

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения

Направление подготовки Экономика управления на предприятии

Кафедра Экономики

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Анализ производительности труда и заработной платы на ФГУП «ПО «Прогресс»</b>

УДК 331.101.6+331.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б14	Гусева Н.М.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Преподаватель</b>	<b>Подопригора Игнат Валерье- вич</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор</b>	<b>Барышева Гали- на Анзельмовна</b>	<b>доктор экономи- ческих наук</b>		

Томск 2016

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11) Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,510)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;	Требования ФГОС (ПК-1, ПК-2; ПК-3;4;5 ПК-7; ОК-5; ОК-4; ОК11,13)
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;	Требования ФГОС ПК-5; ПК-7; ОК-5,8
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения \_\_\_\_\_  
Направление подготовки (специальность) Экономика управления на предприятии \_\_\_\_\_  
Кафедра Экономики \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

**(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)**

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ14	Гусева Н.М.

Тема работы:

**Анализ производительности труда и заработной платы**

Утверждена приказом директора (дата, номер) №943/с от 09.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

<b>Исходные данные к работе</b>	1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Экономика и организация производства», «Анализ хозяйственной деятельности» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Объектом исследования является хозяйственная деятельность ФГУП «ПО «Прогресс» Предметом исследования является изучение факторов, влияющих на изменение производительности труда и структуру заработной платы в организации. Задачи: 1. Изучить понятие и сущность производительности труда. 2. Изучить методы оценки производительности труда. 3. Изучить понятие и сущность заработной

	платы. 4. Определить основные направления по повышению производительности труда и заработной платы на ФГУП «ПО «Прогресс».
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<u>Презентация в POWERPOINT</u>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<u>1 Теоретические основы заработной платы и производительности труда</u> <u>2 Анализ производительности труда и заработной платы на ФГУП «ПО «Прогресс»</u> <u>3 Направления повышения заработной платы и производительности труда на ФГУП «ПО «Прогресс»</u> <u>4 Корпоративная социальная ответственность</u>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>11.02.2016</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 100 с, 9 рис., 31 табл., 48 источников, 2 прил.

Ключевые слова: производительность труда, оплата труда, взаимосвязь показателей, заработная плата, эффективность производства.

Объектом исследования является хозяйственная деятельность ФГУП «ПО «Прогресс».

Цель работы - изучение факторов, влияющих на изменение производительности труда и структуру заработной платы в организации.

В процессе исследования проводился анализ влияния факторов на производительность труда и структуру заработной платы.

В результате исследования выявлены проблемы формирования заработной платы и низкого уровня производительности труда.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: отсутствуют

Степень внедрения: отсутствует

Область применения: отсутствует

Экономическая эффективность/значимость работы.

Реализация мероприятий, направленных на эффективное повышение использования трудовых ресурсов, позволяет организовать дополнительные рабочие места для десяти работников, повысить производительность труда работников на 30,4 тыс. руб./чел., увеличить чистую прибыль организации на 1253 тыс.руб. и рентабельность продаж на 0,3%, т.е. увеличить эффективность хозяйственной деятельности.

В будущем планируется внедрение экрана работы исполнителей по системе управления качеством труда, внедрение «Положения о формировании фонда стимулирования руководителей, специалистов и служащих...».

## Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

З/п – заработная плата

ПТ – производительность труда

ЗПр - реальная заработная плата

ЗПн – номинальная заработная плата

Иц – индекс потребительских цен.

$I_{\text{дн}}$ ,  $I_{\text{ч}}$ ,  $I_{\text{год}}$  – соответственно индексы дневной, часовой и годовой выработки;

$I_{\text{см}}$  – индекс использования рабочего времени в течение смены;

$I_{\text{явдн}}$  – индекс числа явочных дней в году.

КРІ - ключевые показатели эффективности

Грейдинг – способ оптимизации процесса распределения ресурсов организации, позволяющий упорядочить оплату труда в соответствии с принципом внутренней справедливости, рассчитать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда, повысить управляемость и прозрачность компании для инвесторов за счет стандартизации системы управления, увеличить капитализацию организации

КСО – это система этических норм и ценностей, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий компании, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами и направленных на снижение нефинансовых рисков, это обязательство по долгосрочному улучшению имиджа и деловой репутации компании, росту капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающим прибыльность и устойчивое развитие предприятия

## Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические основы заработной платы и производительности труда .....	11
1.1 Экономическая сущность заработной платы .....	11
1.2 Экономическая сущность производительности труда.....	19
1.3 Оплата труда в современных условиях .....	24
2 Анализ хозяйственной деятельности ФГУП «ПО «Прогресс» .....	43
2.1 краткая характеристика предприятия фгуп «по «прогресс» .....	43
2.2 Анализ трудовых ресурсов ФГУП «ПО «Прогресс».....	48
2.3 Анализ производительности труда и заработной платы на предприятии	55
2.4 Проблемы заработной платы и производительности труда на предприятии.....	58
3 Направления повышения заработной платы и производительности труда на ФГУП «ПО «ПРОГРЕСС».....	63
3.1 Мероприятия, направленные на повышение заработной платы и производительности труда на предприятии.....	63
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	75
4 Корпоративная социальная ответственность .....	80
4.1 Значение применения КСО .....	80
4.2 Практика применения КСО на ФГУП «ПО «Прогресс».....	84
Заключения .....	89
Список использованных источников .....	92
Приложение А .....	96
Экран работы исполнителей .....	96
ПО системе управления качества труда .....	96
Приложение Б.....	97
Проект «Положения о формировании фонда стимулирования руководителей, специалистов, служащих ФГУП «ПО «ПРОГРЕСС».....	97

## **Введение**

Тема выпускной квалификационной работы (ВКР) «Анализ производительности труда и заработной платы» является значимой для современного предприятия, так как вопрос заработной платы и роста производительности труда на предприятии является наиболее проблемным для эффективного его функционирования.

Актуальность темы ВКР в том, что повышение эффективности труда является важной задачей любой организации, а основными факторами, влияющими на повышение производительности труда, являются повышение технологического уровня, совершенствование управления на производстве, изменение объема и структуры производства и различные отраслевые факторы.

Трудовые ресурсы являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Производительность труда – это один из важных показателей для любой существующей организации на сегодняшний момент. Производительность труда, в общем понятии, представляет собой сравнение между реально достигнутым результатом и плановыми издержками на рабочую силу организации.

Основные показатели производительности труда дают возможность адекватно оценивать состояние организации производства на предприятии.

Но кроме системного анализа производительности труда необходимо осуществлять меры по ее повышению в каждой организации. Исследовать производительность нужно потому, что при помощи данного показателя можно планировать с их учетом изменения, которые нужно вносить в организацию производственного процесса. В результате осуществления всех новшеств, эффективность производства заметно возрастает, что влечет за собой рост прибыли и является конечной целью любой существующей организации.

Использование трудовых ресурсов становится эффективным настолько, насколько успешно сотрудники организации управляют трудовым потенциалом для достижения стоящей перед ней цели; т.е. насколько эта цель является реализованной.

В связи с этим, целью работы является анализ производительности труда и заработной платы и разработка предложений, направленных на повышение их роста на ФГУП «ПО «Прогресс».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие и сущность производительности труда.
2. Изучить методы оценки производительности труда.
3. Изучить понятие и сущность заработной платы.
4. Определить основные направления по повышению производительности труда и заработной платы на ФГУП «ПО «Прогресс».

Объектом исследования является хозяйственная деятельность ФГУП «ПО «Прогресс»

Предметом исследования является изучение факторов, влияющих на изменение производительности труда и структуру заработной платы в организации.

В качестве теоретической базы исследования использованы работы таких ученых, как Кибанова А.Я., Шеремета А.Д., Савицкой Г.В. и др., в которых исследовались проблемы, связанные с организацией труда.

Методологическую основу исследования составляют положения общей теории организации труда.

Эмпирической базой исследования являются статистические и аналитические отчеты ФГУП «ПО «Прогресс».

В выпускной квалификационной работе использованы системный анализ, методы сравнения.

Во введении показана актуальность темы исследования, цель и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты заработной платы и производительности труда» рассмотрена экономическая сущность заработной платы и производительности труда.

Во второй главе «Анализ производительности труда и заработной платы ФГУП «ПО «Прогресс» представлена краткая характеристика и основные экономические показатели деятельности организации, произведен анализ производительности труда и заработной платы, выявлены проблемы.

В третьей главе «Направления повышения заработной платы и производительности труда на ФГУП «ПО «Прогресс» предложены пути повышения производительности труда и заработной платы.

В заключении сформулированы выводы и рекомендации по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа изложена на страницах, в тексте таблиц, рисунков. Список использованной литературы содержит наименований.

# **1 Теоретические основы заработной платы и производительности труда**

## **1.1 Экономическая сущность заработной платы**

При рассмотрении понятия «заработная плата», необходимо иметь в виду, что его используют применительно к работающим по найму и получающим за свой труд вознаграждение в размерах, заранее оговоренных в контрактах (трудовых договорах).

Заработная плата – это элемент доходов наемных работников, форма экономической реализации прав собственности на принадлежащий им ресурс труда. При этом для работодателей, которые покупают ресурсы труда и используют их в качестве факторов производства, оплата труда наемных работников является одним из элементов издержек производства.

В современной экономике величина заработной платы зависит от целого ряда как внерыночных, так и рыночных факторов, в результате чего формируется определенная сумма оплаты труда. До рассмотрения этих факторов и характер их воздействия на заработную плату, необходимо знать: какие элементы выделяются, в зарплате работника и на какие из них влияет рыночная конъюнктура.

В условиях многообразия форм собственности и отношениях найма работодателями (предпринимателями) работников, организация заработной платы предполагает следующие уровни отношений между ними.

На первом уровне рассматривается взаимоотношение на рынке труда, на котором определяется цена рабочей силы (по марксистской терминологии) или цена трудовой услуги, предоставляемой работником работодателю (в терминологии экономистов, не разделяющих марксистскую теорию). С точки зрения экономического содержания понятия рабочая сила и трудовая услуга идентичны: под ними понимается способность работника к выполнению определенных видов работ (в виде продукции или услуг). Цена рабочей силы (трудовой услуги) – это денежное вознаграждение, которое работодатель готов заплатить, а работник согласен получить за использование в течение определенного

времени его способностей, реализуемых в организации или на предприятии, принадлежащим определенным собственникам (частному лицу, акционерному обществу, государству и т.д.).

Кроме денежной формы законодательство многих стран допускает также выплаты в натуральной форме (продукцией), хотя границы таких выплат очень узки и чаще всего оговорены законом. О цене рабочей силы работодатели и работники в современных условиях договариваются либо через своих представителей путем коллективных переговоров на различных уровнях (чаще всего), либо непосредственно, без представителей, на основе заключения индивидуальных договоров (в отдельных случаях).

На втором уровне осуществляется взаимодействие работодателей и работников внутри самого предприятия. Чтобы способность работника были реализована, а труд его был эффективен, т.е. чтобы работодатель и работник получили то, на что они и рассчитывали, работу на предприятии необходимо организовывать определенным образом, а цена рабочей силы (трудовой услуги) и показатели эффективности деятельности работника должны быть определенным образом взаимосвязаны. Это и является предметом организации заработной платы на предприятии.

Рыночная цена единицы труда представляет собой ставку заработной платы. Она оговорена в договоре, определяет уровень оплаты труда с конкретными профессионально-квалификационными характеристиками в единицу времени. По теории К. Маркса, стоимость рабочей силы работника определяет ставку заработной платы, включает стоимость набора жизненных средств, потребительских товаров и услуг, необходимых для нормального воспроизводства рабочей силы данного качества. Однако на сегодняшний день в странах с развитой рыночной экономикой ставка заработной платы, как правило, превышает воспроизводственный минимум и формируется в основном в зависимости от сложившегося уровня потребления данной социальной группы, достигнутого уровня оплаты труда данного качества в отрасли, стране. Кроме того, в рамках ставки заработной платы можно иногда выделить и так называемую «урав-

нительную разницу» - выплаты, компенсирующие работнику различия в степени привлекательности рабочего места.

Заработная плата – это основная часть трудового вознаграждения, имеющая материальную форму (денежную или натуральную) и обладающую большим (основная заработная плата) или меньшим (дополнительная заработная плата) постоянством. Иногда в аналогичном смысле используют также понятие «оплата труда».

Вознаграждение за труд (и, в первую очередь, заработная плата) остается для большей части общества основой благополучия. Именно за счет него трудящиеся и члены его семьи удовлетворяют основную часть своих потребностей в жилье, одежде, питании и т.д. Вопреки широкому мнению, доля трудового вознаграждения в совокупном доходе граждан развитых стран постоянно возрастает в последние годы, а доходов от собственности - падают.

Заработная плата, формируя платежеспособный спрос населения, во многом определяет динамику развития экономики страны. Она неразрывно связана с экономической активностью населения и оказывает значительное воздействие на развитие экономики по сравнению с другими видами доходов. В основном она стимулирует производство товаров широкого потребления. Необходимо учитывать и то обстоятельство, что высокая заработная плата побуждает руководителей предприятий к рациональному использованию персонала и активному внедрению новой техники и современных технологий.

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

Основные функции заработной платы проявляют себя в виде распределительной, воспроизводственной, стимулирующей, ресурсно-разместительной, статусной и функции обеспечения социальных накоплений (источник страхования социальных рисков).

Для различных составных частей заработной платы характерно выполнение различных функций. Это проявляется особенно явно при характеристике основной и дополнительной заработной платы.

Основная заработная плата – это результат вознаграждения работника, для этой части зарплаты характерна высокая степень устойчивости. Типичный пример основной зарплаты для служащего– оклад (соответствующий занимаемой должности), а для рабочего - тарифная заработная плата, рассчитанная в соответствии с присвоенным ему разрядом. Она определяется произведением тарифной ставки (часовой или дневной) и величины отработанного времени. При этом необходимо учитывать поправку на рост стоимости жизни (индексацию заработной платы).

Дополнительная заработная плата является частью трудового вознаграждения, характеризующейся меньшим постоянством и выполнением специальных требований работодателя. Она включает перечень самых разнообразных выплат:

- сдельный приработок;
- доплату за работу в сверхурочное и ночное время, выходные и праздничные дни, во вредных и опасных условиях труда;
- единовременную премию (к примеру, премию за выполнение особо важного производственного задания);
- премию (доплату) за высокое качество продукции, экономию материальных затрат;
- доплату за непрерывный стаж работы на конкретном предприятии, уровень квалификации и т.п.;
- оплату вынужденных и регламентированных перерывов в работе;
- премию, входящую в систему заработной платы (ежемесячная премия).

Ежемесячная премия составляет наиболее устойчивую часть дополнительной заработной платы и ее можно рассматривать как переходную форму между основной или дополнительной заработной платой.

В дополнительной заработной выделаются несколько составных частей:

- законодательно регламентированных;
- установленных трудовым соглашением;
- добровольно выплачиваемых работодателем.

Цена рабочей силы и затраты на ее воспроизводство отражаются в общей величине трудового вознаграждения. Также размер оплаты непосредственно связан с качественными и количественными характеристиками, отражающими как затраты (к примеру, число отработанных часов), так и результаты труда (выработка). В рыночной экономике величина заработной платы зависит от целого ряда рыночных и вне рыночных факторов, которые, как минимум, рассматриваются на двух уровнях.

В каждом регионе формируется определенный уровень оплаты труда, который отражает цену рабочей силы или трудовой услуги, предоставляемой работодателем работнику. Рыночная цена рабочей силы или трудовой услуги – это денежное вознаграждение, которое работодатель готов заплатить, а работник согласен получить за использование в течение определенного времени и с определенной интенсивностью его способностей к труду на предприятии.

Для работодателей трудовое вознаграждение представляет собой элемент издержек производства и цены товара. На его размер существенно влияет стоимость рабочей силы, представляющей собой сумму потребительских средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы с конкретными характеристиками при данном уровне экономического развития региона. Из этого определения видно, что ее величина формируется под непосредственным влиянием рынка товаров и услуг.

