оформление командировок, отпусков, больничных листов, составление графиков отпусков;
- формирование таблиц учёта рабочего времени, а также ведение программы электронного учёта рабочего времени сотрудников;
- ведение штатного расписания;
- выдача по запросам сотрудников справок, копий трудовых книжек [1].

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другому подчиненному. Данная схема представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема организационной структуры отдела кадров

Генеральный директор осуществляет общее руководство деятельностью компании. Он является ее представителем при общении со всеми заинтересованными лицами и организациями. Генеральный директор подписывает договора, бухгалтерские документы и иные сопутствующие бумаги. Генеральный директор может взять на себя единолично право подписи платежных документов в банке.

Рассмотрим обязательные и дополнительные локальные нормативные акты предприятия. В АО «НСРЗ» имеются следующие обязательные локальные нормативные акты:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о защите персональных данных;
- положение об оплате труда и премировании;
- правила и инструкции по охране труда;
- должностные инструкции сотрудников предприятия;
- график отпусков.

Так же дополнительными локальными нормативными актами в АО «НСРЗ» можно выделить:

- программа вводного инструктажа;
- положение о структурных подразделениях;
- положение об аттестации сотрудников предприятия.

В АО «НСРЗ» все локальные нормативные документы соответствуют действующему трудовому законодательству, а также находятся в достатке.

Представим осуществляемую кадровую политику на предприятии. Кадровая политика представляется важнейшей частью организации, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [2].

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса обновления и сохранения численного и качественного кадрового состава в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В АО «НСРЗ» осуществляется активная кадровая политика. Активная кадровая политика предусматривает не только прогнозирование, но и средства непосредственного

воздействия на наличные кадровые ситуации. В условиях данного вида кадровой политики АО «НСРЗ»:

- осуществляют постоянное отслеживание кадровых состояний;
- разрабатывают программы на случай кризисов;
- анализируют внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал;
- могут вносить в разработанные мероприятия соответствующие и своевременные коррективы;
- формулируют задачи и методы развития качественного потенциала персонала.

Тип кадровой политики в АО «НСРЗ» закрытый. Закрытая кадровая политика предусматривает постепенный рост и внутреннее замещение кадров, то есть персонал реализуется внутри предприятия, постепенно повышая квалификацию, возрастая и накапливая основные ценности и принципы организации, «корпоративного духа» [16]. Специфика такой политики:

- часто действует в условиях, когда возможности набора персонала ограничены, рабочей силы недостает;
- адаптация проходит эффективно, поскольку всегда есть опытные «учителя» из среды работников с солидным стажем;
- повышение квалификации проводится в большей степени на базе самой организации или ее внутренних подразделений, что обеспечивает единство подходов и традиций;
- карьеру можно планировать, вертикальное продвижение происходит «снизу-вверх» путем постепенного повышения сотрудников, приобретших определенный опыт и получивших необходимый для этого стаж;
- мотивация осуществляется, в основном, за счет обеспечения базовых потребностей служащих: стабильности, своевременности финансового обеспечения, безопасность, социального признания и др.

Представим основные признаки структурирования персонала в АО «НСРЗ», такие как уровень образования, пол и возраст. По результатам проведенного анализа персонала в АО «НСРЗ», были получены данные, которые отражены в таблице 2 и на рисунках 3 и 4.

Таблица 2 - Отношение сотрудников по уровню образования

Должность	Уровень образования
Генеральный директор	Высшее образование
Исполнительный директор	Высшее образование
Главный бухгалтер	Высшее образование
Директор по персоналу	Высшее образование
Директор по безопасности	Высшее образование
Инженер технолог сварочного производства	Высшее образование
Мастер участка	Высшее образование, среднее

	профессиональное образование
Сборщик корпусов металлических судов 3-5 разряда	Среднее профессиональное образование
Инженер-конструктор	Высшее образование

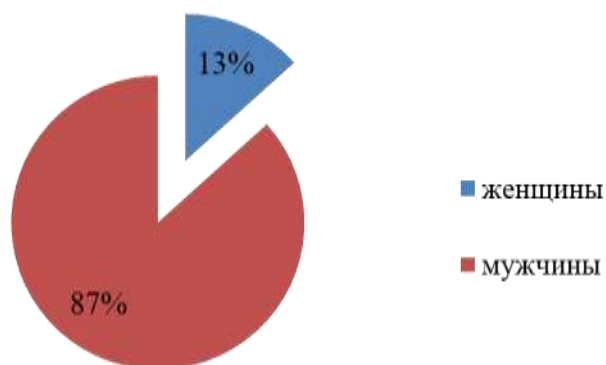


Рисунок – 3 Диаграмма «Гендерное различие работников»

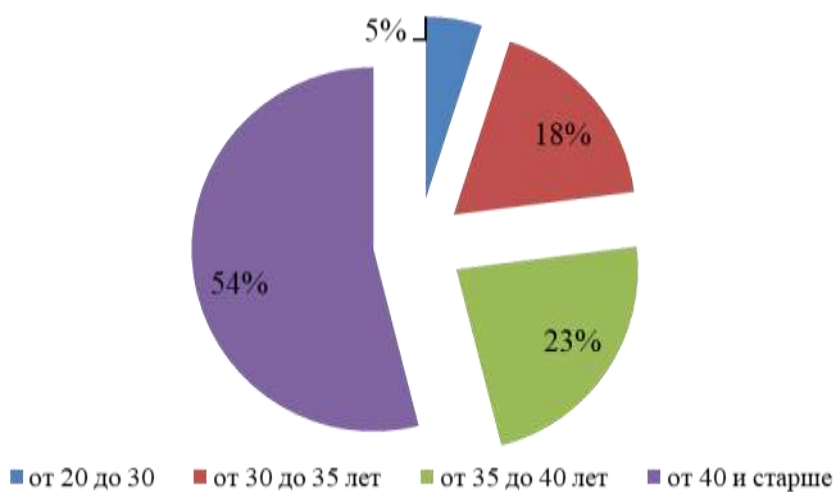


Рисунок 4 – Диаграмма «Возраст работников отдела кадров»

На основе таблицы 2, можно сделать вывод, что, как и следует по должностным инструкциям, все сотрудники имеют подходящий уровень образования, чтобы занимать соответствующие должности на предприятии АО «НСРЗ».