Более тесной является связь вознаграждения с ценой рабочей силы, которая обычно выражается в денежной форме и обычно не соответствует стоимости рабочей силы. В действительности на цену рабочей силы оказывают одновременное влияние многие факторы, вызывающие ее изменение, как в сторону стоимости рабочей силы, так и от нее. Прежде всего, на ее величину влияет состояние рынка труда. При этом занятые, как правило, склонны повы-

снять цену рабочей силы против ее стоимости, а предприниматель, напротив, стремится снизить ее. В результате конкретная цена рабочей силы складывается в результате взаимодействия двух сторон рыночных отношений: продавцов и покупателей.

Необходимость учета состояния рынка потребительских товаров требует различения номинальной и реальной заработной платы. Реальная заработная плата (ЗПр) определяется количеством товаров и услуг, которые можно купить на сумму номинальной заработной платы (ЗПн). Отношение между ними выражается формулой (1):

$$\text{ЗПр} = \text{ЗПн} / \text{Иц} \quad (1)$$

где Иц – индекс потребительских цен.

Действия работодателя по уменьшению цены рабочей силы оказываются особенно эффективными, когда в городе или поселке существует единственное градообразующее предприятие, что обуславливает возникновение монополии на рынке труда (диктат покупателя). В данном случае предприниматель может ограничивать спрос на рабочую силу, снижая тем самым ставку заработной платы и свои издержки на труд по сравнению с конкурентным рынком труда (когда существует множество работодателей и работник может выбирать наиболее устраивающие его условия найма).

Работники и их профессиональные объединения также воздействуют на ставку заработной платы и условия найма. Существенную роль в современных условиях играет традиционная профсоюзная политика, направленная на повышение гарантий в оплате труда представителей уникальных профессий, чей труд имеет ограниченный спрос. Для повышения заработной платы профсоюзы используют следующие пути:

- 1) ограничение предложения на рынке труда за счет установления барьеров для иммиграции, ограничения рабочего времени, запрещения приема на работу не членом профсоюза, ограничение интенсивности труда;

2) давление на работодателя при заключении коллективных договоров (например, угрозой забастовки либо иных действий, способных нанести существенный ущерб работодателю);

3) содействие развитию производств (прежде всего трудоемких), обеспечивающих увеличение спроса на труд и рост занятости;

4) борьба с монополизацией производства, вызывающей рост цен и падение производства, что ведет к росту безработицы и снижению оплаты.

В действительности, несмотря на противодействие со стороны работников работодатели являются более сильными экономическими субъектами, что заставляет работников объединяться в профессиональные объединения. Вместе с тем, в союзы объединяются и предприниматели. Поэтому договоренности по поводу величины трудового вознаграждения формируются не только на индивидуальном, но и на фирменном, отраслевом, региональном уровнях (все они могут быть объединены признаком «коллективный»). Такой подход обеспечивает единство интересов занятых и примерно равную оплату труда работников определенной профессии и специальности вне зависимости от места работы.

Роль государства в регулировании заработной платы в период развития коллективно-договорных методов существенно меняется. Важное место в механизме регулирования приобретает определение минимальных размеров оплаты труда на федеральном (реже - на региональном) уровне и прав предпринимателей в ходе дифференциации заработной платы.

Рыночная экономика требует наличия отлаженного механизма договорного регулирования заработной платы. При этом государственные законодательные нормы выступают в качестве обязательного минимального уровня для всех предприятий и конкретизируются на других уровнях управления с учетом финансовых возможностей работодателей и активности профессиональных объединений.

Коллективно-договорное регулирование заработной платы осуществляется как на государственном уровне - на основе договоров, заключаемых между правительством, представителями профсоюзов и работодателями, так и на

уровне предприятий, где договаривающимися сторонами являются работодатели и занятые (их представители).

На основании соглашений и коллективных договоров предприятия разрабатывают внутреннюю документацию по организации заработной платы, где конкретизируются договоренности по оплате труда.

Коллективные договоры, заключаемые на предприятиях, содержат соглашения по следующему кругу вопросов, связанных с формированием системы трудового вознаграждения:

- размер минимальной часовой, дневной или месячной заработной платы для всех работников предприятия (он не может быть ниже установленного на государственном уровне);
- дифференциация начальной заработной платы в зависимости от уровня образования, квалификации и других признаков;
- условия и порядок пересмотра начальной заработной платы;
- методы оценки и тарификации рабочих мест работников;
- методы оценки результатов труда и их учета при определении размера заработной платы работника;
- виды и размеры вознаграждений и доплат к основной заработной плате;
- порядок изменения заработной платы в зависимости от уровня инфляции или других экономических факторов;
- механизм распределения средств на оплату труда по структурным подразделениям предприятий;
- периодичность выплаты заработной платы и другие вопросы.

На основе коллективного договора заключаются индивидуальные трудовые договоры, где фиксируется размер заработной платы в расчете за час, день, неделю или месяц работы, в зависимости от характера выполняемой работы и конкретных условий.

## 1.2 Экономическая сущность производительности труда

Производительность труда на промышленных предприятиях принято определять как эффективность только живого труда и рассчитывать с помощью показателей выработки и трудоемкости продукции. Между этими показателями существует обратно пропорциональная зависимость.

Выработка определяется отношением количества продукции к затратам рабочего времени, либо в расчете на одного среднесписочного работника или рабочего в течение определенного периода времени (часа, смены, месяца, квартала, года). В денежном выражении выработку продукции можно рассчитать отношением объема произведенной продукции к затратам рабочего времени на производство этой продукции или к среднесписочной численности работников (рабочих) по формуле (2)[8]:

$$ПТ = V / t = V / ССЧ \quad (2)$$

где  $V$  – объем реализованной (произведенной) продукции;

$T$  – время, потраченное на производство продукции;

ССЧ – среднесписочная численность работников (рабочих).

В России за последние годы из официальной статистики исчез показатель производительности труда, практически прекращена работа по планированию роста производительности на всех уровнях управления предприятием, не пропагандируется передовой опыт в данной области.

В зависимости от выбора измерения объема производства для оценки и планирования производительности труда принято использовать следующие методы: натуральный, трудовой и стоимостной [10].

На рисунке 1 схематично представлены методы измерения производительности труда.

При натуральном методе осуществляется расчет выработки продукции в натуральной форме (тоннах, штуках, метрах и т.д.) в единицу рабочего времени. Натуральный метод целесообразно применять при характеристике произ-

водительности труда на индивидуальном рабочем месте, на участках, в бригадах. Данный метод оценки достоверен, нагляден и прост, когда выпускается однородная продукция (электроэнергетика, лесная, газовая, нефтяная, добывающая и др. отрасли промышленности). На практике чаще всего хоть и производится однородная продукция, но она имеет различия по каким-либо свойствам. В этом случае, возможно, применить условно-натуральный показатель производительности труда, при котором одинаковый вид продукции или работы приравнен к другому (преобладающему) по относительной трудоемкости (цементная, текстильная, металлургическая и др. отрасли промышленности). Поэтому данный метод ограничен в применении.



Рисунок 1 – Методы измерения производительности труда

Для трудового метода измерения производительности труда характерна выработка в норма-часах (объем работ умножен на соответствующую норму времени, а результат суммируется). Показатель в трудовом измерении целесообразно применять в случае, когда на участках, в бригадах и на рабочих местах производится большое количество разнообразной продукции, при частом из-

менении ассортимента, а также при наличии незавершенной производством продукции, имеющей длительный производственный цикл, которую невозможно измерить ни в стоимостных, ни в натуральных единицах. Данный метод также применяется ограничено из-за сложности в расчетах. Он не позволяет учитывать влияние изменения механизации труда рабочих и неравную напряженность норм времени.

Широкое применение в промышленности имеет стоимостной метод измерения производительности труда, поскольку он позволяет сравнить различные виды работ и привести их к единому измерителю. Хотя этот метод не всегда адекватно отражает уровень производительности труда, поскольку на стоимостное выражение влияет как материалоемкость продукции, так и структура работ, их качество, уровень кооперированных поставок и т.д. Стоимостной показатель используется также на уровне отраслей и для всей экономики в целом.

Для расчета показателей производительности труда применяется не только метода исчисления объема производства, но и единицы рабочего времени. В связи с этим различаются часовая, дневная, месячная и годовая производительность труда [23].

Часовая производительность труда – это отношение объема произведенной продукции на число часов, отработанных всеми работниками (рабочими) в определенном периоде времени.

Дневная производительность труда – это отношение объема продукции к количеству человеко-дней, отработанных работниками (рабочими) предприятия.

Годовая производительность труда – это отношение объема продукции на плановую среднесписочную численность работников за данный период.

Между этими показателями рассчитываемые по формулам (3), (4) имеется взаимосвязь [23]:

$$I_{\text{дн}} = I_{\text{ч}} * I_{\text{см}} \quad (3)$$

$$I_{\text{год}} = I_{\text{дн}} * I_{\text{яв.дн}} \quad (4)$$

где  $I_{\text{дн}}$ ,  $I_{\text{ч}}$ ,  $I_{\text{год}}$  – соответственно индексы дневной, часовой и годовой выработки;

$I_{\text{см}}$  – индекс использования рабочего времени в течение смены;

$I_{\text{явдн}}$  – индекс числа явочных дней в году.

Трудоемкость ( $t_e$ ) представляет собой затраты живого труда на производство единицы продукции рассчитывается по формуле (5)[23]:

$$t_e = T / V \quad (5)$$

Трудоемкость продукции может выражаться в различных количественных показателях в зависимости от того, затраты труда каких категорий работников учитываются при производстве той или иной продукции.

Если учитываются затраты труда только основных рабочих, непосредственно участвующих в изготовлении продукции, то это будет технологическая трудоемкость -  $t_{\text{техн}}$ ; затраты труда рабочих, обеспечивающих и обслуживающих производство в основных и вспомогательных цехах, составляют трудоемкость обслуживания —  $t_{\text{обсл}}$ ; затраты труда всех рабочих - основных, обеспечивающих и обслуживающих - производственную трудоемкость, т.е.  $t_{\text{произ}} = t_{\text{техн}} + t_{\text{обсл}}$ .

Затраты труда руководителей, специалистов, технических исполнителей и прочего персонала составляют трудоемкость управления  $t_{\text{упр}}$ , а все три элемента — полную трудоемкость  $t_{\text{полн}}$  [23] выражается формулой: (6)

$$t_{\text{полн}} = t_{\text{произ}} + t_{\text{упр}} = t_{\text{техн}} + t_{\text{обсл}} + t_{\text{упр}} \quad (6)$$

Показатель технологической трудоемкости является наиболее распространенным, так как нормирование труда на предприятии в большей степени касается рабочих, а в меньшей - служащих.

Трудоемкость обслуживания распределяется по функциям обслуживания и распределяется по изделиям в процентах, соответствующих удельному весу каждой функции в обслуживании изготовления данного изделия, а затраты труда по управлению производством - по изделиям пропорционально производственной трудоемкости.

Трудоемкость производственной программы ( $T_{п.п}$ ) рассчитывается по следующей формуле (7) [23]:

$$T_{п.п} = \sum_{i=1}^m t_i * Q_i \quad (7)$$

где  $t_i$  – трудоемкость единицы  $i$ -й продукции (работ, услуг), нормо-часы;

$Q_i$  – объем выпуска  $i$ -й продукции в натуральном измерении;

$t$  - количество наименований (номенклатура) продукции (работ, услуг).

Снижение трудоемкости обеспечивается, прежде всего, внедрением нового, высокопроизводительного оборудования и прогрессивных технологий. Наряду с этим большое значение имеет модернизация имеющегося оборудования и рационализация производства без коренной перестройки применяемой технологии за счет малой механизации ручных работ, совершенствования технологической оснастки и приспособлений и т.п.

### **1.3 Оплата труда в современных условиях**

#### **Гибкие системы оплаты**

Повышенный спрос на эффективный труд заставляет руководителей искать новые подходы к формированию систем оплаты труда. Современная система оплаты труда персонала промышленных предприятий должна так сочетать интересы работодателя, наемного работника и государства, выполняющего функции регулятора рынка, чтобы наряду с социальными целями обеспечить и финансово-экономическую безопасность работы промышленных предприятий. На подавляющем большинстве предприятий материальная мотивация является основной, и от того, насколько справедливой и понятной будет система оплаты труда, во многом будет зависеть эффективность деятельности предприятий. Все это плавно перетекает в одну из главных проблем менеджмента – эффективной взаимосвязи бизнес-задач и материального стимулирования работников, постоянно требующую новых решений, особенно в период устойчивого развития промышленных предприятий. Заинтересовать работника в наи-

более полном использовании творческого потенциала на своем рабочем месте помогает гибкая система оплаты труда, основанная на различиях в сложности выполняемых функций, индивидуального результата деятельности работника, значимости определенных видов работ для предприятия, а также их ценности с точки зрения внешнего рынка труда [31].

Под гибкостью в мировой практике понимается зависимость заработной платы от результатов деятельности предприятия, а также от личного вклада и достоинств работника. Гибкая система оплаты труда рассматривается как система отношений, связанная с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд, учитывающая воздействие рынка труда, формирующая величину заработной платы как цену рабочей силы на рынке труда и обеспечивающая оптимальное сочетание интересов работодателей, работников и государства.

Для развития гибких систем оплаты труда на промышленных предприятиях необходимо, в первую очередь, максимально учитывать факторы, влияющие на величину заработной платы, а также укреплять и развивать основные функции заработной платы – воспроизводственную и стимулирующую.

Необходимость стабилизации достигнутого уровня заработной платы и дальнейшего его повышения вслед за ростом производительности труда на промышленных предприятиях в настоящее время является потребностью не только самих работников, но и государства, стремящегося как можно быстрее перейти на инновационный путь развития.

Для укрепления и развития стимулирующей (мотивационной) функции заработной платы нами выявлены, как минимум, два благоприятных условия: отечественный и зарубежный опыт стимулирования работников; правовое обеспечение самостоятельности промышленных предприятий в выборе форм и систем оплаты труда [24].

В целях выявления ключевого элемента рассмотрены методики формирования различных систем и форм оплаты труда, применяющиеся в практике российских и зарубежных промышленных предприятий в таблице 1.

Таблица 1 – Краткая сравнительная характеристика методик формирования систем оплаты труда

Наименование системы оплаты труда	Основные элементы методики	Форма реализации
Гибкая дифференцированная	Перечень работ, выполняемых на промышленном предприятии; набор показателей оценки рабочих мест по уровню сложности и значимости для предприятия; индивидуализация з/п работника и ее зависимость от фактических результатов труда.	Многоуровневые дифференцированные сетки с вилкой условно-постоянной части з/п и / или увеличение удельного веса дополнительных переменных выплат (премий, доплат, надбавок) в общей сумме заработка.
Бестарифная	Набор показателей оценки рабочих мест по уровню значимости для предприятия; индивидуализация з/п работника и ее зависимость от фактических результатов труда; зависимость ФЗП и з/п работника от спроса на товары (услуги) предприятия.	Коэффициенты квалификационного уровня и трудового участия; «плавающие» оклады и планы работ; процент от дохода.
СОТ, формирующиеся методом ранжирования («растяжка», метод Хейя, грейдинг)	Перечень работ, выполняемых на промышленном предприятии; набор показателей оценки рабочих мест по уровню значимости для предприятия; зависимость з/п работника от фактических результатов труда и уровня мотивации.	Широкие «вилки» ставок при небольшом количестве рангов и премирование за коллективные результаты труда.

В качестве ключевого элемента методик формирования гибких систем оплаты труда представлен набор показателей оценки рабочего места и требований к работнику: содержательность труда, ответственность труда, напряжённость труда, трудовая (управленческая) активность.

Механизм организации заработной платы как цены рабочей силы в основу всех критериев оценки кладет воздействие рынка труда, спроса и предложения на рабочую силу.

Использование критерия уровня спроса на труд в комплексе показателей оценки рабочего места позволяет получить эффективный универсальный инструмент сопоставления рабочего места (рабочего задания) и упорядочения

соответствующих уровней заработной платы, напрямую стимулирующий персонал промышленных предприятий.

Основные принципы гибкой дифференцированной системы оплаты труда персонала промышленных предприятий представлены на рисунке 2.

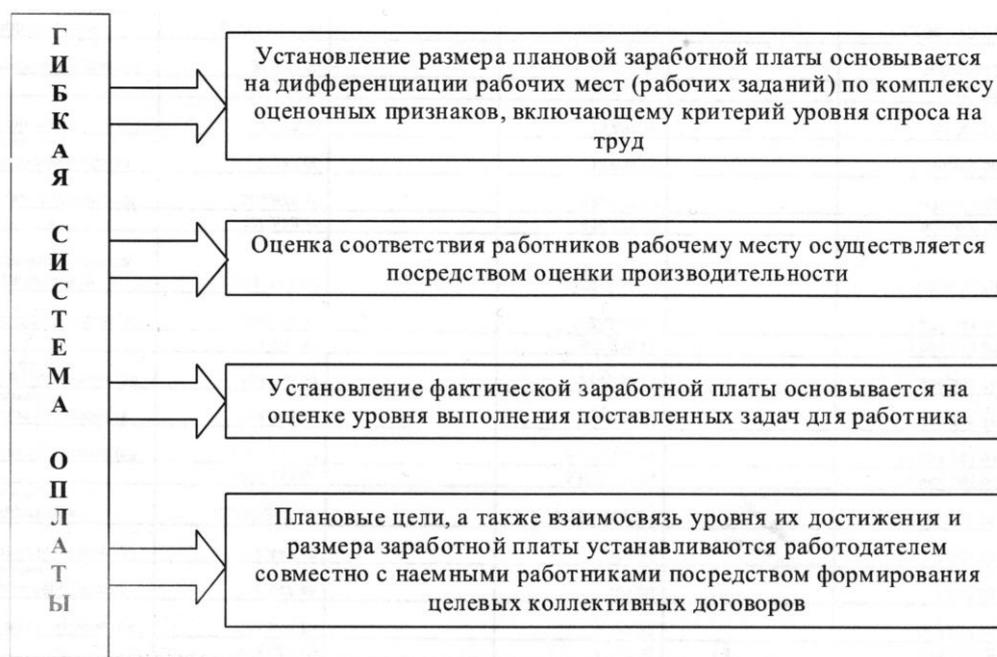


Рисунок 2 – Основные принципы гибкой дифференцированной системы оплаты труда

Совершенствование систем оплаты труда, придание им гибкости, а также эффективное внедрение разработанных систем требуют справедливого, экономически обоснованного, обеспечивающего баланс интересов работников и работодателей подхода в рамках многоуровневой системы социального партнерства, способствующей вовлеченности в процесс всего персонала предприятия. При таком подходе практически отсутствует сопротивление персонала к изменениям.

Основные элементы гибкой дифференцированной системы оплаты труда представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные элементы гибкой дифференцированной системы оплаты труда

Таким образом, гибкая дифференцированная система оплаты труда является эффективным инструментом активизации творческой деятельности, развития потенциала работников, их заинтересованности в достижении высоких индивидуальных и коллективных результатов работы предприятия [31]

#### Система PFP (или KPI)

В последнее время происходит поиск новых систем мотивации и вознаграждения персонала, которые позволят привлечь и удержать ценных сотрудников, а также повысить их результативность. Одной из таких систем является система вознаграждения KPI, она может стать основной частью совокупного дохода сотрудников, влияющей на производительность труда и достижение целей.

Измерение и оценка результативности – обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. Один из путей, приводящих к успеху, – использование системы ключевых показателей эффективности (KPI) [27].

Ключевые показатели эффективности (KeyPerformanceIndicators – KPI) – это показатели деятельности, по которым определяется степень достижения цели. Основная сущность построения системы вознаграждения с использова-

нием КРІ в том, что в начале отчетного периода руководителям и сотрудникам устанавливаются цели и задачи, за достижение которых к основной части заработной платы (окладу) начисляется премия. При этом результативные сотрудники получают более высокое вознаграждение по сравнению с нерезультативными. Если результативность сотрудника падает, то премиальная часть снижается. Сотрудники, выполнившие задачи на уровне ниже минимального порога, получают только фиксированный оклад.

Такая дифференциация премиальных выплат стимулирует сотрудников на выполнение поставленных целей, способствует удержанию ценных кадров, концентрирует внимание персонала на важных задачах, повышает ответственность, дает возможность провести оценку результативности деятельности сотрудников [34].

При разработке системы вознаграждения, построенной на основе управления эффективностью, должны быть соблюдены следующие условия [27]:

- расчет премий должен быть понятен сотруднику настолько, чтобы он мог самостоятельно просчитать размер вознаграждения в зависимости от величины прилагаемых усилий;
- вознаграждение должно быть справедливым. За больший вклад или большую результативность должно выплачиваться и большее вознаграждение;
- сотрудники должны иметь возможность повлиять на свою результативность путем приобретения знаний, изменения поведения, личных усилий;
- премирование должно следовать непосредственно за достижением цели.

Его отсрочка снижает мотивацию сотрудника.

В целом разработка матриц целей и КРІ предполагает шесть основных шагов [34]:

1. Определение целей компании в соответствии с принципом SMART:

Устанавливаемые сотрудникам цели должны быть:

– специфичными для организации (specific).

Специфичность целей определяется стратегией компании и существующими на данном предприятии проблемами. То есть для каждой компании набор целей будет индивидуален.

– измеримыми (measurable).

Измеримость целей определяется наличием критериев измерения, конкретных формул расчетов. Выполнение финансовых целей измерить довольно просто, но качественные цели требуют разработки дополнительных методик, шкал, понятных как руководителю, так и сотруднику.

– достижимыми, реалистичными (achievable).

Недостижимые цели приводят к снижению мотивации исполнителей:

– релевантными, важными (relevant).

Нерелевантность целей возникает в том случае, когда сотрудник не может повлиять на их выполнение.

– основанными на установлении четких сроков выполнения (time-based).

На данном этапе разработки KPI анализируются процессы, выделяются и классифицируются их составляющие. Обычно создается управляющий совет проекта, куда входят несколько членов высшего руководства, начальник департамента управления персоналом. В ходе реализации проекта работают несколько рабочих групп, которые занимаются уточнением функционала, разработкой показателей, осуществлением мониторинга процессов, поиском нормативных значений показателей, составлением методик расчета KPI [34].

2. Декомпозиция (или «каскадирование») целей до уровня подразделений, отделов, сотрудников.

Одна из наиболее распространенных ошибок – появление целей компании в матрице сотрудника. Это означает, что декомпозиция целей не была произведена. Например, если в таблице целей экономиста стоит цель компании – рост прибыли, то специалисту будет непонятно, как он может повлиять на выполнение данной цели. Система станет для него непрозрачной, и сотрудник продолжит работать так же, как и до внедрения данной системы.

### 3. Разработка KPI для каждой цели.

На основе декомпозиции целей компании определяются цели и KPI конкретно для каждого руководителя и подразделения. На одну цель может приходиться два показателя, т.е. KPI.

### 4. Построение таблицы целей и KPI. Определение веса.

Создается таблица целей для конкретного сотрудника. Определяется KPI и вес для каждой цели. Чем более важна и значима цель для конкретной компании в данный период времени, тем больший удельный вес ей придается (суммарный вес всех целей равен 100%). Можно также учитывать и сложность достижения цели.

Рассмотрим пример таблице 2

Таблица 2 – Таблица целей коммерческого директора

№	Основные цели	KPI	Вес, %
1	Увеличить долю рынка	Доля рынка	35
2	Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	30
3	Обеспечить рост валовой прибыли	Валовая прибыль	20
4	Снизить уровень дебиторской задолженности	% снижения дебиторской задолженности	15

### 5. Определение плановых значений показателей.

Чтобы установить плановый показатель, необходимы статистика или динамика показателей компании за предшествующий период. Рекомендуется следующая формула расчета выполнения цели:

$$\text{Выполнение} = \text{Факт} / \text{План}$$

Далее подсчет результативности сотрудника по формуле:

$$\text{Результат} = \text{Вес цели} \cdot \text{Выполнение}$$

Затем следует рассчитать общую результативность, которая равна сумме всех результатов по каждой цели.

Для расчета премиальной части заработной платы устанавливается зависимость переменной части от общей результативности таблице 3.

Таблица 3 –Зависимость переменной части от общей результативности

Категория премирования	Значение показателя результативности					
	80	85	90	95	100	Более 100
Результативность % к окладу	10	20	30	40	50	55

Для начальника цеха при общей результативности 104% переменная часть, согласно таблице, будет составлять 55% к окладу.

Таблица 4– Таблица целей начальника цеха и расчет результативности

№	Основные цели	KPI	Вес, %	План	Факт	%
1	Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб.	40	5000	5000	40
2	Выполнение плана по ассортименту, %	Доля позиций ассортимента, %	30	100	100	30
3	Соблюдение норматива по браку	Брак, % от выпуска	20	10	8	25
4	Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб.	10	100	110	9
					Итого	104%

В приведенной таблице 80% результативности – крайнее значение, при котором выплачивается переменная часть. При результативности ниже 80 % выплачивается только оклад. Данная матрица не догматична, в каждой компании устанавливаются свои значения переменной.

В крупных западных фирмах, где все действия прописаны и детализированы, работа по системе KPI является хорошим вариантом для работников. Специалисты понимают когда, за что и сколько они получают сверх оклада. Четко документированная информация о том, чего ждут от вас работодатели, значительно упрощает работу. У каждого сотрудника имеется персональная задача и срок ее выполнения, а фирма с помощью оценки регулярно контролирует работу специалиста [27].

Кроме ежемесячного контроля, во многих фирмах, ежегодно по результатам всех KPI оценивают эффективность работы персонала.

После проведенной годовой оценки служба по управлению персоналом составляет списки наиболее подходящих специалистов для повышения их в должности или зачисления в кадровый резерв фирмы.

Как показывает, опыт внедрения системы КРІ в ряде российских компаний основными положительными результатами по внедрению системы являются следующие [8]:

1. Система позволяет сформировать справедливую схему оплаты труда.
2. Система позволяет сбалансировать кадровый ресурс компании, распределить расходы на персонал (оптимизировать затраты на ФОТ на 15–20%).
3. Система дает возможность объективно оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей компании.
4. Возрастает мотивация работников, стремление к достижению конкретных результатов.
5. Возрастает лояльность сотрудников.
6. Компания укрепляет свои позиции относительно основных конкурентов (увеличится эффективность деятельности компании на 25–30%).

Важно отметить, что переход на новую систему должен сопровождаться интенсивным информационным обеспечением руководителей и сотрудников.

Во всех подразделениях необходимо проводить презентации системы, каждому работнику раздавать информационные материалы, на внутрикорпоративном сайте также рекомендуется создать страничку, посвященную системе КРІ.

Также обязательным условием для успешного воплощения принятого решения является то, что организация не должна находиться в состоянии кризиса. В данном контексте под кризисом понимается любое переходное состояние, значимое событие, радикальное изменение стабильного состояния. Обычная ошибка заключается в том, что принятие решения о внедрении системы происходит именно в этот момент. Это типичная ошибка, потому что отсутствует ряд нужных факторов для внедрения новаций [34].

Во-первых, коммуникации между сотрудниками должны быть доверительными. Этот фактор очень сильно взаимосвязан с предыдущим – обязательным нахождением организации в стабильном состоянии. Дело в том, что в со-

стоянии кризиса по ряду причин все коммуникации ухудшаются. Вследствие этого решение по введению новаций, обмен информацией просто блокируются.

Во-вторых, важно наличие четких и понятных целей организации, как стратегических, так и оперативных. В условиях кризиса редки случаи, когда организация имеет четкий стратегический план. Вся система построения показателей базируется на системе целей организации, поэтому попытки построить индивидуальные KPI сотрудников без учета целей организации способствует исключительно контролю за деятельностью персонала, но никак не связаны с целями и задачами собственника бизнеса. Вследствие этого сотрудники воспринимают введение KPI как внедрение системы тотального контроля и попытку лишить их «законной» премии, бонуса. Поэтому начинается естественное в такой ситуации сопротивление персонала и блокирование информации.

В-третьих, в организации должна быть хорошо построенная система управленческого учета. Дело в том, что финансовые инструменты, необходимые для расчета, и прозрачность денежных потоков являются составляющими факторами эффективно функционирующей системы. Нельзя не учитывать такой момент, что любой показатель должен быть, не только четко сформулирован, но и с финансовой точки зрения удобен для расчета.

Индивидуальный подход к разработке и применению KPI позволяет обойти неприятные моменты сопротивления персонала, а также кажущиеся сверхвысокими временные и финансовые затраты. Зато эффект от внедрения KPI превосходит все ожидания руководителя, мечтающего настроить свой персонал на результативность деятельности [19].

Оценка по KPI показана в таблице 4 для финансовой подсистемы предприятия, целью которой является обеспечение финансовой стабильности. Ответственным лицом может являться директор по экономике и финансам.

Таблица 5 – Подцели финансовой подсистемы организации

Подцель	Ответственный	KPI	Критерий
Своевременность проведения расчетов	Бухгалтерия	Задержка в сроках расчетов	Реестр по расчетам выполняется в день подписания до 15 часов

Продолжение таблица 5

Контроль кредиторской задолженности	Отдел финансово-го анализа	Просроченная кредиторская задолженность	Отсутствие просроченной кредиторской задолженности
Лимитирование финансовых полномочий руководителей бизнес-единиц	Отдел финансово-го планирования	Лимиты сумм в платежных документов, подписываемые директорами бизнес-единиц	Лимиты установлены решением Совета директоров и оформлены приказом Президента Компании
Оптимизация использования свободных денежных средств	Отдел финансово-го планирования	Уровень чистой прибыли на единицу вложенных средств; превышение установленного минимума	Сумма свободных денежных средств; Установленная минимальная сумма денежных средств на расчетных счетах

К требованиям, применяемым к КРІ, относятся [35]:

- S (specific) – конкретность;
- M (measurable) – качественное и количественное измерение показателей;
- A (attainable) – достижимость;
- R (relevant) – значимость;
- T (time-bounded) – временные рамки и возможность подведения итогов.

Положительными сторонами применения КРІ являются [24]:

- предоставление работникам обратной связи;
- создание четких и ясных критериев оценки результатов труда;
- связывание интересов работников с целями компании;
- эффективная система мотивации;
- оптимизация фонда оплаты труда;
- систематизация кадровых процессов;
- повышение эффективности деятельности компании.

Наряду с преимуществами использования системы КРІ в организации можно выделить ряд недостатков [35]:

- отсутствие универсальности, проявляющееся в возникновении сложностей с оценкой не стандартизированных процессов или работы вспомогательного персонала;

- дополнительные временные затраты на поддержание обратной связи между руководством и сотрудниками организации;
- неверно сформулированные показатели;
- зависимость вознаграждения конкретного сотрудника от работы его коллег.

#### Система оплаты на основе грейдов

Система вознаграждения работников как важнейший инструмент воздействия на эффективность их труда является одним из ключевых факторов успеха в бизнесе. На современном этапе развития экономики существуют различные системы вознаграждения работников за их труд. В последнее время активно развиваются и применяются инновационные системы, в т.ч. система грейдов [35].

Грейдирование – способ оптимизации процесса распределения ресурсов организации, позволяющий упорядочить оплату труда в соответствии с принципом внутренней справедливости, рассчитать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда, повысить управляемость и прозрачность компании для инвесторов за счет стандартизации системы управления, увеличить капитализацию организации. Грейдирование представляет собой позиционирование должностей, распределение их в иерархической структуре организации в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия. Для каждой группы устанавливаются определенные размеры и структура заработной платы. Применение системы грейдов не только способствует оптимизации фонда оплаты труда работников, но и требует ресурсов для ее поддержания [19].

Основная проблема организации – обоснование соотношения стоимости внедрения данной системы и ожидаемой финансовой отдачи.

Применение системы грейдов является актуальным при начислении вознаграждений на основе балльно-факторного метода и матрично-математических моделей. В основе разработки системы грейдов лежит «метод направляющих таблиц Хэя» [19].

Это самый распространенный метод оценки и ранжирования управленческих, профессиональных и технических должностей, согласно которому все должности в организации оцениваются по нескольким параметрам, объединенным в 3 группы: знания и умения, решение проблем, ответственность. Наличие небольшого числа факторов оценки позволяет обеспечить универсальность применения данного метода к любой деятельности и в любой отрасли.

Применение системы грейдов и распределение оцениваемых факторов по уровням проиллюстрировано в таблице 6.