На основе гендерной диаграммы можно сделать вывод о том, что на предприятии работают в основном мужчины, так как преобладает тяжелый физический труд. Женщины, в основном, заняты в офисных подразделениях, таких как бухгалтерия, отдел кадров. На

основе диаграммы о возрасте работников можно сделать вывод о том, что средний возраст работников составляет от 40 лет и старше. Это связано со спецификой рабочих должностей, для которых требуется многолетний опыт работы.

Эффективное использование кадрового потенциала в АО «НСРЗ» проявляется как высокая результативность производства, всесторонняя социальная защищенность человека, создание благоприятного морально-психологического климата, комфортных условий труда, широких возможностей для самореализации личности.

Подводя итог, можно сказать, что персонал отдела кадров соответствует всем требованиям должностных инструкций. Сотрудники компетентны при выполнении поставленных им задач, знают свои обязанности и права, выполняют свои обязанности на высоком уровне, несут полную административную ответственность за допущенные ошибки в документации, приеме сотрудников и за некачественную подготовку и адаптацию новоприбывших. Это говорит о том, что организация ведёт правильную кадровую политику, соблюдает все нормативно правовые нормы, связанные с набором и отбором персонала.

Исследуем движение персонала в АО «НСРЗ», которое указано в таблице 3.

Таблица 3 – Движение рабочей силы на предприятии

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение в % в 2020г.	
				к 2018г.	к 2019 г.
Общая численность персонала	1042	1078	1105	106,1	102,5
Прибыло на предприятие, чел.	38	36	27	71,1	75
Выбыло с предприятия, в том числе:					
1) на учебу	–	–	–	–	–
2) в Вооруженные силы	1	3	–	100	300
3) по собственному желанию	21	23	14	90,4	82,6
4) за нарушение трудовой дисциплины	–	–	–	–	–
5) на пенсию	5	7	3	60	42,9
Среднесписочная численность работающих, чел.	86	89	92	106,9	103,4
Коэффициенты оборота:					
по приему	44,2	40,5	29,3	66,3	72,3
по выбытию	31,4	37,1	23,9	76,1	64,4
Коэффициент текучести	24,4	25,8	20,7	84,8	80,2

Анализируя данные, указанные в таблице 3, можно отметить, что основная причина увольнения – по собственному желанию, самое большое количество достигнуто в 2019 г. – 23 человека, а самое низкое в 2020 г. – 14 чел. и составило 82,6% по отношению к 2019 году. Но общий коэффициент текучести за 2020 г. понизился по отношению к 2019 г. и составил – 80,2%.

Рассмотрим профессиональную и квалификационную структуру АО «НСРЗ».

Профессионально-квалификационная структура персонала складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. Под профессией обычно понимают вид (род) трудовой деятельности, требующий определенной подготовки [9]. Квалификация характеризует меру овладения работниками данной профессией и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях [17]. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

Применительно к характеру профессиональной подготовленности работников используется и такое понятие, как специальность, определяющее вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии (к примеру, профессия – токарь, а специальности – токарь-расточник, токарь-карусельщик). Дифференциация в специальностях по одной и той же рабочей профессии чаще всего связана со спецификой применяемого оборудования.



Профессионально-квалификационная структура персонала АО «НСПЗ» представлена на рисунке 5.

Рисунок 5 – Профессионально-квалификационная структура персонала

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Стаж работы удобнее определять методом группировки:

- менее 1 года;
- 1 – 3 года;
- 3 – 5 лет;

- 5 – 10 лет;
- 10 – 20 лет;
- свыше 20 лет.

Структура персонала АО «НСПЗ» по стажу работы в процентном соотношении отражена на рисунке 6.

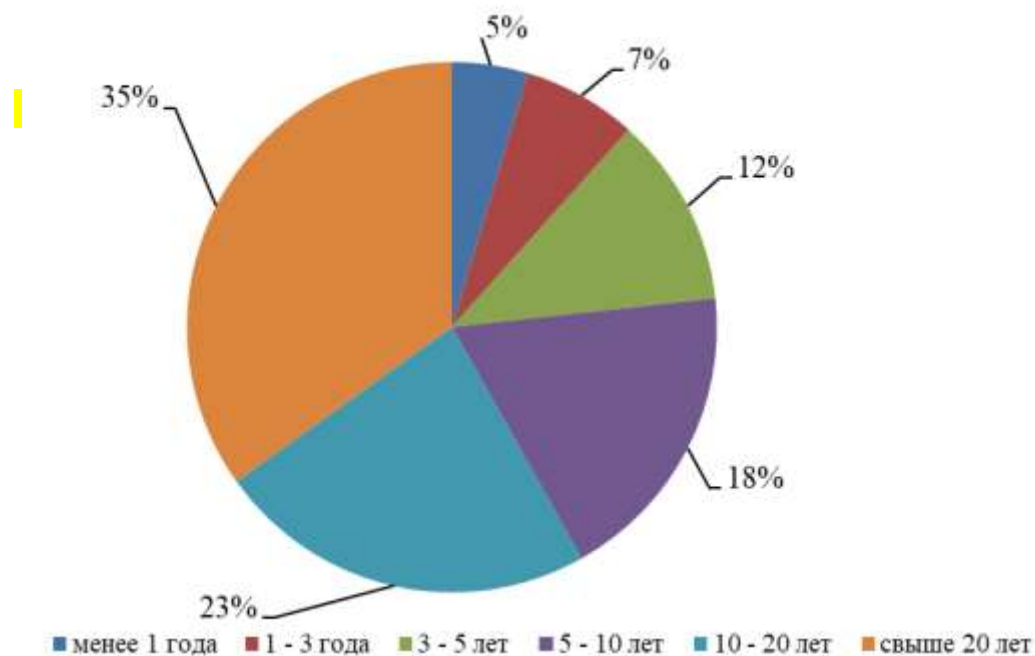


Рисунок 6 – Структура персонала по стажу работы

Проведя анализ персонала, можно сказать о том, что в большей степени в АО «НСПЗ» работают очень опытные сотрудники. Это указывает на высокую производительность и качество работы.