Таблица 6 – Соответствие оцениваемых факторов различным уровням

Уровень Фактор	Уровень 1 12 баллов	Уровень 2 24 балла	Уровень 3 36 баллов	Уровень 4 48 баллов
Управленческая роль	Нет подчиненных	3-6 чел.	6-20 чел.	Свыше 20 чел.
Ответственность	только за свою работу	финансовый результат отдельных действий	финансовый и иные результаты рабочей группы	полностью отвечает за финансовые и иные результаты всей компании
Сложность	минимальные навыки	средние навыки	высокие навыки	высокие навыки, для узкой специализации
Требуемое образование	среднее	среднее специальное/ техническое	высшее	узкоспециализированное + доп. сертификаты
Контакты с клиентами	нет	периодические	регулярные	постоянные на уровне высших должностных лиц

Проведение оценки деятельности персонала по различным факторам позволяет сформировать ряд грейдов. Фрагмент распределения должностей по грейдам представлен в таблице 7.

В зависимости от сферы деятельности организации можно выделить два основных подхода к построению системы грейдов: оценка должностей (профессий) или компетенций конкретного сотрудника (его знаний, навыков, ценности для компании). В организациях с производственным капиталом основанием для присвоения грейда служит оценка рабочих мест. В компаниях с пре-

обладанием интеллектуального капитала первоначально оцениваются компетенции конкретных работников [35].

Таблица 7 – Распределение по грейдам в зависимости от баллов

№ должности	Набранные баллы	Диапазон 50 баллов	Грейд	Назначенный оклад (или «вилка»)
1	68	60-110	1	20 400 – 26 525
2	74			
3	96			
4	110			
5	112	111-160	2	22 900 – 29 670
6	132			
7	154			
8	158			
9	164	161-210	3	25 260 – 33 310
10	188			
11	202			
12	210			
13	222	211-260	4	28 560 – 38 125
14	246			
15	258			

К достоинствам системы грейдов можно отнести [19]:

- прозрачность;
- справедливое распределение вознаграждения;
- привлечение и удержание персонала;
- качественное управление бюджетом;
- открытость дальнейших карьерных перспектив для сотрудника;
- повышение эффективности материальной мотивации персонала.

После внедрения системы грейдов в постоянную часть оплаты труда работников будут входить должностной оклад, надбавки и доплаты по трудовому законодательству. Грейды формируют лишь базовую часть заработной платы, а КРІ гарантированно позволяет сформировать стимулирующую часть вознаграждения.

В процесс разработки системы грейдов должны включаться [35]:

1. Стратегические цели организации.
2. Критические факторы успеха.

### 3. Конкретные и измеримые КРІ.

Преимущества одновременного использования грейдинга и КРІ состоят в следующем:

- единство и простота определения вознаграждения различных категорий персонала;
- размер заработка прямо пропорционален качеству работы;
- возможность планирования работниками перспектив развития карьеры и заработка;
- прямая связь вознаграждения и результатов деятельности организации;
- упрощение процесса индексации заработной платы;
- простота определения вознаграждения на новых должностях;
- оптимизация величины и структуры фонда заработной платы;
- прозрачность для инвесторов расходов организации на персонал, увеличивающая вероятность привлечения дополнительных капиталов.

Выделяются определенные категории оценки результатов деятельности по КРІ [35]:

- А – значительно превосходит ожидания компании.
- В – результаты работы выше установленных по одному или нескольким критериям.
- С – в целом соответствует ожиданиям компании.
- D – не соответствует ожиданиям компании.
- S – результаты работы не соответствуют ни одному критерию оценки (увольнение).

Далее полученные оценки переносятся в те или иные грейды. Условия получения конкретных оценок, используемых при построении системы грейдов, приведены ниже.

Профиль специалиста (оперативное обслуживание клиентов) [19]:

1. Умение и желание общаться с людьми
2. Наличие оценки С (по КРІ).

3. Грамотная речь, отсутствие дефектов.
4. Высокая стрессоустойчивость.
5. Компьютерная грамотность.
6. Умение осваивать большой объем информации.
7. Успешная сдача итогового теста после начального образования.
8. Соответствие корпоративным стандартам.

Профиль старшего специалиста (мониторинг и контроль качества):

1. Оценка за полугодие не ниже В.
2. Хорошее знание MS Office (в частности Excel), либо наличие опыта ведения отчетности.
3. Высокие аналитические способности (по результатам теста).
4. Наличие знаний по основным принципам работы отдела (наличие опыта работы на одном из направлений в группе мониторинга – желательно).

Профиль ведущего специалиста (сопровождение обслуживания):

1. Наличие оценки В по итогам полугодия.
2. Максимальные знания в работе возглавляемого направления.
3. Хорошее знание приложений MS Office (в частности Excel).
4. Высокое развитие таких ключевых компетенций как персональная вовлеченность в бизнес.
5. Наличие опыта организации и проведения обучения сотрудников.

Профиль ведущего специалиста (оперативное обслуживание клиентов):

1. Оценки по KPI за предыдущие два полугодия не ниже С.
2. Реализация (участие) в течение полугодия масштабного проекта, имеющего положительное влияние на развитие отдела.
3. Самостоятельность в принятии решений при кроссфункциональном взаимодействии.
4. Максимальные знания в работе возглавляемого направления.

Профиль ведущего специалиста (отдел поддержки специальных программ):

1. Наличие оценки В по итогам полугодия.

2. Высокое развитие ключевых компетенций, персональная ответственность и вовлеченность в бизнес.

3. Максимальные знания в работе возглавляемого направления.

4. Для ведущих специалистов, функциональных руководителей результат опроса по взаимодействию с функциональными подчиненными не ниже 85%.

Внедрение системы КРІ помогает повысить эффективность работы организации в целом на 25–30%, оптимизировать затраты на фонд вознаграждения работников на 15–20%, построить эффективную систему стимулирования работников путем разработки системы премирования, систематизировать кадровые процессы. Первоначально сотрудники негативно воспринимают внедрение системы грейдов и КРІ, основной причиной чему является недостаток информации о самих «ключевых показателях эффективности» [35].

Грейдирование применяется для упрощения процесса принятия решений в области индексации оплаты труда, установления определенного размера вознаграждения по всем должностям, мотивации работников к повышению эффективности, качества и производительности труда. На практике оно не всегда мотивирует персонал к повышению результативности труда. Стимулирует работников, как правило, не сама система грейдов, а возможность перехода на более высокооплачиваемую ступень. Грейды без аттестации отдачи не дают. При оценке (аттестации) работников основную долю занимают результаты их работы, ключевые показатели эффективности, поэтому больший эффект от внедрения системы грейдов достигается при совместном применении с КРІ. Рекомендуется внедрять системы грейдов и КРІ в средних и крупных организациях со штатом в несколько десятков или сотен сотрудников [35]

Из вышесказанного можно сделать следующий вывод:

1. Гибкими системами оплаты труда в экономической литературе называют системы оплаты труда, в соответствии с которыми происходит доленое распределение фонда заработной платы.

2. Гибкими называют системы, в которых заработная плата увязывается с конечным результатом предпринимательской деятельности.

3. Гибкими называют системы, которые могут трансформироваться под практически любые задачи оперативного планирования и стимулирования.

Более приемлемым, по моему мнению, является третий подход. Суть его заключается в том, что любая система оплаты труда может быть гибкой, если она успешно решает поставленную задачу. Поэтому «гибкость» систем оплаты труда можно определить, как их свойство эффективно решать задачи менеджмента, перестраиваться под его требования.

Применяют следующие варианты обеспечения «гибкости» в оплате труда:

1) выбирают из существующих систем оплаты труда те, которые могут отвечать требованиям гибкости: например, аккордную.

2) выбирают вид сдельной расценки, который может отвечать требованиям гибкости: например, комиссионную. При ней фактически предлагается применять сдельные расценки в процентах к объему реализации продукции (в том числе на экспорт), к сумме поступивших средств на расчетный счет и т.д.

3) выбирают подходы к формированию фонда заработной платы, отвечающие требованиям гибкости: например, остаточный метод, бестарифная зарплата.

## **2 Анализ хозяйственной деятельности ФГУП «ПО «ПРОГРЕСС»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия ФГУП «ПО «Прогресс»**

ФГУП «Производственное объединение «Прогресс» - федеральное государственное унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения, доля федеральной собственности в уставном капитале предприятия – 100%.

Вышестоящей организацией предприятия является Министерство промышленности и торговли Российской Федерации

ФГУП «ПО «Прогресс» был создан в 1939 году как военно-промышленный комплекс СССР, находится на правом берегу р. Томь города Кемерово.

Территория, занимаемая предприятием, 716 га, в т.ч. площадь застройки 568 га (коэффициент застройки 0,7), под производственными площадями – 515,6 га, из них под цехами основного производства – 346,4 га.

К предприятию подведены все коммуникации и инфраструктуры: электросети, водоснабжение и водоотведение, газ. От станции Правотомск имеются местные локальные ж/д сети (станция № 6) до цехов предприятия.

ФГУП «ПО «Прогресс» осуществляет выпуск продукции производственно-технического назначения.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- а) имущество, закрепленное собственником имущества за предприятием;
- б) доходы предприятия от его деятельности;
- в) иные не противоречащие законодательству Российской Федерации источники.

ФГУП «ПО «Прогресс» организует свою финансово-хозяйственную деятельность исходя из необходимости выполнения работ и оказания услуг в

соответствии с утвержденной в установленном порядке программой деятельности предприятия.

Предприятие самостоятельно реализует произведенную им продукцию (работы, услуги):

- патронированные и эмульсионные взрывчатые вещества (предназначены для взрыва породы в шахтах);
- флотореагенты (продукт для обогащения угля);
- микрокристаллическая целлюлоза (пищевая добавка).

Тип производства – серийный.

Условия работы – цикл производства в 2 смены.

Основные потребители продукции находятся, в основном, в Западно-Сибирском регионе и только по микрокристаллической целлюлозе география рынков сбыта выходит за пределы региона:

- ООО «Азот-Черниговец» г. Кемерово
- ООО «Кузбасспецвзрыв» г. Кемерово
- ООО «Эко-плюс» г. Москва
- ЗАО «Бальзам» (Алтай)
- ООО «Лаборатория современного здоровья» г. Новосибирск

Основными поставщиками сырья для предприятия являются:

- ОАО «Азот» - поставки аммиачной селитры, карбамида
- ООО «НПП «НИТЭМ» - поставки полуфабриката ВВ.

На рисунке 4 представлена организационная структура ФГУП «ПО «Прогресс».

Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. Он является единоличным исполнительным органом.

Назначение генерального директора на должность, заключение и прекращение трудового договора с ним осуществляются собственником имущества.

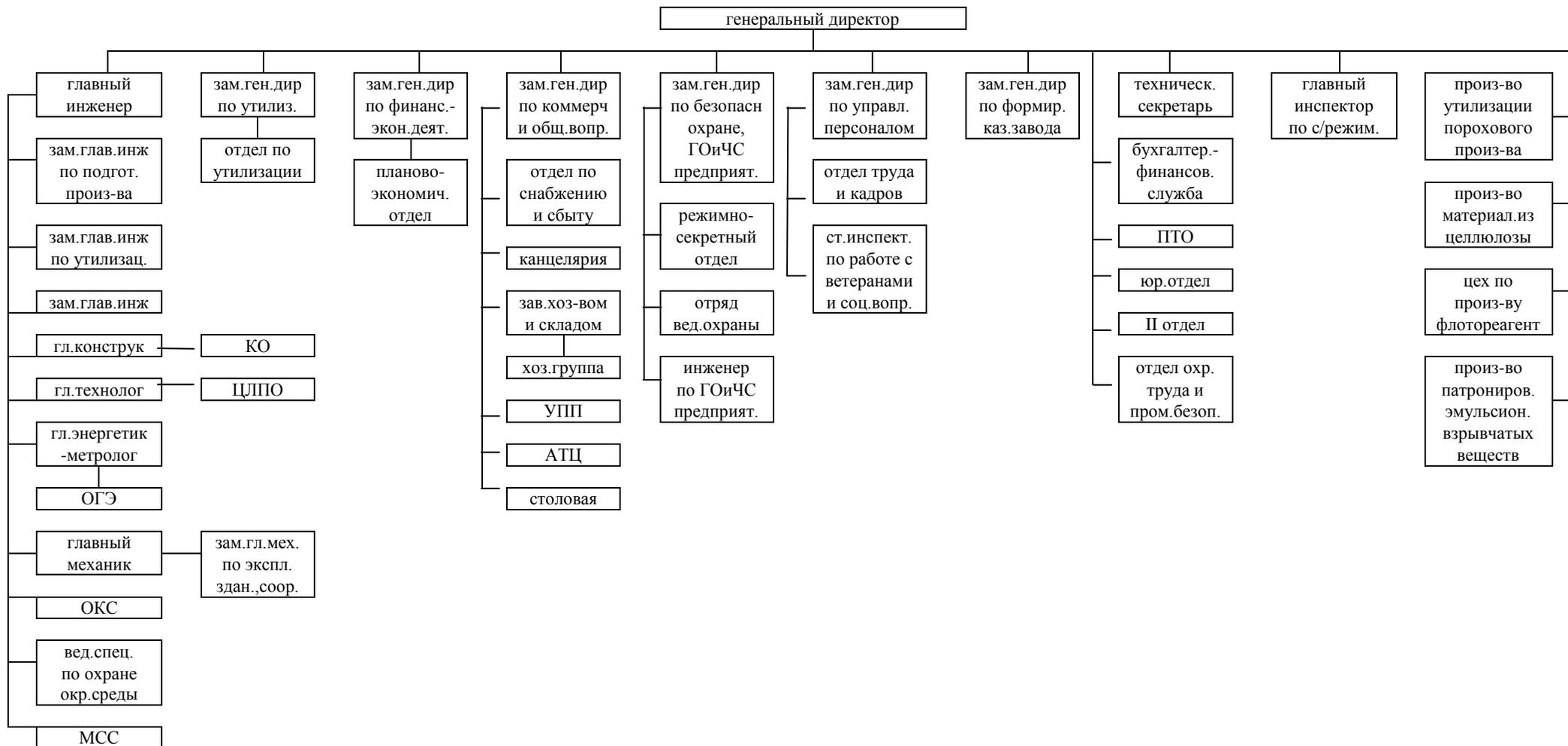


Рисунок 4 – Организационная структура ФГУП «ПО «Прогресс»

Компетенция главных специалистов предприятия устанавливается генеральным директором предприятия, они руководят планово-экономической работой, занимаются подбором кадров и организуют повышение их квалификации, обеспечивают охрану труда, технику безопасности, пожарную безопасность, организуют производство продукции. Им подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов, сбыта и снабжения, ремонта оборудования и зданий.

На предприятии утвержден коллективный договор, подписанный администрацией и председателем профсоюзного комитета, защищающим интересы работников.

Система управления состоит из двух взаимосвязанных уровней. В непосредственном подчинении администрации предприятия находятся подразделения первого уровня, занимающиеся производственными, экономическими, бухгалтерскими, финансовыми, коммерческими вопросами. Информационное обеспечение и управленческие решения рассчитаны на компьютерные средства.

Для анализа основных технико-экономических показателей предприятия использованы статистическая форма П-1 «Сведения о производстве и отгрузке продукции» и бухгалтерская форма «Отчет о финансовых результатах».

Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ФГУП «ПО «Прогресс» за 2012-2014 годы представлены в таблице 8.

Как следует из данных таблицы, в 2014 году получен объем реализованной продукции в сумме 337745 тыс.руб., снижение на 7,3% по сравнению с 2013 годом и на 27,2% по сравнению с 2012 годом. Затраты на 1 рубль реализованной продукции составили 1,05 руб. Получен убыток от производственной деятельности в сумме 15475 тыс. руб., с учетом операций по прочей деятельности сформирован финансовый результат – прибыль до налогообложения в сумме 3886 тыс.руб.

Таблица 8 – Основные показатели деятельности за 2012-2014 годы

Показатели	2012 г.	2013г.	2014г.	Темп роста, %		
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.	2014г. к 2012г.
1. Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс.руб.	464217	364384	337745	78,5	92,7	72,8
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	412753	341064	320231	82,7	93,9	77,6
3. Валовая прибыль, тыс.руб.	51404	23320	17514	45,4	75,1	34,1
4. Коммерческие и управленческие расходы, тыс.руб.	29188	25316	32989	86,8	130,3	113,0
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	22276	-1996	-15475	x	775,3	x
6. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	-6844	-4734	3886	69,2	x	x
7. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	-8966	-5169	2901	57,7	x	x
8. Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,95	1,01	1,05	106,3	104,0	110,5
9. Среднесписочная численность работников, чел. – всего	340	307	256	90,3	83,4	75,3
10. Производительность труда одного работника, т.р./чел.	1365,3	1186,9	1319,3	86,9	111,2	96,6
11. Среднемесячная заработная плата, руб.	11718	15641	19377	133,5	123,9	165,4
12. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	769832	757362	765945	98,4	99,9	98,3
13. Коэффициент износа, %	19,6	51,1	52,4	103,0	102,5	105,6
14. Фондоотдача, руб./руб.	0,60	0,48	0,48	80,0	93,7	75,0
15. Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс.руб.	50706	88845	112881	175,2	127,0	222,6
16. Коэффициент оборачиваемости оборотных фондов, обороты	9,2	4,1	3,0	44,6	73,2	32,6
17. Длительность одного оборота оборотных фондов, дни	39	88	120	225,6	136,4	307,7

На протяжении 2012-2013 гг. имел место непокрытый убыток, положительным моментом является тенденция к его снижению. Существенная сумма убытка образована в 2014 году за счет производственной деятельности (из-за наличия конкурентов, для закрепления на рынке, предприятие вынуждено было часть продукции реализовать по цене ниже себестоимости).

За 2012-2014 гг. снизился уровень фондоотдачи, составив 0,45 руб., этому способствовал рост товарной продукции в меньшей степени, чем рост среднегодовой стоимости основных производственных фондов, эффективность использования основных фондов продолжала оставаться на крайне низком уровне.

Отрицательным фактором является снижение производительности труда на 3,4% за период 2012-2014 гг. и среднемесячной заработной платы на 2,8% в 2014 году по сравнению с 2012 годом. Темп роста объема реализованной продукции ниже темпа роста численности, в результате чего произошло снижение производительности труда.

В связи с низким обновлением основных фондов коэффициент износа в 2014 году составил 52,4%, по сравнению с 2012 г. рост с 49,6% до 51,4%.

## **2.2 Анализ трудовых ресурсов ФГУП «ПО «Прогресс»**

Анализ трудовых ресурсов включает:

-изучение обеспеченности рабочих мест профессиональным и квалификационным персоналом, требуемым для производства (обеспеченность трудовыми ресурсами);

-полноту использования рабочего времени трудовыми ресурсами в процессе производства;

-изменение выработки продукции на одного работника(эффективность использования трудовых ресурсов за счет изменения производительности труда).

Среднесписочная численность персонала представлена в таблице 9и на рисунке 5.

Из таблицы видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом произошло снижение численности на 33 чел. или на 9,7%. По непромышленной группе (по цеху питания) снижение составило 1 чел.

В 2014 году наблюдалось снижение численности работающих на 51 человека или на 16,6%. Снижение произошло по группам «Руководители», «специалисты» и «охрана».

Таблица 9 – Обеспеченность предприятия кадрами, чел.

	2012 год		2013 год		2014 год		Изменение			
	факт	уд.вес, %	факт	уд.вес, %	факт	уд.вес, %	абсолютное, ±		относительное, %	
							2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.	2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.
рабочие	176	51,8	166	54,1	141	55,1	-10	-25	-5,7	-15,1
руководители	54	15,9	46	15,0	38	14,8	-8	-8	-14,8	-17,4
специалисты	42	12,3	35	11,4	27	10,5	-7	-8	-16,6	-22,9
служащие	3	0,9	3	1,0	3	1,2	-	-	-	-
охрана	55	16,2	48	15,6	39	15,2	-7	-9	9,1	-18,7
Итого ППП	330	97,1	298	97,1	248	96,9	-32	-50	-9,7	-16,8
Непромышленная группа	10	2,9	9	2,9	8	3,1	-1	-1	-10	-11,1
Итого:	340	100	307	100	256	100	-33	-51	-9,7	-16,6
Количество работников, проработавших весь год	154	45,3	242	78,8	186	72,7	+88	-56	+33,5	-6,1

В 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдалось снижение коэффициента постоянства кадров на 6,1%. Низкое значение коэффициента имело место в 2012 году в связи с реорганизацией производства.

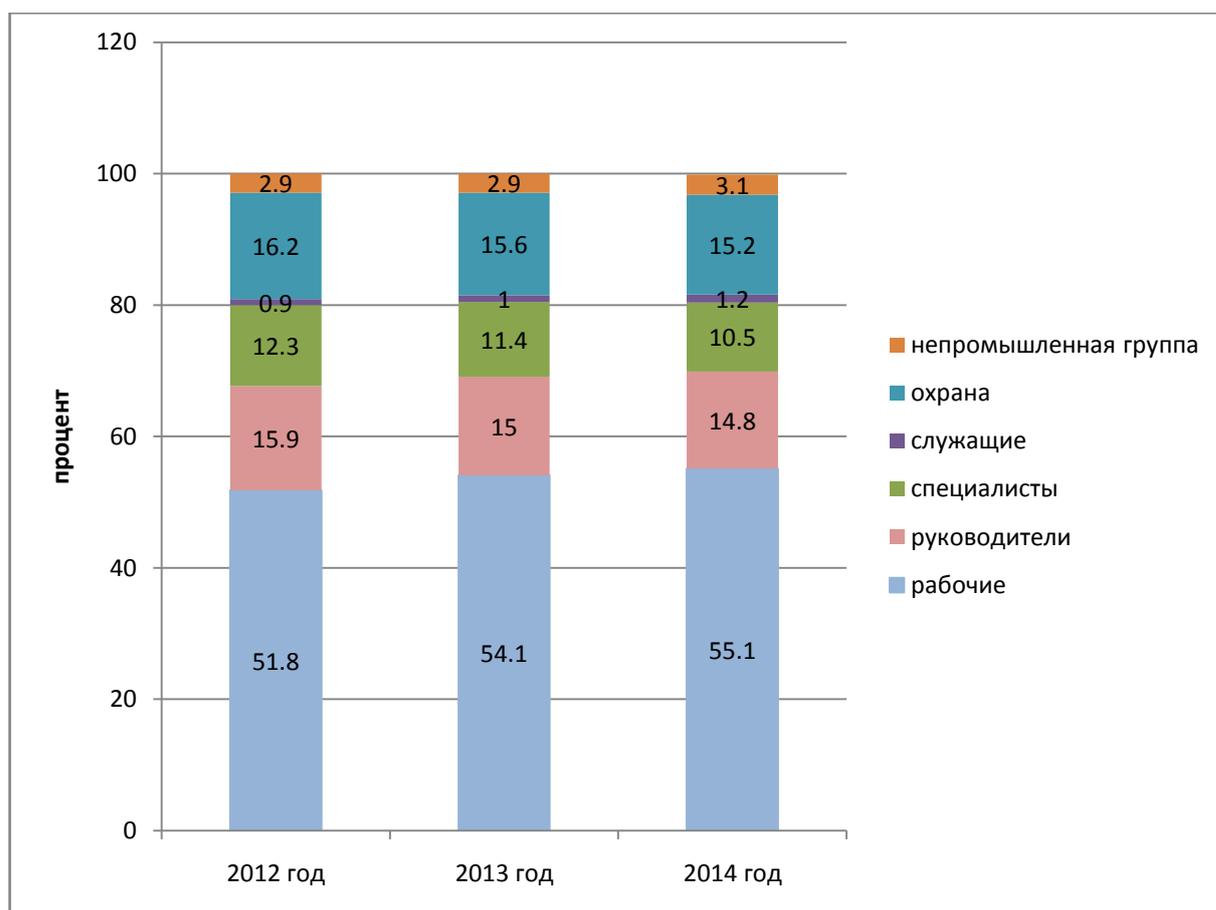


Рисунок 5–Структура персонала, %

Движение численности работников предприятия за отчетный период характеризуется системой показателей– абсолютных и относительных. Интенсивность движения работников показывают коэффициенты оборота по приему, выбытию, текучести.

Расчет изменения численности работников предприятия произведем на основе баланса движения персонала. Источником информации для расчета является форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников».

Результаты анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели движения трудовых ресурсов, чел.

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Изменение			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.	2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.

Продолжение таблица 10

1. Численность списочная на начало года	336	334	295	-2	-39	-0,6	-11,7
2. Принято - всего	92	13	12	-79	-1	-85,8	-7,7
3. Уволилось - всего	94	52	58	-42	6	-44,7	11,5
в т.ч.:							
- на пенсию по возрасту	2	-	-	-2	-	-	-66,7
- сокращение численности	5	9	3	4	-6	80	27,9
- по собственному желанию	69	43	55	-26	12	-37,6	-
- по другим причинам	18	-	-	-18	-	-	-
4. Численность списочная на конец года	334	295	249	-39	-46	-11,7	15,6
5. Среднесписочная численность	340	307	256	-33	-51	9,7	16,6
6. Коэффициент по приему, %	27,5	4,4	4,8	-23,1	+0,4		
7. Коэффициент по выбытию, %	28	15,6	19,7	-12,4	4,1		
8. Коэффициент текучести, %	25,9	12,9	18,6	-13	5,7		

Исходя из приведенных данных, видно, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом возрос:

- коэффициент по приему на 0,4%, составив 4,8%;
- коэффициент по выбытию на 4,1%, составив 19,7%;
- коэффициент текучести на 5,7%, составив 18,6%.

Коэффициенты свидетельствуют о значительной подвижности рабочей силы в основном за счет неудовлетворенности условиями работы, несвоевременной выплатой заработной платы и низким ее уровнем.

Коэффициент оборота по приёму возрос в связи с высокой подвижностью кадров в охране предприятия, условия труда не способствуют стабилизации кадров в данном подразделении.

Анализ квалификационной, профессиональной и социальной структуры персонала представлен в таблицах 11, 12, 13 и на рисунках 6, 7, 8, 9.

Таблица 11 – Квалификационная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс», чел.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
Рабочие – всего	176	166	141	100	100	100

в т.ч.:						
---------	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблица 11

3 разряд	16	13	9	9,1	7,8	6,4
4 разряд	47	46	37	26,7	27,7	26,2
5 разряд	83	81	66	47,2	48,8	46,8
без категории	30	26	29	17,0	15,7	20,6

Из таблицы 11 видно, что в организации в 2014 году наибольший удельный вес наблюдался по рабочим 4 разряда (26,2%) и 5 разряда (46,8%), т.е. кадровый потенциал имеет высокий профессиональный уровень.

В организации преобладает технологический процесс, связанный с приготовлением растворов в баках, ёмкостях (аппаратах). Поэтому в составе рабочих преобладают аппаратчики и слесаря по обслуживанию данного оборудования.

Таблица 12 – Профессиональная структура рабочих ФГУП «ПО «Прогресс», чел.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
Рабочие – всего	176	166	141	100	100	100
в т.ч.:						
1. аппаратчик	106	98	74	60,2	59,0	52,5
2. слесарь	21	20	20	11,9	12,0	14,2
3. газосварщик	2	2	2	1,1	1,2	1,4
4. электромонтер	16	16	16	9,1	9,6	11,3
5. водитель	14	13	13	8,0	7,9	9,2
6. младший обслуживающий персонал	17	17	16	9,7	10,3	11,4

Из таблицы 12 видно, что в составе рабочих большой удельный вес занимают аппаратчики (52,5%) и слесаря (14,2%).

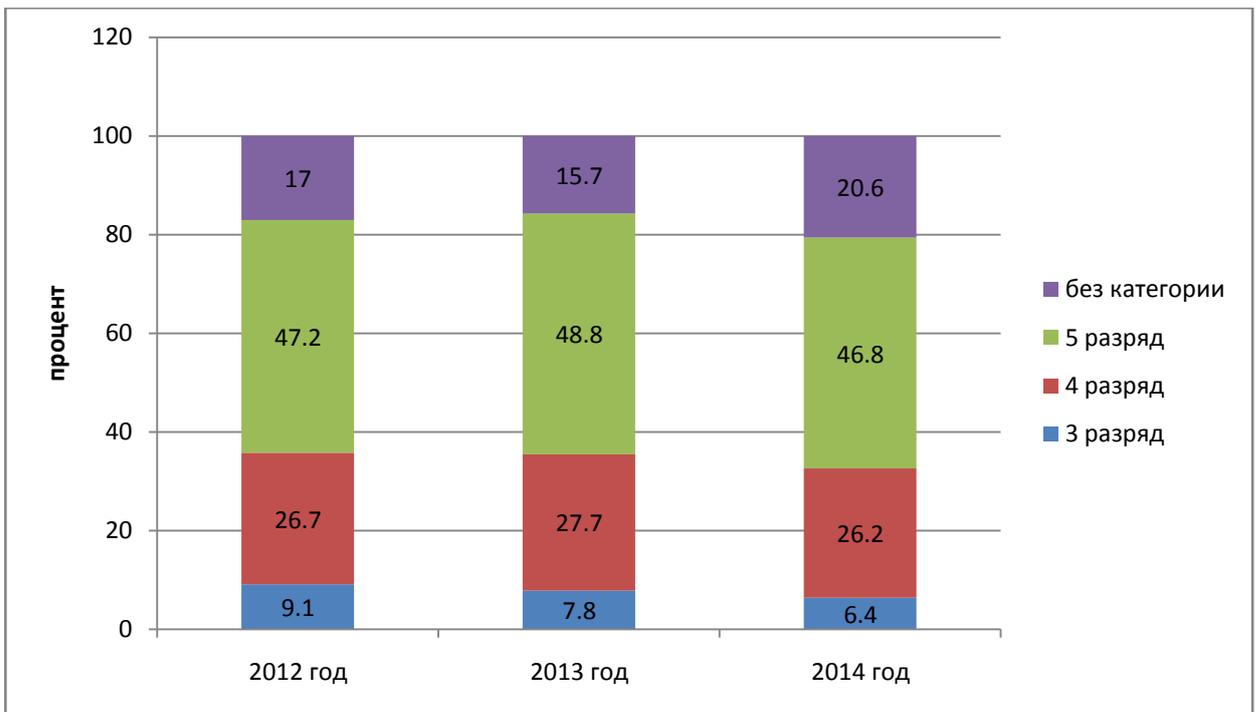


Рисунок 6– Квалификационная структура персонала  
ФГУП «ПО «Прогресс»,%

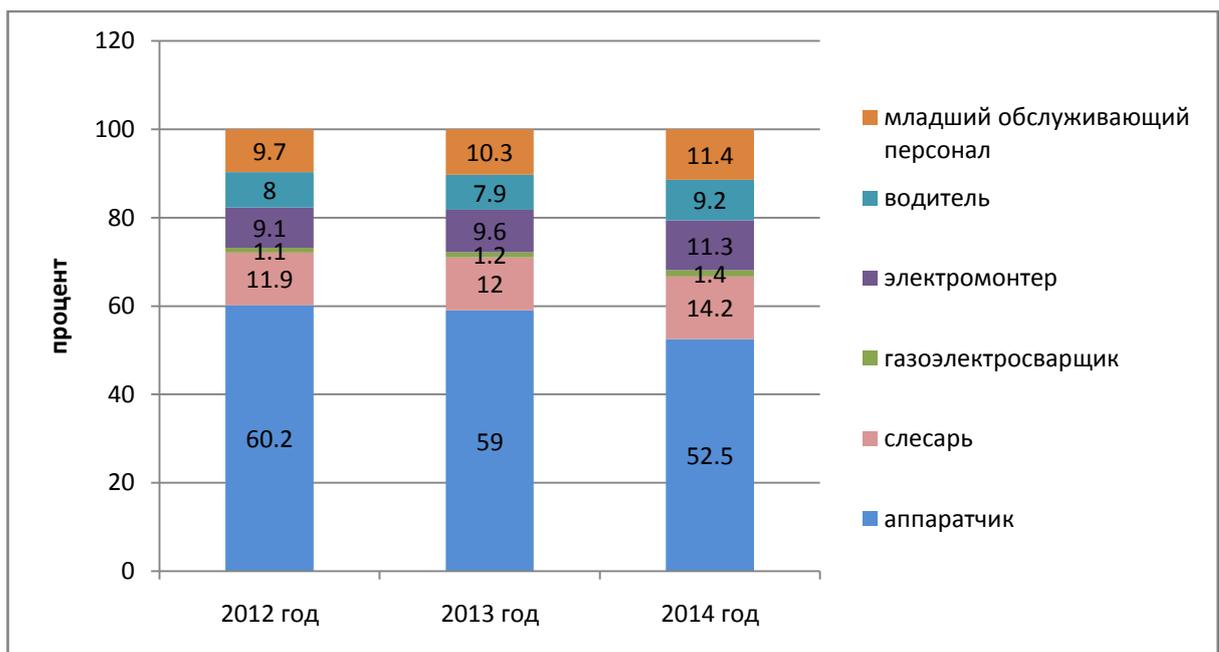


Рисунок 7 - Профессиональная структура рабочих ФГУП «ПО «Прогресс», %

На территории предприятия много подстанций и кабельных линий, для обслуживания которых имеется штат электромонтёров, удельный вес категории данных работников в 2014 году составил 11,3%.