Рассмотрим расходы на персонал. Они находятся под влиянием таких факторов, как требования законодательства, уровень налогообложения, договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, изменение в численности и структуре кадров, массовое повышение квалификации и т.д.

Затраты на персонал в 2019 году в АО «НСПЗ» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на персонал в АО «НСПЗ»

Наименование показателя	Сумма затрат на персонал (указанно приблизительное среднее значение в год)
Заработная плата персонала	314.700.000 руб.
Затраты на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение; выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные	25.800.000 руб.
Стоимость профессионального обучения: включая плату за	2.500.000 руб.

обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.	
---	--

Продолжение таблицы 4

Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие.	199.564.000 руб.
Премиальные и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии, и денежные вознаграждения.	31.500.000 руб.
Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.	2.564.000 руб.
Стоимость поездок на работу и с работы	165.000 руб.
Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.	44.422.000 руб.

По данным таблицы 4 сделаем вывод, что общие затраты на персонал в год составляют 621.215.000 руб. Сумма доходов предприятия на 2020 год в общем составляет примерно 1.096.646.000 руб. Методом вычисления можно узнать сумму затрат на остальные расходы предприятия (кредиторская задолженность, постоянные налоговые обязательства, закупка оборудования, ремонт необходимой техники и т.п.). Данная сумма равна 475.431.000 руб.

В итоге по данному вопросу можно сделать вывод, что организация ведёт правильную кадровую политику, соблюдает все нормативно правовые нормы, связанные с деятельностью предприятия. Так же в АО «НСРЗ» эффективное использование трудового потенциала, что в свою очередь, показывает высокую работоспособность предприятия. Персонал организации соответствует всем требованиям должностных инструкций и уставу организации. Сотрудники компетентны при выполнении поставленных им задач, знают свои обязанности и права, поддерживают позитивную обстановку в коллективе и уважительно относятся к своему руководству.

Основные показатели хозяйственной деятельности АО «НСРЗ» на рынке судостроения за период с 2019 – 2020 гг., приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели работы АО «НСРЗ» за 2019 – 2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %
Выручка от реализации, руб.	991 800 000	1 296 646 000	130,7
Среднесписочная численность работников, чел.	1078	1105	102,5
Производительность труда, руб./чел.	558 959,8	602 126,7	107,7

Среднемесячная заработная плата, руб.	21 423	23 733	110,8
Фонд оплаты труда, руб.	277 127 928	314 699 580	113,6
Затраты, руб.	548 600 000	749 800 000	136,7
Прибыль, руб.	443 200 000	546 846 000	123,4

Продолжение таблицы 5

Рентабельность, %	0,42	0,45	107,1
Стоимость основных фондов, руб.	451 350 280	502 175 190	111,3
Оборотные средства, руб.	874 650 000	1 009 600 000	115,4
Фондоотдача, руб./руб.	1,9	2,2	115,8
Фондовооруженность, руб./чел.	418 692,3	713 665,2	170,5
Фондоемкость, %	0,43	0,54	125,6

Представленные данные в таблице 5, свидетельствуют о том, что выручка от реализации в 2020 г. составила 1 296 646 000 руб., что на 304 846 000 руб. (30,7%) больше, чем в 2019 г. Так же из таблицы можно увидеть, что за период с 2019 г. по 2020 г. произошло увеличение среднесписочной численности работников с 1078 человек до 1105 человек, данное увеличение составило 2,5%. В связи с увеличением данного показателя возросла и производительность труда на 7,7%.

За анализируемый период 2020 г. по отношению к 2019 г. наблюдается рост фонда оплаты труда с 277 127 928 руб. до 314 699 580 руб., что составило 13,6%. Данное увеличение показателя обосновано ростом выручки от реализации и увеличением среднесписочной численности сотрудников.

Наряду с этим на предприятии значительно возросли затраты с 548 600 000 руб. до 749 800 000 руб., что составило 36,7%, это объясняется увеличением персонала предприятия на 27 человек. Несмотря на это компания в 2020 г. остается в прибыли, при этом она повысилась по отношению к 2019 г. на 23,6%.

Данные таблицы 5 можно отразить на графике, представленном на рисунке 7.

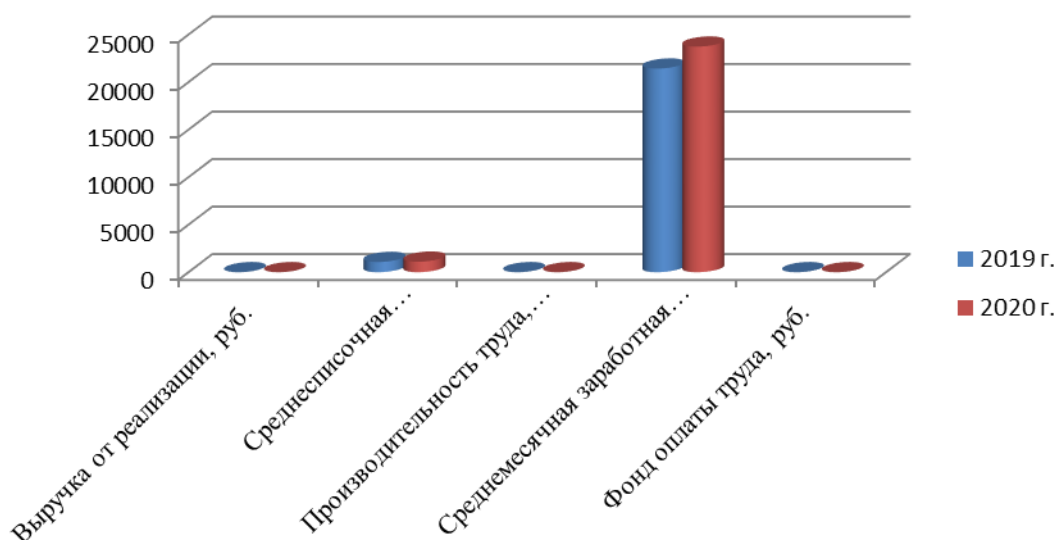


Рисунок 7 – Основные показатели работы АО «НСРЗ» за 2019-2020 гг.

Из полученных данных видно, что наибольшая доля производительности труда была достигнута в 2020 г. и составила 602 126,7 руб./чел. Компания функционирует и развивается динамично, в 2020 г. заработная плата выросла по сравнению с 2019 г.

Таким образом, высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда зарплаты в размере 37 571 652 руб. В целом за исследуемый период наблюдается рост всех экономических показателей хозяйственной деятельности компании, что говорит о рациональном использовании средств на предприятии и о четком руководстве.

2.2 Анализ фонда заработной платы АО «НСРЗ»

На предприятии АО «НСРЗ» применяется две основные формы оплаты труда: сдельная и повременная.

В организации работает 280 работников-повременщиков, зарплата которых зависит от тарифной ставки и фактически отработанного времени. Зарботная плата таких работников не изменяется при увеличении или спаде объема производства и относится к постоянной части оплаты труда. Данная организация применяет простую повременную систему оплаты труда, что может снижать заинтересованность работников в перевыполнении установленных показателей.

Зарботная плата работникам-сдельщикам начисляется по заранее установленным расценкам за каждую единицу выполненной работы. То есть она изменяется пропорционально объему производства продукции. Численность работников, получающих зарплату по сдельным расценкам на предприятии – 162 человека. Несмотря на возможность появления опасности снижения качества выпускаемой продукции, нарушения режимов технологических процессов, применение данной формы оплаты труда стимулирует улучшение объемных, количественных показателей работы. Зарботная плата сдельщикам начисляется с применением сдельно-премиальной системы оплаты труда. При этом премия работникам выплачивается на основании условий положения о премировании, таких как выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и повышению производительности труда.

Для анализа фонда оплаты труда на предприятии АО «НСРЗ» были использованы данные унифицированных форм по учету заработной платы: табель учета использования

рабочего времени и расчета зарплаты, расчетно-платежная ведомость, а также штатное расписание, необходимое для формирования структуры, штатного состава и штатной численности организации за период с 2019 по 2020 гг., часть которых представлена в таблице 4. Приступая к анализу использования фонда заработной платы, включаемого в себестоимость продукции, в первую очередь необходимо рассчитать абсолютное и относительное отклонение отчетной ее величины от базовой.

Таблица 6 – Исходные данные для анализа фонда заработной платы АО «НСРЗ» за 2019 – 2020 г.

Показатель	Условное обозначение	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				абсолютное	относительное
Фонд заработной платы, тыс. руб.	ФЗП	ФЗП ₀	ФЗП ₁	$\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} =$ $=314699580 -$ $-277127928 =$ $=37571652$	$\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}} = (314699580 /$ $/277127928) * 100 =$ $=113,6$

Итак, в таблице 6 видим, что абсолютное отклонение ФЗП в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличилось на 37571652 руб. за счет увеличения производительности труда и сложности работ.

Отклонение от плана рассчитывается:

а) абсолютное: $\Delta\text{ФЗП}_{\text{абс}} = 314699580 - 277127928 = 37571652$ руб.;

б) относительное: $\Delta\text{ФЗП}_{\text{отн}} = (314699580 / 277127928) * 100 = 113,6\%$.

По итогам расчетов можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда в 2020 г. по сравнению с 2019 г. увеличился на 37571652 руб. Наибольшее влияние на увеличение фонда оплаты труда оказал фактор структуры производственной продукции.

В таблице 7 представлен анализ состава и структуры фонда заработной платы за 2019 – 2020 годы.

Таблица 7 – Анализ состава и структуры фонда заработной платы АО «НСРЗ» за 2019 - 2020 годы

Показатели	2019 г.		2020 г.		Отклонения показателей 2020 г. от 2019	
	Сумма, руб.	уд. вес, %	Сумма, руб.	уд. вес, %	Сумма, руб.	%
Фонд заработной платы	277 127 928	100	314 699 580	100	+37 571 652	+13,6
В том числе:						
Заработная плата, начисленная за выполненную работу,	134 129 917	48,4	161 535 294	51,3	+27 405 377	+20,4

отработанное время						
Поощрительные выплаты	96 440 518	34,8	101 962 663	32,4	+5 522 145	+5,7

Продолжение таблицы 7

Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда	15 796 291	5,7	18 881 974	6,0	+3 085 683	+19,5
Оплата за неотработанное время (отпусков и т.д.)	26 050 025	9,4	31 469 958	10,0	+5 419 933	+20,8
Отдельные выплаты социального характера	4 711 174	1,7	944 098	0,3	-3 767 076	-80

Итак, из таблицы 7 видно, что в целом фонд оплаты труда в 2020 году вырос по отношению к 2019 году на 37 571 652 рублей. Как уже было отмечено, данное увеличение показателя обосновано ростом выручки от реализации и увеличением среднесписочной численности сотрудников. Но стоит уделить внимание отдельным выплатам социального характера, которые понизились на 80%. В условиях сокращения государственных расходов на выплаты социального характера наблюдается смещение нагрузки соответствующих программ на уровень предприятия. Это негативно сказалось на мотивации персонала и производительности труда.

В таблицах 8 и 9 представлен анализ источников формирования фонда заработной платы и анализ использования фонда заработной платы по видам выплат АО «НСПЗ».