Таблица 13 – Социальная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс»

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
Численность работников списочного состава на конец отчетного периода (без совместителей), всего	344	295	249	100	100	100
в т.ч.						
1. По возрастному составу						
до 30 лет	40	29	31	11,6	9,8	12,4
от 30 до 40 лет	41	41	43	11,9	13,9	17,3
от 40 до 60 лет	186	149	97	54,1	50,5	39,0
от 60 лет и выше	77	76	78	22,4	25,8	31,3
2. По полу						
мужчины	195	153	140	56,7	51,9	56,2
женщины	149	142	109	43,3	48,1	43,8

Из таблицы 13 видно, что в организации в 2014 году существенный удельный вес занимают работники в возрасте от 40 до 60 лет (39%), также большой удельный вес занимают работники от 60 лет и выше (31,3%). Отметим, что в данную возрастную категорию попадают все руководители и большая часть специалистов.

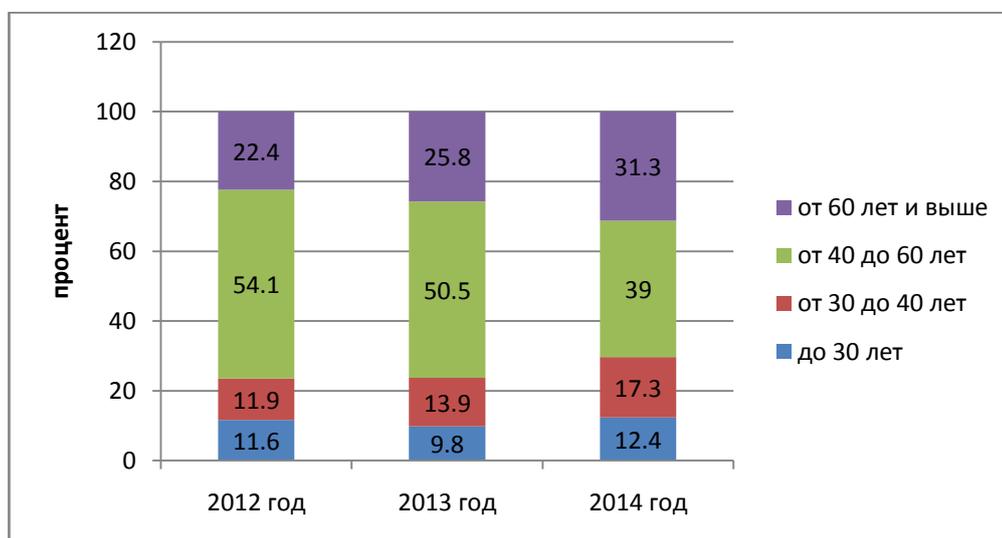


Рисунок 8 – Социальная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс» по возрасту, %

Доля мужчин незначительно преобладает и составляет на конец 2014 года 56,2%.

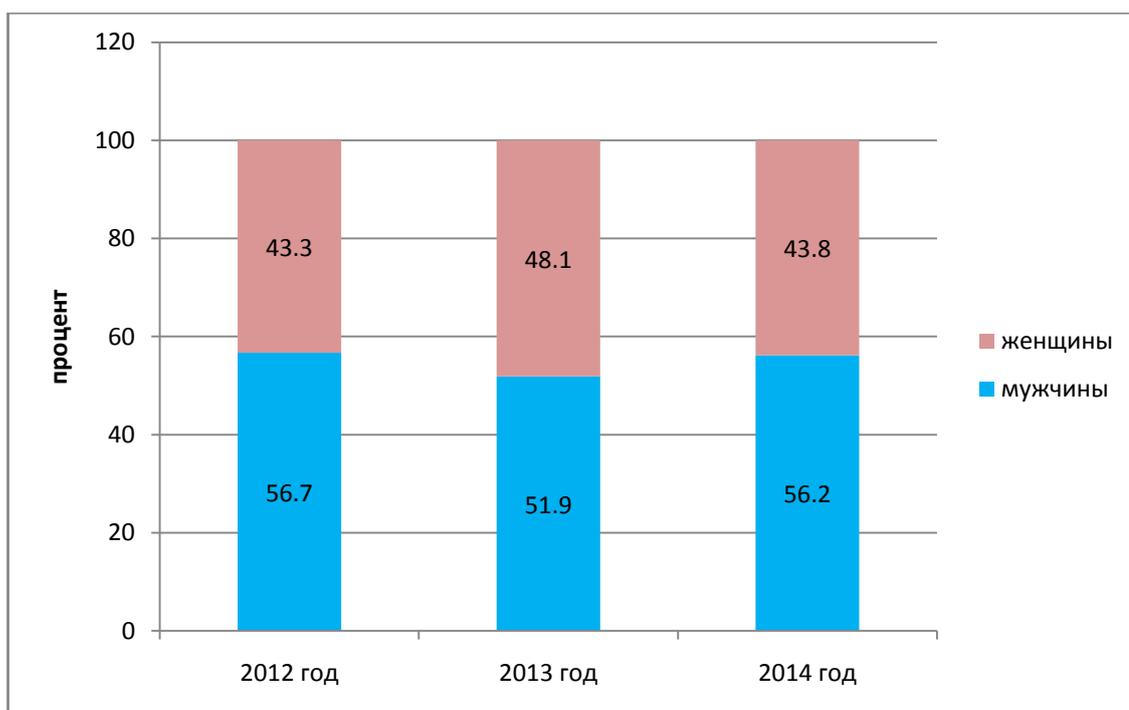


Рисунок 9 – Социальная структура персонала ФГУП «ПО «Прогресс» по полу, %

### 2.3 Анализ производительности труда и заработной платы на предприятии

Структура фонда оплаты труда (ФОТ) по видам начисления представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Структура ФОТ по видам начисления

Виды начисления	Сумма, тыс.руб.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
1. Оплата простоя	95	64	63	0,2	0,1	0,1
2. Оплата по должностным окладам	19050	22154	22243	39,8	38,4	37,4
3. Оплата по тарифным ставкам	816	1063	1168	1,7	1,8	2,0
4. Оплата за обеденный перерыв	22	20	23	0,06	0,03	0,04
5. Оплата за время в пути	103	109	97	0,2	0,2	0,2
6. Оплата за работу в зимнее время	33	35	27	0,1	0,05	0,04
7. Оплата праздничных и выходных дней	1084	1156	1087	2,3	2,0	1,8

Продолжение таблица 14

Виды начисления	Сумма, тыс.руб.			Удельный вес, %		
	2012 год	2013 год	2014 год	2012 год	2013 год	2014 год
8. Оплата по среднему заработку	665	927	1185	1,4	1,6	2,0
9. Оплата по договору подряда	426	137	278	0,9	0,2	0,5
10. Доплата за вредность	199	260	271	0,4	0,5	0,5
11. Доплата за праздничные	1246	1372	1277	2,6	2,4	2,1
12. Доплата за замещение	403	305	254	0,8	0,5	0,4
13. Доплата за классность	78	75	71	0,2	0,1	0,1
14. Доплата за мойку автомашин	65	64	63	0,1	0,1	0,1
15. Доплата за переработку	40	37	37	0,1	0,1	0,06
16. Доплата за отсутствующего работника	66	139	113	0,1	0,2	0,2
17. Доплата за руководство бригадой	12	12	12	0,03	0,02	0,02
18. Доплата за выдачу денег	53	53	55	0,1	0,1	0,1
19. Доплата за дежурство в выходные дни	165	163	230	0,3	0,3	0,4
20. Доплата за совмещение	503	604	793	1,0	1,1	1,3
21. Доплата за ученую степень	77	82	69	0,2	0,1	0,1
22. Надбавка за выслугу лет	1355	1613	1559	2,8	2,8	2,6
23. Надбавка за выполнение производственных заданий	877	1926	1733	1,9	3,4	2,84
24. Надбавка за работу с секретными материалами	594	521	493	1,2	0,9	0,8
25. Надбавка за работу с ПЭВМ	181	180	197	0,4	0,3	0,3
26. Ежемесячная премия	5906	7812	8142	12,4	13,6	13,7
27. Отпуск очередной	3531	4422	4702	7,4	7,7	7,9
28. Отпуск учебный	7	57	132	0,01	0,1	0,2
29. Компенсация отпуска	413	499	1384	0,9	0,9	2,4
30. Районный коэффициент	9745	11761	11767	20,4	20,4	19,8
Итого	47810	57622	59525	100	100	100

В таблице 14 показан применяемый в настоящее время в организации перечень доплат и надбавок, что позволяет сделать вывод об отсутствии системы индивидуализации материального стимулирования на ФГУП «ПО «Прогресс».

Из таблицы видно, что удельный вес расходов на оплату труда, исчисленный исходя из тарифных ставок и должностных окладов, в 2014 году составил 37,4%; ежемесячные премии за выполнение количественных и качественных показателей – 13,7%; районный коэффициент – 19,8% и около 30% приходится на различные доплаты и надбавки.

Динамика средней заработной платы представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика средней заработной платы персонала

Категория персонала	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение, ±	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	11718	15641	19377	+3923	+3736
Среднемесячная заработная плата рабочего, руб.	8954	12733	14280	+3779	+1547

При анализе средней зарплаты работников видно, что заработная плата на 1 человека в 2013 году по отношению к 2012 году возросла на 3923 руб., составив 15641 руб., в 2014 году по сравнению с 2013 годом изменение составило 3736 руб., достигнув 19377 руб.

В меньшей степени изменение среднемесячной заработной платы наблюдалось по категории «рабочие». В 2014 году по сравнению с 2013 годом среднемесячная заработная плата одного рабочего возросла на 1547 руб.

Опережение темпов прироста производительности труда над темпами прироста средней заработной платы свидетельствует о снижении себестоимости и повышении рентабельности производства, т.е. о рациональном соотношении между мерой труда и мерой потребления.

Данные представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Динамика затрат на оплату труда

Категория персонала	2012 год	2013 год	2014 год	Темп роста, %	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Фонд оплаты труда производственно-промышленного персонала, руб.	47810	57622	59525	120,5	103,3
Среднесписочная численность работников, чел.	340	307	256	90,3	83,4
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.	11718	15641	19377	133,5	123,9
Среднегодовая производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	1365,3	1186,9	1319,3	86,9	111,2

Из таблицы 16 видно, что фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала увеличился в 2014 году по сравнению с 2012

году на 3,3%, среднемесячная зарплата возросла на 23,9%, среднегодовая производительность труда 1 работника на 11,2%.

Темп роста среднемесячной заработной платы (123,9%) выше темпа роста среднегодовой производительности труда (111,2%), что оценивается отрицательно, т.к. свидетельствует об отсутствии рационального соотношения между мерой труда и мерой потребления.

## **2.4 Проблемы заработной платы и производительности труда на предприятии**

Для анализа эффективности использования труда рассмотрим выработку продукции на одного работника основной деятельности таблице 17.

Таблица 17 – Выработка продукции на одного работника промышленно-производственного персонала

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение, ±	
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.
1. Объем реализованной продукции, тыс.руб.	464217	364384	337745	-99833	-26639
2. Среднесписочная численность ППП, чел.	330	298	248	-32	-50
3. Средняя выработка продукции на 1 работника ППП, тыс.руб./чел.	1406,7	1222,8	1361,9	-183,9	+139,1

Из приведенной таблицы видно, что в 2013 году по сравнению с 2012 годом показатель выработки на 1 работника ППП снизился на 183,9 тыс.руб./чел., в 2014 году по сравнению с 2013 годом возрос на 139,1 тыс.руб./чел.

За 2012-2014 годы снижение составило 44,8 тыс.руб./чел. (1361,9 – 1406,7).

Снижение численности и выработки оказали влияние на изменение выручки от продажи.

Результаты анализа сведем в таблицу 18.

Таблица 18 - Влияние факторов на изменение выручки в 2014 году по сравнению с 2013 годом, тыс.руб.

Наименование фактора	Значение
Изменение численности	-61140
Изменение выработки	34501
Итого:	-26639

Производительность труда характеризует эффективность использования труда на предприятии. При анализе используется прямой показатель производительности труда – выработка и показатели использования рабочего времени. Расчеты расчетов сведены в таблицу 19.

Таблица 19– Факторный анализ выработки

Показатели	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное изменение, ±	
				2013г. к 2012г.	2014г. к 2013г.
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	464217	364384	337745	-99833	-26639
2. Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.	330	298	248	-32	-50
3. Среднесписочная численность рабочих, чел.	176	166	141	-10	-25
4. Доля рабочих в промышленно-производственном персонале	0,5333	0,5570	0,5685	+0,0237	+0,0115
5. Число дней работы по выпуску продукции, дн.	247	247	247	-	-
6. Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	-	-
7. Среднегодовая выработка промышленно-производственного персонала, тыс.руб./чел.	1406,7	1222,8	1361,9	-183,9	+139,1
8. Среднегодовая выработка рабочего, тыс.руб./чел.	2637,6	2195,1	2395,4	-442,5	+200,3
9. Среднечасовая выработка рабочего, тыс.руб./чел.	1,3348	1,1109	1,2122	-0,2239	+0,1013

Данные таблицы 19 свидетельствуют о росте эффективности использования трудовых ресурсов. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом выработка промышленно-производственного персонала возросла на 139,1 тыс.руб./чел., рост выработки рабочего составил 200,3 тыс.руб./чел.

На величину среднегодовой выработки в 2013 году по сравнению с 2012 годом оказали влияние 4 фактора, оценку которых осуществим методом абсолютных разниц на основе данных таблицы 19:

- влияние изменения доли рабочих в численности промышленно-производственного персонала:

$$0,0237 * 247 * 8 * 1,3348 = 62,5 \text{ тыс.руб.}$$

- влияние изменения числа дней работы:

$$0,5570 * 0 * 8 * 1,3348 = 0 \text{ тыс.руб.}$$

- влияние изменения длительности рабочего дня:

$$0,5570 * 247 * 0 * 1,3348 = 0 \text{ тыс.руб.}$$

- влияние изменения среднечасовой выработки рабочего:

$$0,5570 * 247 * 8 * (-)0,2239 = (-)246,4 \text{ тыс.руб.}$$

Совместное влияние факторов:

$$62,5 + 0 + 0 + (-)246,4 = (-)183,9 \text{ тыс.руб.}$$

На величину среднегодовой выработки в 2014 году по сравнению с 2013 годом оказали влияние 4 фактора, оценку которых осуществим методом абсолютных разниц на основе данных таблицы 19:

- влияние изменения доли рабочих в численности промышленно-производственного персонала:

$$0,0115 * 247 * 8 * 1,1109 = 25,2 \text{ тыс.руб.}$$

- влияние изменения числа дней работы:

$$0,5685 * 0 * 8 * 1,1109 = 0 \text{ тыс.руб.}$$

- влияние изменения длительности рабочего дня:

$$0,5685 * 247 * 0 * 1,1109 = 0 \text{ тыс.руб.}$$

- влияние изменения среднечасовой выработки рабочего:

$$0,5685 * 247 * 8 * 0,1013 = 113,9 \text{ тыс.руб.}$$

Совместное влияние факторов:

$$25,2 + 0 + 0 + 113,9 = 139,1 \text{ тыс.руб.}$$

Результаты анализа сведем в таблицу 20.

Таблица 20 – Влияние факторов на изменение производительности труда в 2014 году по сравнению с 2013 годом, тыс. руб.

Наименование фактора	Значение	
	2013 к 2012	2014 к 2013
Влияние изменения доли рабочих в численности промышленно-производственного персонала	62,5	25,2
Влияние изменения числа дней работы	0	0
Влияние изменения длительности рабочего дня	0	0
Влияние изменения среднечасовой выработки рабочего	-246,4	113,9
Итого:	183,9	139,1

Таким образом, в 2014 году главным фактором роста выработки промышленно-производственного персонала является рост среднечасовой выработки рабочего. Положительное влияние оказал рост доли рабочих, хотя это влияние было менее значительным.