Таблица 8 – Анализ источников формирования фонда заработной платы за 2019 – 2020 годы

Показатели	годы				Отклонения показателей 2020 г. от 2019 г.	
	2019 г.		2020 г.		Сумма, руб.	уд. вес, %
	Сумма, руб.	уд. вес, %	Сумма, руб.	уд. вес, %		
1. Расходы на оплату труда в составе себестоимости продукции	254 957 693	92,0	292 670 609	93,0	+37 712 916	+14,8

2. Выплаты за счет прибыли остающейся в распоряжении предприятия	22 170 234	8,0	22 028 970	7,0	-141 264	-0,6
3. Фонд заработной платы	277 127 928	100	314 699 580	100	+37 571 652	+13,6

Таблица 9 – Анализ использования фонда заработной платы по видам выплат за 2019 – 2020 годы

Показатели	2019 г.		2020 г.		Отклонения фактических показателей 2020 г. от 2019 г.	
	абсолютная сумма, руб.	% к итогу	абсолютная сумма, руб.	% к итогу	Абсолютная сумма, руб.	Удельный вес, %
1. Заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время	134 129 917	48,4	161 535 294	51,3	+27 405 377	+20,4
2. Выплаты стимулирующего характера	96 440 518	34,8	101 962 663	32,4	+5 522 145	+5,7
3. Выплаты компенсирующего характера	15 796 291	5,7	18 881 974	6,0	+3 085 683	+19,5
4. Оплата за неотработанное время	26 050 025	9,4	31 155 258	9,9	+5 105 233	+19,5
5. Другие выплаты, включаемые в состав ФЗП	4 711 174	1,7	1 258 798	0,4	-3 452 376	-73,3
ВСЕГО ФОНД ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ	277 127 928	100	314 699 580	100	+37 571 652	+13,6

Делая вывод по таблицам 8 и 9, можно сказать, что выплаты за счет прибыли остающейся в распоряжении предприятия в 2020 году понизились на 141 264 рублей, что составило 0,6% по отношению к 2019 году. А вот заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, повысилась на 27 405 377 рублей, что составило 20,4%. Также увеличились выплаты стимулирующего и компенсирующего характера на 5,7% и 19,5% соответственно. За счет этого произошло снижение других выплат, включаемых в состав фонда заработной платы на 73,3%.

Для более детального изучения фонда заработной платы АО «НСРЗ», стоит сделать его анализ в разрезе основных групп и категорий персонала. Он представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ ФЗП в разрезе основных групп и категорий персонала за 2019 – 2020 годы

Показатели	2019 г.		2020 г.		Отклонение	
	абсолют	удель	абсолют	удель	абсолют	удельн

	ная сумма, руб.	ный вес, %	тная сумма, руб.	ный вес, %	тная сумма, руб.	ый вес, %
1.Промышленно- производственный персонал	158 794 302	57,3	177 805 262	56,5	+19 01 0 960	+12
В том числе:						

Продолжение таблицы 10

основные рабочие	83 969 762	30,3	95 983 371	30,5	+12 01 3 609	+14,3
вспомогательные рабочие	74 824 540	27,0	81 821 890	26,0	+6 997 350	+9,4
2. Административно- управленческий персонал	118 333 625	42,7	136 894 317	43,5	+136 7 75 359	+15,7
В том числе:						
руководители	44 340 468	16,0	50 981 331	16,2	+6 640 863	+15
специалисты	40 183 549	14,5	49 407 834	15,7	+9 224 285	+22,9
служащие	33 809 607	12,2	36 505 151	11,6	+2 695 544	+7,9
Всего фонд заработной платы	277 12 7 928	100	314 69 9 580	100	+37 571 652	+13,6

Делая вывод по таблице 10, можно сказать о том, что в целом увеличилась заработная плата всех сотрудников предприятия.

В заключение по данной главе можно сказать о том, что высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда зарплаты в размере 37 571 652 руб. Данное увеличение показателя обосновано ростом выручки от реализации и увеличением среднесписочной численности сотрудников. В целом за исследуемый период наблюдается рост всех экономических показателей хозяйственной деятельности компании, что говорит о рациональном использовании средств на предприятии и о четком руководстве. Заработная плата всех сотрудников на предприятии, начисленная за выполненную работу и отработанное время, повысилась на 27 405 377 рублей. За счет этого произошло снижение других выплат, включаемых в состав фонда заработной платы на 73,3%.

3 Разработка и внедрение системы оплаты труда в АО «НСРЗ»

Рассматривая практику формирования фонда оплаты труда на предприятии «НСРЗ» можно выявить некоторые ее недостатки. В основном они связаны с недочетами в других областях планирования.

Изучив формы и системы оплаты труда на рассматриваемом предприятии и останавливаясь на повременной форме, можно предложить перейти от простой системы к повременно-премиальной, разработав условия премирования за выполнение и перевыполнение установленных показателей. Такая система повременной оплаты труда будет кроме стимула к повышению квалификации и укрепления дисциплины, служить мотивирующим фактором увеличения объема производства продукции, роста производительности труда, повышения качества выпускаемой продукции, снижения брака.

При указанной системе начисления вознаграждения за труд работнику гарантирована тарифная (окладная) часть денежного обеспечения в размере, пропорциональном времени, которое он отработал. Вторая часть заработной платы будет премиальная, она будет зависеть от усилий и стараний самого сотрудника. Она не является непременной выплатой, поскольку напрямую зависит от требований к премированию, зафиксированных в соответствующих документах.

Данная система оплаты труда на предприятии должна быть законодательно подтверждена в ряде внутренних документов. Для начисления заработной платы по повременно-премиальной модели необходимы такие образцы документации:

1. Табель учета рабочего времени – на его основании рассчитывается главный показатель начисления главной зарплатной части, то есть оклада.
2. Штатное расписание – устанавливает значение оклада.
3. Положение о премировании в коллективном договоре, индивидуальном трудовом договоре или дополнительном соглашении к нему. Доплатная часть заработной платы регламентируется условиями, прописанными в специальном локальном акте, где четко установлены:

- условия, при которых начисляется премия;

- факторы, влияющие на ее размер;
- порядок исчисления прибавки (процент от оклада);
- причины, лишаящие сотрудника права на получение доплатной (премиальной) части заработной платы.

Условиями для выплаты премиальной части могут быть:

- перевыполнение плана;
- достижение установленного количественного показателя;
- точное соблюдение или снижение требуемых сроков;
- отсутствие жалоб, нарушений, нареканий;
- соответствие выпущенной продукции определенным качественным критериям.

Так же данная система заработной платы не исключает иных материальных, специальных или социальных выплат или надбавок. Необходимо только зафиксировать все финансовые составляющие заработной платы в соответствующих документах: трудовом (коллективном) договоре, Положении о премировании, других специальных нормативных актах.

Примерный расчет заработной платы при такой системе будет выглядеть так:

Рабочий повременщик имеет оклад 20 000 рублей. Из 25 рабочих дней месяца он отработал 22 дня. Премия составляет 25% от заработной платы.

Первым этапом будет расчет окладной части. Для этого разделим месячную сумму на норму рабочих дней и разделим на фактически отработанное время:

$$20\ 000 / 25 * 22 = 17\ 600 \text{ руб.}$$

Далее определяется сумма полагающейся премии:

$$17\ 600 * 25 / 100 = 4\ 400 \text{ руб.}$$

На последнем этапе расчета суммируются повременная и премиальная части заработной платы:

$$17\ 600 + 4\ 400 = 22\ 000 \text{ руб.}$$

Таким образом, работник повременщик получит за месяц 22 000 рублей.

Сравнивая простую повременную форму оплаты труда с повременно-премиальной, можно определить наибольшую эффективность повременно-премиальной системы, так как она вследствие своей гибкости и простоты в применении и контроле является очень эффективным инструментом организации оплаты труда, особенно в сочетании с другими формами стимулирования персонала.

Можно обозначить 4 этапа разработки и внедрения повременно-премиальной системы оплаты труда в АО «НСРЗ»:

1. Издание приказа о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, где излагаются основные причины необходимости преобразования в организации заработной платы, суть и достоинства вновь избранной системы стимулирования, главные мероприятия, которые необходимо реализовать с указанием сроков и ответственных за их выполнение.

2. Разработка положения о премировании, в котором указаны условия, при которых начисляется премия; факторы, влияющие на ее размер; порядок исчисления прибавки (процент от оклада); причины, лишаящие сотрудника права на получение доплатной (премиальной) части заработной платы. Пример Положения о премировании представлено в приложении Б.

3. Уведомить в письменной форме не позднее, чем за два месяца работников о предстоящих изменениях системы оплаты труда, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений.

4. При согласии работников на работу в новых условиях, заключить с ними дополнительные соглашения к трудовым договорам.

При отказе работников от продолжения работы в новых условиях трудовой договор с ними прекращается по п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ [18].

Систему премирования организация разрабатывает самостоятельно. То есть организация вправе установить для сотрудников любые виды премий.

Таким образом, повременно-премиальная система оплаты труда дает возможность работникам самим участвовать в формировании своей заработной платы. Это является стимулирующим фактором, повышением трудовой эффективности и вследствие приведет к повышению прибыли предприятия.

Так же проведенный анализ помог выявить основные пути повышения эффективности использования средств на оплату труда. Резервом повышения эффективности использования средств на оплату труда на анализируемом предприятии является сокращение внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени.

Сокращение потерь рабочего времени приведет к увеличению продолжительности рабочего дня и количества рабочих дней одного работника. При устранении прогулов и простоев на предприятии изменения показателя выпуска продукции на рубль зарплаты не будет.

Снижение числа целодневных простоев скажется на увеличении количества рабочих дней, что в свою очередь положительно повлияет на показатель выпуска продукции на рубль зарплаты.

Спецификой деятельности данного предприятия является то, что заказы на производство судов поступают нерегулярно. Это приводит к появлению простоев в работе предприятия, снижению уровня реализуемости продукции.

Конкретными мероприятиями по устранению этих недостатков могут быть:

- постройка лодок, шлюпок для населения;
- принятие заказов от иностранных предприятий на постройку судов;
- установка линии по сборке и наладке двигателей для автомобильного транспорта.

Преимущество данной деятельности состоит еще и в том, что предприятия, занимающиеся ею, претендуют на льготы при налогообложении.

Подводя итог, можно сказать о том, что данные меры приведут к сокращению потерь рабочего времени, будут способствовать более полной загруженности рабочих, что в свою очередь приведет к росту показателя выручки на рубль зарплаты. Также следование данным предложениям будет способствовать увеличению показателя валовой прибыли на рубль заработной платы за счет роста таких показателей как уровень реализуемости продукции и рентабельность продаж.

Предложенные мероприятия по оптимизации системы оплаты труда можно представить в таблице 11.

Таблица 11 – Мероприятия по оптимизации системы оплаты труда

Мероприятие	Прогноз от внедрения мероприятия
Переход к повременно-премиальной системе оплаты труда	Стимул к повышению квалификации и укреплению дисциплины, мотивирующий фактор увеличения объема производства продукции, рост производительности труда, повышение качества выпускаемой продукции, снижение брака.
Сокращение внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени	Приведет к увеличению продолжительности рабочего дня и количества рабочих дней одного работника. Снижение числа целодневных простоев скажется на увеличении количества рабочих дней, что в свою очередь положительно повлияет на показатель выпуска продукции на рубль зарплаты.

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала на данном предприятии, планируется, что прибыль за счет сокращения внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени, повышения коэффициента реализуемости продукции, увеличится на 40%.

Экономический эффект при внедрении мероприятий рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Ээф} = \text{ДПр} - \text{З}, \quad (1)$$

где Ээф – экономический эффект;

ДПр – увеличение прибыли;

З – затраты.

Итак, $\Delta\phi = 765\,584\,400 - 749\,800\,000 = 15\,784\,400$ руб.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий рассчитывается по формуле (2):

$$\mathcal{E} = \text{РД}/\text{З}, \quad (2)$$

где \mathcal{E} – эффективность;

РД – результат деятельности;

З – затраты.

Итак, $\mathcal{E} = 765\,584\,400/749\,800\,000 = 1,02$.

Полученный результат в организации данных мероприятий говорит о том, что предприятие получит положительный экономический эффект.

Все произведенные затраты в будущем окупятся, так как рационально организованная система оплаты труда приведет к меньшим потерям и эффективному использованию капитала, к повышению производительности труда, а так же к повышению работоспособности персонала.

Можно сделать обобщающий вывод, что система оплаты труда представляет собой основу, которая гарантирует эффективное использование денежных средств на предприятии. Основной ее целью является обеспечение стимулирования производительности работников, обеспечение реализации организационных целей. Кроме того, сформированная система оплаты труда обеспечивает реализацию заработной платы и всех ее функций.