В 2013 году среднегодовая выработка была снижена на 183,9 тыс.руб./чел. Основным фактором, повлиявшим на изменение выработки промышленно-производственного персонала, является снижение среднечасовой выработки рабочего.

По результатам анализа во 2 главе можно сделать следующий вывод.

За 2012-2014 годы на предприятии наблюдается значительное снижение численности трудовых ресурсов, что связано с оптимизацией численности персонала в условиях кризисного финансового состояния.

На текучесть рабочей силы оказывают влияние нестабильные выплаты заработной платы и низкий ее уровень у рабочих.

В составе персонала значительный удельный вес занимают работники старше 50 лет, наблюдается низкое обновление персонала.

За анализируемый период производительность труда снизилась с 1365,3 тыс.руб./чел. до 1319,3 тыс.руб./чел., хотя в 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдается рост на 132,4 тыс.руб./чел. или на 11,2%. Основным фактором, повлиявшим на рост производительности труда за 2013-2014 годы, явился рост среднечасовой выработки рабочего.

Все эти проблемы могут быть решены путем совершенствования работы по управлению трудовыми ресурсами на ФГУП «ПО «Прогресс». Основные мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов будут предложены автором в следующем разделе ВКР.

### **3 Направления повышения заработной платы и производительности труда на ФГУП «ПО «ПРОГРЕСС»**

#### **3.1 Мероприятия, направленные на повышение заработной платы и производительности труда на предприятии**

В качестве мероприятий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов предлагается внедрить ряд мероприятий, направленных на увеличение уровня заработной платы ФГУП «ПО «Прогресс».

##### **1. Оптимизация существующей системы стимулирования для рабочих**

Для устранения недостатков формальности в существующей системе премирования рабочих предлагается внедрить систему понижающих и повышающих коэффициентов качества труда, для чего необходимо мастерам смен вести ежедневный экран работы исполнителей по системе управления качеством труда (форма экрана в приложении А).

В таблице 21 приведен перечень показателей качества труда.

Таблица 21 - Перечень показателей качества труда

Показатели	Коэффициент снижения (повышения)
1. Показатели, снижающие качество труда	
1.1. Нарушение установленного порядка ведения технологического процесса (нарушение установленных правил и инструкций)	0,3
1.2. Некачественное оформление и содержание технической документации (журналов, паспортов, диаграмм и т.д.)	0,1
1.3. Грубое нарушение ведения техпроцессов, ТБ, спецрежима, которое привело к аварии, выпуск брака, тяжелым несчастным случаям	1,0
1.4. Брак продукции, допущенный по вине рабочего	0,3
1.5. Возврат продукции от заказчика (за каждый случай)	0,05
1.6. Перерасход сырья, материалов по вине рабочего	0,3
1.7. Нарушение правил ТБ, спецрежима (за каждый случай)	0,2
1.8. Невыполнение распоряжения мастера (за каждый случай):	
- письменного	1,0
- устного	0,2

Продолжение таблицы 21

Показатели	Коэффициент снижения (повышения)
1.9. Наличие простоя оборудования по вине обслуживающих (вспомогательных) рабочих за каждый случай	0,3
1.10. Выход из строя оборудования, приспособлений, инструмента по вине рабочего	0,3
1.11. Некачественная подготовка оборудования к работе, ремонту	0,2
1.12. Нарушение правил ВТР: опоздания, преждевременное окончание работы, отсутствие на рабочем месте и т.д. (за каждый случай)	0,1
1.13. Работа на неисправном оборудовании и несоответствующем технологической точности (за каждый случай)	0,3
1.14. Прогул	1,0
1.15. Появление на работе в нетрезвом состоянии	1,0
2. Показатели, повышающие качество труда	
2.1. За подготовку, внедрение предложений по улучшению качества, совершенствованию технологических процессов, экономии сырья, материалов, энергетических ресурсов	0,05
2.2. За выявление устранения и принятие мер к устранению нарушений и отступлений от правил и норм по охране труда и техники безопасности (за каждый случай)	0,05

Коэффициенты, отраженные в таблице 21, должны учитываться при расчете премии, выплачиваемой в соответствии с Положением о премировании.

В таблице 22 представлена шкала количественной оценки качества труда.

Таблица 22 - Шкала количественной оценки качества труда

Коэффициент качества труда за месяц	Значение коэффициента	Размер снижения или повышения премии в % от исходного по премиальному положению
1. Понижающий коэффициент	1 и ниже	50
	1 - 2	60
	2,1 - 3	70
	3,1 - 4	80
	4,1 - 5	90
	5,1 и выше	100 (премия не выплачивается)
2. Повышающий коэффициент	0,05	5
	0,1	10

По окончании месяца данные экрана качества труда, суммируются, по цеху оформляется распоряжение начальника цеха, которое направляется в

бухгалтерию организации и является основанием для повышения или снижения премии, выплачиваемой по положению, индивидуально для каждого работника.

2. Разработка Положения о формировании фонда стимулирования руководителей, специалистов, служащих ФГУП «ПО «Прогресс»

Проект «Положения...» приведен в приложении Б.

Персональная мотивация бессмысленна в подразделениях, результат которых образуется только коллективным трудом, также этого не стоит делать в отношении обеспечивающих подразделений, задача которых отсутствие сбоев. К таким подразделениям относят бухгалтерию, финансовую службу, юридический отдел, службу управления персоналом и т.д. и т.п., а также руководителей, специалистов и служащих цехов. Общим для этих подразделений является то, что результатом их хорошей работы является то, что этой работы не видно. Так же как не видно работы хорошего секретаря, но убрав его — можно обнаружить завалы из документов и мелких организационных проблем.

В отношении подобных подразделений имеет смысл в большей степени премировать за коллективный показатель – выполнение плана по прибыли и в меньшей степени за индивидуальные показатели подразделений, т.к. индивидуальное стимулирование без достижения коллективного показателя.

Процент премии будет начисляться на тарифный фонд (должностной оклад) плюс компенсирующие доплаты за вредность, ночные часы и праздничные дни.

В соответствии с проектируемым Положением о формировании фонда стимулирования устанавливаются следующие показатели и условия премирования.

1. Руководящие работники объединения (генеральный директор, заместители генерального директора, главный инженер, зам. главного инженера, главный бухгалтер, руководители, специалисты, служащие всех отделов

управления) премируются за выполнение плана по прибыли в размере 50% по организации.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%. Максимальный размер премии устанавливается 75%. При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

Премирование руководящих работников, руководителей, служащих, специалистов производится ежемесячно. Учет выполнения показателей ведется нарастающим итогом с начала года.

2. Премирование руководителей, специалистов, служащих конструкторского отдела (КО) производится ежемесячно за выполнение следующих показателей.

Таблица 23 – Показатели премирования руководителей и специалистов КО

Показатели премирования	Размер премии, %	Итого, %	Максимальный размер премии, %
1. За выполнение плана по прибыли по объединению	25		75
За каждый процент перевыполнения плана по прибыли	1	25	
2. Выполнение плана НИОКР в полном объеме согласно тематических карточек (форма ЗТТ)	12,5		
3. Соблюдение сметы на проведение проектно-конструкторских работ и исследовательских работ	12,5		

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии за данный показатель премирования увеличивается на 1%, но не более 25%. При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии за выполнение плана по прибыли корректируется на фактический процент выполнения.

3. Руководители, специалисты, служащие основных цехов (ПУПП, ПЭВВ, МКЦ, флотореагенты) премируются ежемесячно: за выполнение плана по прибыли цехом в размере 50%.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%.

4. Премирование руководителей, специалистов, служащих вспомогательных цехов (АТЦ, 12, ЦЛЮ) производится ежемесячно за каждый показатель отдельно: за выполнение плана по прибыли по объединению в размере 50% от общей суммы премии. Остальные 50% за выполнение установленных показателей по каждому цеху в отдельности.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%.

Таблица 24 – Показатели премирования руководителей и специалистов вспомогательных цехов

Цехи	Показатели премирования начальников вспомогательных цехов	Размер премии, %		За каждый процент перевыполнения плана по прибыли 1%	Максимальный размер премии, %
		в %	за выполнение плана по прибыли по объединению		
АТЦ	1. Выполнение плана по себестоимости	15	25	25	75
	2. Выполнение планового коэффициента выхода машин на линию	10			
12	1. Расход электроэнергии в пределах лимита	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
ЦЛЮ	1. Отсутствие замечаний по задержке и качеству проведенных анализов	10	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	15			

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

5. Премирование руководителей, специалистов, служащих участков производится ежемесячно за каждый показатель отдельно: за выполнение плана по прибыли по объединению в размере 50% от общей суммы премии. Остальные 50% за выполнение установленных показателей по каждому участку в отдельности.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%.

Таблица 25 – Показатели премирования руководителей и специалистов участков

Цехи	Показатели премирования начальников вспомогательных цехов	Размер премии, %		За каждый процент перевыполнения плана по прибыли 1%	Максимальный размер премии, %
		в %	за выполнение плана по прибыли по объединению		
Участок связи	1. Отсутствие претензий на качество работы телефонисток и связи со структурными подразделениями	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
УПП	1. Своевременная завозка сырья и материалов согласно заявок техснаба	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
ВОХР	1. Постоянное поддержание боевой готовности отряда для выполнения поставленной задачи	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
Цех питания	1. Отсутствие жалоб на качество обслуживания и качество приготовления пищи	15	25	25	75
	2. Соблюдение норматива затрат на рацион питания	10			

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

Произведем расчет заработной платы руководителей, специалистов цеха по производству микрокристаллической целлюлозы в таблице 27. Условно считаем, что план по прибыли не выполнен, установим процент премии 25%.

Таблица 26 – Расчет заработной платы руководителей, специалистов цеха по производству микрокристаллической целлюлозы

Наименование профессии	Кол-во единиц	Должностной оклад	Доплаты					Итого месячный фонд зарплаты	Поясной коэффициент	Месячный фонд зарплаты	Годовой фонд зарплаты
			вредность	ночное время	празд. дни	премия	Итого доплат				
<b>Руководители</b>											
1. Начальник цеха											
до	1	16000	4% 640	-	-	-	640	16640	4992	21632	259584
после	1	16000	640	-	-	4000	4640	20640	6192	26832	321984
2. Зам.начальника - технолог											
до	1	12000	4% 480	-	-	-	480	12480	3744	16224	194688
после	1	12000	480	-	-	3120	3600	15600	4680	20280	243360
3. Мастер смены											
до	4	<u>7300</u> 29200	12% <u>876</u> 3504	<u>976</u> 3904	<u>632</u> 2528		<u>2484</u> 9936	<u>2484</u> 9936	<u>2935</u> 11740	<u>12719</u> 50776	<u>152630</u> 610512
после	4	<u>7300</u> 29200	<u>876</u> 3504	<u>976</u> 3904	<u>632</u> 2528	<u>2446</u> 9784	<u>4930</u> 19720	<u>12230</u> 48920	<u>3668</u> 48920	<u>15899</u> 63596	<u>190788</u> 763152
<b>Специалисты</b>											
1. Механик цеха											
до	1	10000	4% 400	-	-	-	400	10400	3120	13520	162240
после	1	10000	4% 400	-	-	2600	3000	13000	3900	16900	202800
1. Энергетик цеха											
до	1	10000	4% 400	-	-	-	400	10400	3120	13520	162240
после	1	10000	4% 400	-	-	2600	3000	13000	3900	16900	202800
Всего:											
до	8										1389264
после	8										1734096

Из таблицы видно, что годовой фонд заработной платы руководителей и специалистов цеха по производству микрокристаллической целлюлозы повысится на 344832 руб.

3. Расширение нематериальных методов мотивации персонала за счет проведения профессиональных конкурсов

Также предлагается для повышения эффективности использования трудовых ресурсов расширить нематериальные методы мотивации персонала.

На балансе ФГУП «ПО «Прогресс» числится база отдыха «Томская писаница», которая прекрасно подходит для проведения различного рода корпоративных мероприятий.

В свете тяготения общества в целом и работников предприятия к спорту, можно возродить былые традиции соревнований между отделами, производствами, участками, сменами. Причем проводить соревнования можно в любое время года, т.к. имеются и открытые площадки, и площадки для состязаний в теплом помещении. Также можно устраивать летние сплавы по реке или катания на водных лыжах. Зимой всегда остаются актуальными походы на лыжах, либо осуществление идей по строительству снежного городка, на которые, к примеру, был объявлен конкурс в течение года.

В качестве отдыха вблизи хвойного леса, на берегу реки, на свежем воздухе можно предложить работникам путевки со скидкой, к примеру, 25% от стоимости путевки для работника, и 50% от стоимости для родственников сотрудников.

А для поднятия духа здорового соперничества в коллективе можно предложить создание специальной комиссии из членов профсоюзного комитета, которая будет оценивать конкурсы, например, «Лучший по профессии», «Лучший отдел заводоуправления», «Лучшее производство по озеленению производственной территории», «Самое чистое здание в объединении» и т.д. Смене, работающей без нарушения трудовой и производственной дисциплин, выполняющей 100% задание, присвоить звание «Передовая смена». В качестве

поощрения победителям соревнований вручать грамоты и денежные премии или путевки на турбазу «Томская писаница» за счет профсоюза.

В качестве примера приведены условия конкурса профмастерства на звание «Лучший по профессии» среди слесарей по ремонту оборудования.

Конкурсная программа на присвоение звания  
«Лучший по профессии»

Проверка теоретических знаний по специальности.

Каждый участник конкурса должен ответить на три теоретических вопроса по билету:

1 - по правилам техники безопасности,

2 - по профессии.

Пример практического задания:

ревизия задвижки (замена прокладки на фанаре, замена штока, замена сальника),

ревизия обратного клапана,

очистка приёмного фильтра,

демонтаж и монтаж выкидной или приёмной задвижки,

демонтаж и монтаж обратного клапана.

Порядок подведения итогов конкурса

Теоретические вопросы оцениваются по пятибалльной шкале (максимальное количество баллов – 15).

При выполнении практического задания за нарушение порядка работ применяются штрафные баллы:

за нарушение правил техники безопасности - 3 балла,

за пропуск отдельной операции - 2 балла,

за неумелое обращение с приспособлениями, механизмами, техникой, неквалифицированные приёмы в работе, брак в работе - 4 балла.

За изобретательность и находчивость, применение рациональных приёмов труда, культуру рабочего места по решению жюри добавляются 1-3 балла.

Три участника, затратившие минимальное количество времени на выполнение практического задания (при отсутствии штрафных баллов и качественном его выполнении), получают соответственно 3, 2 и 1 поощрительный балл.

Победителем считается участник с наибольшим количеством баллов.

Призерам вручается Диплом «Лучший по профессии ФГУП «ПО «Прогресс» и денежная премия в размере:

первое место – 3500 рублей каждому;

второе место – 2500 рублей каждому;

третье место – 1500 рублей каждому;

Выплата денежного вознаграждения (премии) победителям производится на основании приказа генерального директора по результатам итогового протокола конкурса, подписанного членами комиссии.

При осуществлении данных мероприятий работники предприятия будут гордиться своей работой, предприятием и, конечно же, своими достижениями, которые непременно будут иметь место.

#### 4. Увеличение объема выпуска продукции

а). Обеспечение дополнительных рабочих мест в производстве микрокристаллической целлюлозы

В производстве микрокристаллической целлюлозы установить вторую сушильную установку, что позволит увеличить мощность производства, внедрить технологию сушки в «кипящем» слое.

Капитальные затраты на внедрение – 402 тыс.руб.

Увеличение производительности микрокристаллической целлюлозы в 1,5 раза.

Увеличение объема микрокристаллической целлюлозы:

$91 \text{ т} * 111154 \text{ руб.} * 1,5 = 15394 \text{ тыс.руб.}$

$\Delta V = 15394 - 10115 = 5279 \text{ тыс.руб.}$

Прирост себестоимости с учетом рентабельности 5% составит:

$$5279 / 1,05 = 5028 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$5279 - 5028 = 251 \text{ тыс.руб.}$$

Данное мероприятие позволит обеспечить дополнительные рабочие места для четырех аппаратчиков, за счет чего фонд оплаты труда работников будет увеличен на:

$$4 \text{ чел.} * 14280 \text{ руб.} + 12 \text{ мес.} = 685000 \text{ руб. или } 685 \text{ тыс.руб.}$$

Реализация мероприятия позволит увеличить приток денежных средств, объем производства и реализации, повысить эффективность хозяйственной деятельности и производительность труда работников.