Заключение

Целью написания выпускной квалификационной работы являлась разработка путей совершенствования системы оплаты труда в АО «НСРЗ».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены необходимые теоретические знания в области оплаты труда и заработной платы в частности. Были выявлены сущность, и влияние ее на производство. Так же были отмечены основные формы и системы оплаты труда, детально рассмотрена структура фонда заработной платы на предприятии.

Делая вывод по теоретической части работы, можно сказать о том, что под оплатой труда принято понимать выраженную в денежной форме часть стоимости созданного трудом продукта, выдаваемую работнику предприятием, в котором он работает или другим нанимателем.

Одними из основных направлениями деятельности АО «Находкинский судоремонтный завод» являются: судостроение и судоремонт. На предприятии существует линейно-функциональная структура управления и осуществляется активная кадровая политика закрытого типа. Эффективное использование кадрового потенциала в АО «НСРЗ» проявляется как высокая результативность производства, всесторонняя социальная защищенность человека, создание благоприятного морально-психологического климата, комфортных условий труда, широких возможностей для самореализации личности.

Анализ основных показателей деятельности АО «НСРЗ» показал, что в 2020 году наблюдается положительная динамика показателя выручки от реализации по отношению к 2019 году на 30,7 %. Соответственно увеличился показатель выручки на одного работника.

Анализ динамики социальных показателей выявил увеличение среднесписочной численности работников в 2019 и 2020 годах на 6,9 % и 3,4 % соответственно, увеличение затрат на оплату труда в 2020 году на 36,7 %, чем в 2019 году. Вследствие этого увеличился показатель средней заработной платы работников.

В целом проведенные исследования показали, что в АО «НСРЗ» система оплаты труда, представленная повременной системой, достаточно эффективна и сформирована.

Основными преимуществами системы оплаты труда АО «НСРЗ» являются:

- 1) фонд заработной платы АО «НСРЗ», кроме заработной платы включает различные выплаты и компенсации;
- 2) стремление к стабилизации кадров, посредством введения повышающих коэффициентов к заработной плате;
- 3) постоянный рост расходов на оплату труда в составе продукции на себестоимость.

При всех достоинствах, в исследуемой системе отмечены следующие недочеты:

- 1) дисбаланс в нормировании прямо влечет за собой несоответствие норм выработки заработной плате и премиальным выплатам;
- 2) опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом фонда заработной платы, что свидетельствует о том, что соотношение между ростом производительности труда и средней заработной платой изменилось в худшую сторону;
- 3) постоянный равномерный спад выплат за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Основными направлениями совершенствования системы оплаты труда в АО «НСРЗ», предложенными в выпускной квалификационной работе, являются: переход от простой системы к повременно-премиальной системе оплаты труда и сокращение внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени.

Система повременной оплаты труда будет кроме стимула к повышению квалификации и укрепления дисциплины, служить мотивирующим фактором увеличения объема производства продукции, роста производительности труда, повышения качества выпускаемой продукции, снижения брака.

На следующем этапе были разработаны резервы для повышения эффективности использования средств на оплату труда на анализируемом предприятии. Ими являются сокращение внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени, повышение коэффициента реализуемости продукции, а также рентабельности продаж.

Сокращение потерь рабочего времени приведет к увеличению продолжительности рабочего дня и количества рабочих дней одного работника. При устранении прогулов и простоев на предприятии изменения показателя выпуска продукции на рубль зарплаты не будет.

Полученный результат в ходе исследования в организации данных мероприятий говорит о том, что предприятие получит положительный экономический эффект.

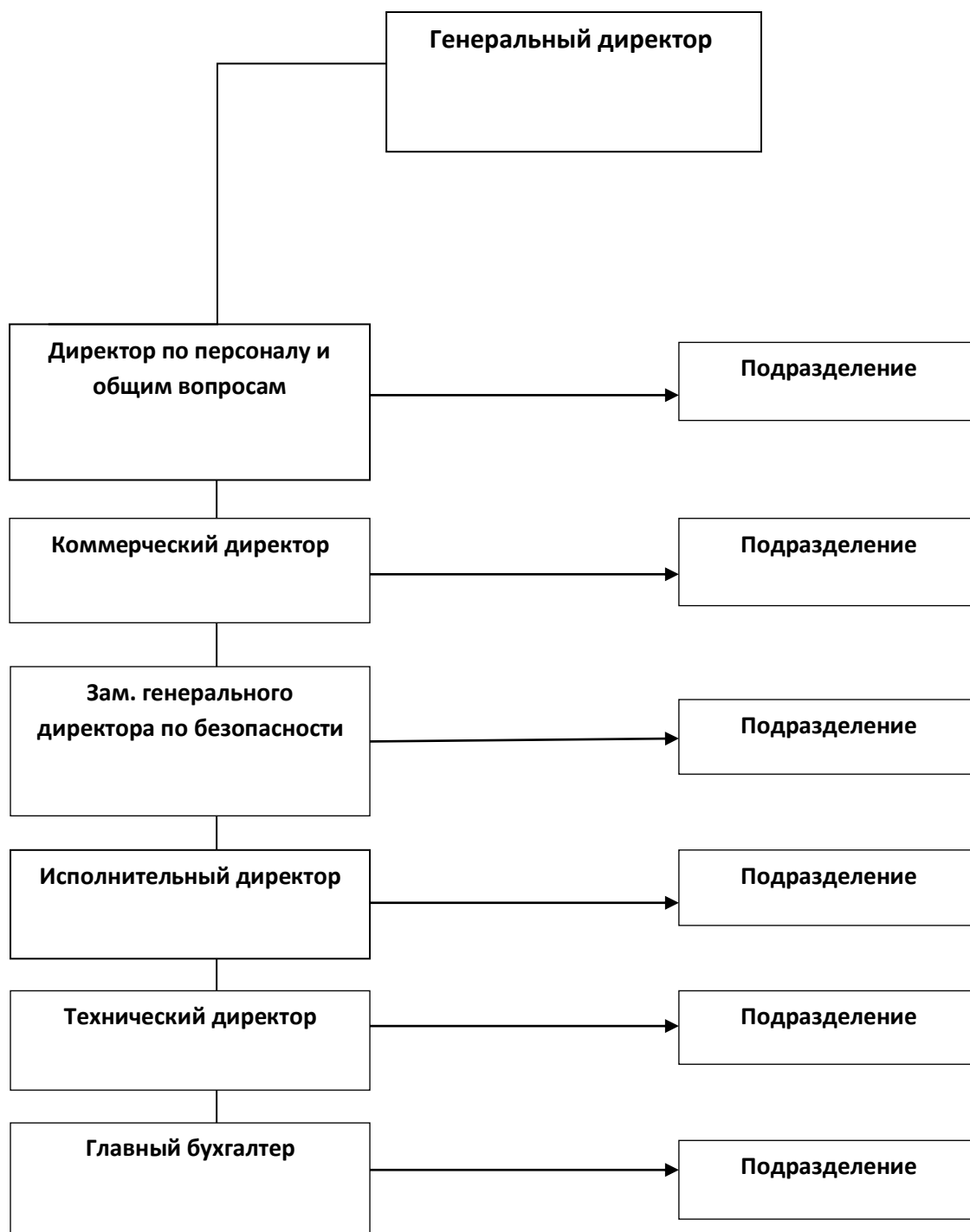
Таким образом, применение повременно-премиальной системы оплаты труда создает дополнительные реальные возможности и условия для повышения стимулирующей роли заработной платы, роста результативности производства и максимальной реализации способностей работников.

Список используемых источников

1. Барихин А.Б. Кадровое делопроизводство / А.Б. Барихин - М.: Книжный мир, 2015. – 192 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин – М.: Юрист, 2015. – 496 с.
3. Галаева Е. Заработная плата и занятость: проблемы дискриминации / Е. Галаева, Ю. Россикова // Общество и экономика. – 2016. – № 3. – С. 112-125.
4. Горелов Н. А. Оплата труда персонала. Методология и расчеты. Учебник и практикум / Н.А. Горелов. - М.: Юрайт, 2019. - 414 с.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 288 с.
6. Долинина Т. Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование / Т.Н. Долина // Журнал Кадровик – 2019. – № 2 – 320 с.
7. Иляш А. И. Роль заработной платы и материального стимулирования в системе повышения качества работы в сфере торговли / А.И. Иляш // Вестн. ЛКА. Сер. экон. - 2006. - Вып. 22. - С. 401-404.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернализация/ А. Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: ИНФРА-М, 2016. – 395 с.
9. Кулешова К.Г. Управление совершенствованием оплаты труда сотрудников высших учебных заведений: теоретико-прикладной аспект // Известия ЮФУ. Технические науки. - 2011. - № 11 (124).
10. Лайкам К.Э. Методология расчета среднемесячной заработной платы / К.Э. Лайкам, З. Ж. Зайнуллина, Е. В. Зарова // Вопросы статистики. – 2016. – № 06. – С. 52-56.
11. Маслова В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2015. – 120 с.

12. Михайленко А.В. Экономическая сущность и анализ заработной платы / В. Михайленко // Агромир. — 2016. — № 2. — с. 46–49.
13. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений / И.В. Мишурова. – М.: Феникс, Март, 2015. – 271 с.
14. Мударисов А.А. Личностно-профессиональное развитие и карьера. Траектории взаимовлияния / А.А. Мударисов, Ю.В. Синягин. - М.: ИТРК, 2016. - 192 с.
15. Панкова М.В. Актуальные вопросы оплаты труда в условиях финансового кризиса / М.В. Панкова, Г. Е. Соловьева // Восток. — 2016. — № 1. — с. 29–32.
16. Прошина А. Н. Адаптация персонала в российских организациях. Социально-управленческий анализ / А.Н. Прошина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 124 с.
17. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия): учебник для ср. спец. учеб. заведений / Н.А. Сафронов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. – 255 с.
18. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: КноРус, Проспект, 2017. – 411 с.
19. Федотов, М. С. Понятие и функции оплаты труда / М. С. Федотов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 20 (310). — С. 456-460.
20. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 320 с.
21. Шекшня С.В. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С.В. Шекшня. – М: Альпина Паблишер, 2016. – 206 с.
22. Шумаков Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК / Ю.Н. Шумаков, В.И. Еремин. - М.: КолосС, 2016. - 304 с.

Приложение А
Организационная структура управления АО «НАХОДКИНСКИЙ
СУДОРЕМОНТНЫЙ ЗАВОД», г. Находка



Приложение Б

Пример Положения о премировании

ООО «Строительный Цех»

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ

Данное Положение относится к локальным нормативно-правовым актам ООО «Строительный цех». Оно определяет условия и порядок премирования сотрудников предприятия и полностью соответствует законам РФ.

- 1 Цель премирования – финансовое стимулирование работников компании, повышение производительности труда и эффективности работы.
- 2 Премирование не является обязанностью работодателя, а исключительно его добровольной инициативой.
- 3 Для определения достойных премирования сотрудников учитываются трудовые заслуги работников, включающие выполнение поставленных задач и планов и оказывающие заметное позитивное влияние на рост экономических или производственных показателей организации.
- 4 Премирование возможно только при наличии свободных денежных средств у компании, расходы которых на материальное стимулирование сотрудников не должны оказывать воздействия на основную деятельность фирмы.
- 5 Размер премии определяется индивидуально в размере от 10-50% заработной платы (оклада) работника. Основанием для выплаты премии является приказ руководства предприятия.
- 6 Выплата производится единовременно, не чаще одного раза в месяц, в день выплаты заработной платы сотрудникам.
- 7 Перечень работников, представленных к премированию должен утверждаться заранее, не позднее одной недели до установленного дня выдачи зарплаты.
- 8 Данное Положение действительно с момента его подписания руководителем предприятия, вплоть до введения в силу нового Положения. Корректировки и изменения в документ допустимо вносить только по инициативе или с одобрения директора компании.

Директор ООО «Строительный Цех»

Шуриков

Шуриков И.Д.

12.05.2018 г.