б). Расширение ассортимента промышленных ВВ и обеспечение дополнительных рабочих мест в ПЭВВ

В производстве промышленных взрывчатых веществ (ПЭВВ) производятся жидкие эмульсионные взрывчатые вещества, которые транспортируются до места их назначения в жидком виде в автоцистернах. Они транспортируются на небольшие расстояния для взрыва горных пород в шахтах Кузбасса.

Предлагается внедрить аппарат «клипсатор», который позволит увеличить ассортимент промышленных взрывчатых веществ, выпускать патронированные взрывчатые вещества и отгружать их железнодорожным транспортом на дальние расстояния, расширяя географические рынки сбыта.

Капитальные затраты на внедрение – 70 тыс.руб.

Дополнительный выпуск патронированных ВВ составит:

$$\Delta V = 50 \text{ т} * 23500 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} = 14100 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост себестоимости с учетом рентабельности 7% составит:

$$\Delta C = 14100 / 1,07 = 13177 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 14100 - 13177 = 923 \text{ тыс.руб.}$$

Реализация данного мероприятия позволит обеспечить дополнительные рабочие места 4-м аппаратчикам и двум вспомогательным рабочим по клипсованию и укладке продукции в гофроящики.

6 чел. \* 14280 руб. \* 12 мес. = 1028 тыс.руб.

в). Повышение эффективности использования трудовых ресурсов за счет освоения новой продукции

Для снижения себестоимости продукции и увеличения прибыли предлагается увеличить объем работ и услуг за счет расширения ассортимента.

В организации имеется парк металлорежущих станков, которые загружены примерно на 30% для изготовления запчастей при выполнении ремонтных работ. Организации необходимо развивать новые рыночные возможности в соответствии с имеющимися трудовыми ресурсами.

Как показывает практика, развивающемуся малому и среднему бизнесу недостаточно малогабаритных сейфов для хранения текущей наличности и документов. Кроме того, у охотников-любителей возникает острая необходимость в хранении оружия дома в специальных сейфах.

Предлагается на базе механической мастерской освоить производство малогабаритных сейфов с целью расширения сопутствующей продукции двух видов:

а) для хранения оружия:

Объем выпуска – 25 шт./мес.

Цена реализации – 3200 руб./шт.

Характеристика: тип замка 2 – ключевой; класс секретности – Н0; количество стволов макс. – 4 шт.; количество стволов мин. – 3 шт.; высота ружей – 1088 мм.

Комплектация без ложементов;

б) малогабаритных сейфов для офисов.

Объем выпуска – 25 шт./мес.

Цена реализации – 3100 руб./шт.

Характеристика: тип замка – ключевой; класс секретности – 3; объем – 26 л; габариты: ширина 315 мм, высота 315 мм, глубина 260 мм; вес 14 кг.

Объем продаж составит:

$(25*3100 + 25*3200) * 12 \text{ мес.} = 1890000 \text{ руб.}$  или 1890 тыс.руб.

Прирост объемов составит 1890 тыс.руб.

Затраты на производство сейфов.

1). Трудозатраты, всего – 353 тыс.руб.

Количество используемых работников - 1 слесарь, 1 сварщик.

Заработная плата с отчислениями:

14698 руб.\*2 чел.\*1,307\*12 мес. = 461 тыс.руб.

где 30,7% - страховые взносы на заработную плату

2). Материалы, всего – 827 тыс.руб.

а) металл – стальной лист 5 мм г/к 1,25\*2,5м ст3сп5 АША

14 кг\*50 шт.\*12 мес.\*28,5 руб. = 239 тыс.руб.

где 28,5 руб. – цена стали за 1 кг

б) замок депозитный Euro-Lock C706-0003 (аналог Miles X4) – 980 руб./ед.

50\*12 мес.\*980 = 588000 руб. или 588 тыс.руб.

3). Прочие расходы – 470 тыс.руб. (электроды, припой, краска и т.д.).

Всего затрат:

461 + 827 + 470 = 1758 тыс.руб.

Прибыль от продаж составит:

1890 – 1758 = 132 тыс.руб.

Рентабельность продаж:

$132 / 1890 * 100\% = 7\%$

Реализация данного мероприятия позволит увеличить загрузку оборудования с 30% до 50%, фонд оплаты труда работников увеличить на 353 тыс.руб.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Для осуществления мероприятий по повышению стимулирования работников ФГУП «ПО «Прогресс» в таблице 27 приведен график внедрения системы.

Таблица 27 – График внедрения системы повышения стимулирования работников ФГУП «ПО «Прогресс»

Наименование	Исполнитель	Срок исполнения	Стоимость, руб.
1. Ознакомление работников с новой организацией оплаты и стимулирования труда	Экономист по труду	I кв.	-
2. Утверждение «Положения о формировании фонда стимулирования руководителей, специалистов и служащих ФГУП «ПО «Прогресс» генеральным директором	Экономист по труду	I кв.	-
3. Внедрение новой системы поэтапно в подразделениях	Экономист по труду	II кв.	-
4. Апробирование системы стимулирования в цехе по производству микрокристаллической целлюлозы	Экономист по труду	II кв.	-
5. Расширение нематериальных методов стимулирования за счет проведения профессиональных конкурсов и реконструкции базы отдыха	профсоюзная организация	III кв.	14000
6. Проведение мониторинга и при необходимости внесение в систему корректировок	Экономист по труду	IV кв.	

Внедряемая система обеспечит:

- ◆ зависимость переменной части заработной платы от индивидуальных результатов труда;
- ◆ гибкое реагирование на изменение результатов хозяйственной деятельности организации;
- ◆ создание возможности для увеличения размера своей заработной платы по сравнению с предыдущей системой;
- ◆ повышение мотивации труда рабочих за счет установленных индивидуальных показателей работы.

Проведенные мероприятия устранят недостатки в существующей системе, повысят производительность труда и качество выполняемых работ, мотивируют работников на выполнение работ повышенной сложности, т.е. будет соблюдаться расчет заработка в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов труда.

Используя фактические данные за 2014 год, осуществим прогнозирование экономических показателей на 2015 год в таблице 28.

Таблица 28 – Прогноз экономических показателей на 2015 год, тыс.руб.

Показатели	2014 год факт	Изменение показателя	2015 год прогноз	Темп роста, %
1. Выручка от продажи	337745	21269	359014	106,4
2. Себестоимость продаж и управленческие расходы	353220	19963	373183	105,7
3. Прибыль (убыток) от продаж	-15475	1306	-14169	91,6
4. Прочие доходы	173871	-	173871	100
5. Прочие расходы	154510	-	154510	100
6. Прибыль (убыток) до налогообложения	3886	1306	5192	133,6
7. Чистая прибыль (убыток)	2901	1253	4154	143,2
8. Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	0,9	0,3	1,2	133,3
9. Среднесписочная численность, чел.	256	10	266	103,9
10. Производительность труда, тыс.руб./чел.	1319,3	+30,4	1349,7	102,3

Реализация мероприятий, направленных на эффективное повышение использования трудовых ресурсов, позволяет организовать дополнительные рабочие места для десяти работников, повысить производительность труда работников на 30,4 тыс. руб./чел., увеличить чистую прибыль организации на 1253 тыс.руб. и рентабельность продаж на 0,3%, т.е. увеличить эффективность хозяйственной деятельности.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа 3-ЗБ14	ФИО Гусева Н. М.
---------------	------------------

<b>Институт</b>	Электронного обучения	<b>Кафедра</b>	Экономики
<b>Уровень образования</b>		<b>Направление/специальность</b>	Экономика управления на предприятии

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p>– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике</p> <p>– Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</p>	<p>– ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».</p> <p>– Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента».</p> <p>– GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива</p> <p>– Добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>– безопасность труда;</p> <p>– стабильность заработной платы;</p> <p>– поддержание социально значимой заработной платы;</p> <p>– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях</p>	<p>– безопасность труда;</p> <p>– стабильность заработной платы;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных – спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д. б товаров), и т.д.</p>	<p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</p> <p>– содействие охране окружающей среды</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью</p>
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <p>- внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</p>	<p>1. Внутренние: сотрудники предприятия, потребители, поставщики.</p>

<p>2. <i>Определение структуры программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Наименование предприятия;</i></li> <li>- <i>Элемент;</i></li> <li>- <i>Стейкхолдеры;</i></li> <li>- <i>Сроки реализации мероприятия;</i></li> <li>- <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия</i></li> </ul>	<p>2. ООО «Вегас»,  Социально-ответственное поведение  Социально значимый маркетинг  Социальные инвестиции  - Потребители, поставщики, сотрудники организации.  - Помощь и реклама, забота о населении, повышение квалификации сотрудников</p>
<p>3. <i>Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i></p>	<p><i>Итого – 7 645 000рублей</i></p>
<p>4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i></p>	<p>4. <i>Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров.</i>  <i>Оценка эффективности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Социально-ответственное поведение – фирма заботится о клиентах компании.</i></li> <li>• <i>Социально значимый маркетинг – повышении лояльности по отношению к компании и ее торговым маркам.</i></li> <li>• <i>Социальные инвестиции – профессиональная подготовка и переподготовка персонала, развитие местных сообществ и обеспечение добросовестной деловой практики.</i></li> </ul>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	21.12.2015 г.
--	---------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	Кандидат философских наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ14	Гусева Н. М.		

## **4 Корпоративная социальная ответственность**

### **4.1 Значение применения КСО**

КСО – это система этических норм и ценностей, а также последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий компании, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами и направленных на снижение нефинансовых рисков, это обязательство по долгосрочному улучшению имиджа и деловой репутации компании, росту капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающим прибыльность и устойчивое развитие предприятия [47].

Это обязательство выходит за рамки установленного законом и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Разработка и внедрение разумной и эффективной политики корпоративной социальной ответственности – это шаг к признанию российских компаний на международной арене, начало длинного пути изменения стереотипов, имиджа предприятий страны. Прежде всего, КСО направлена на то, чтобы обеспечить соответствие правилам, этическим принципам и интересам стейкхолдеров, которые представляют все слои современного гражданского общества.

КСО – одна из немногих сфер, где сходятся интересы власти, бизнеса и общества, и где могут решаться очень серьезные задачи социально-экономического развития страны [48].

В приведенных определениях отсутствует термин «добровольность», являющийся обязательным атрибутом многих трактовок КСО, пришедших к нам с Запада. Несомненно, в этом есть определенный смысл, который нужно обозначить.

Изначально в России под КСО не понимался добровольный (не являющийся обязательным согласно законодательству) вклад в развитие общества. Так, в апреле 2007 года, накануне кризиса, когда ситуация для бизнеса склады-

вас достаточно благополучно, ВЦИОМ провел всероссийский опрос (допускалось не более 3 ответов), где респондентам был задан вопрос «Что, по вашему мнению, в первую очередь характеризует бизнес как социально ответственный?». 55% респондентов ответили, что под КСО понимают выполнение обязательств перед работниками (выплата заработной платы, создание безопасных условий труда) и государством (уплата налогов), то есть соблюдение компаниями законодательства без взятия на себя дополнительных обязательств. Еще 42% респондентов указали под КСО выпуск качественной продукции, а 27% респондентов отметили под КСО необходимость выполнения обязательств компанией перед партнерами и клиентами [46]. Вряд ли в посткризисной ситуации картина изменилась. В чем же суть такого положения?

1. Основная масса средних и мелких предприятий даже не имеет понятия о КСО. Их социальная ответственность исчерпывается стремлением соблюдать законы, регулирующие социальные отношения.

2. Высшее руководство многих компаний рассматривает КСО с сугубо прагматичных позиций - с позиций учета обязывающих обстоятельств, как внутренних (выход на IPO, участие в инвестиционных конкурсах, госзакупках, вступление в СРО и пр.), так и внешних (просьбы и «настоятельные» рекомендации органов власти, контрольно-надзорных органов и пр.). Когда же КСО переводится в плоскость благотворительности, то, чаще всего, она рассматривается с позиции моральных предпочтений топ-менеджмента компаний.

3. На многих предприятиях отсутствует системный и скоординированный менеджмент социальной деятельности, и если раньше кивали на отсутствие относительно простых, понятных и доступных методических подходов к организации такой деятельности в рамках КСО, то с выходом стандарта ИСО 26 000 это вопрос закрыт.

Причины торможения процесса внедрения принципов КСО в хозяйственную деятельность российского бизнеса?

Их можно назвать несколько.

1. Отсутствие преемственности лучших традиций благотворительности и меценатства российского предпринимательства, уходящего корнями в прошлые века. Конечно, временной разрыв в 75 лет создал здесь определенные барьеры, но...

Верхушка российского бизнеса покупает яхты, спортивные клубы, виллы за рубежом, серьезные вложения в крупные социальные проекты и программы являются редким исключением. Несколько лет назад Биллом Гейтсом и Уорреном Баффетом инициирована «Клятва дарения». В 2013 году к ней примкнуло 105 миллиардеров из разных стран мира. Из России – только один, Потанин.

Нравственные принципы и этические нормы ведения бизнеса нельзя сформировать, привить ни за месяц, ни за год, это длительная, кропотливая и системная работа, и участвовать в ней должны и государство, и бизнес, и общество.

2. Отсутствие должной институциональной и правовой поддержки и стимулирования КСО со стороны государства.

Нельзя сказать, что нет внимания к проблемам социальной ответственности бизнеса со стороны высшего руководства страны. Эта тема звучит и на встречах Президента страны с правлением РСПП, и в различных выступлениях высоких должностных лиц. Когда же возникла острая ситуация в Пикалево в 2009 году, где три предприятия города остановились из-за конфликта интересов, не договорившись по ценам на сырье друг друга, в ситуацию вмешался В.В. Путин, будучи главой правительства, и заявил: «Если нынешним собственникам не удастся договориться, это сделают без них. Сделали заложниками своих амбиций, непрофессионализма и, может быть, просто жадности тысячи людей. Это абсолютно недопустимо, где же социальная ответственность бизнеса? Где она? Мы говорим об этом на каждом мероприятии...». А позже, давая интервью информационному агентству Bloomberg, он отметил: «если богатые владельцы предприятий имеют еще и чувство социальной ответственности - таких людей мы будем поддерживать...» [47].

Судя по сегодняшней ситуации, чиновники за 5 прошедших лет еще не нашли инструментов и механизмов, позволяющих реализовать на практике посыл В.В. Путина. На конференции «Социальная ответственность в системе корпоративного управления» А. Костиным был представлен ряд конструктивных предложений по достижению реальных сдвигов в продвижении КСО в России, в том числе предложение о создании межведомственной группы для подготовки проекта Постановления Правительства РФ «Об основных направлениях государственной политики стимулирования и поддержки КСО и устойчивого развития бизнеса», но реального хода эти предложения пока не получили.

3. Отсутствие целенаправленной информационной политики в области КСО и устойчивого развития, повышения общей и взаимной осведомленности общества в вопросах развития КСО и взаимовыгодного межсекторного партнерства.

Два года назад на общероссийской конференции «Как информировать общество о КСО: от кризиса к доверию» был обозначен ряд подходов для решения этих задач, но и на этом участке похвалиться пока нечем.

Специального российского интернет-портала по вопросам КСО нет, пользуемся совместным с украинским. Телевидение тоже не жалуется эту тематику, да и печатные СМИ не считают ее актуальной. Нет наружной социальной рекламы ни на улицах, ни на предприятиях.

Несомненно, без государственной поддержки эту проблему вряд ли удастся успешно решить.

4. Недостаточное внимание вопросам обучения по тематике КСО и устойчивого развития в системе высшего и дополнительного профессионального образования.

Не все вузы осознают важность и значимость этой проблематики. Шаг вперед сделан, КСО включена в образовательные стандарты бакалавриата, но и для магистратуры это важно, особенно по программам второго высшего образования, направлениям и «Менеджмент», и «ГМУ». С другой стороны, Россий-

ская ассоциация бизнес-образования могла бы рекомендовать школам бизнеса включение КСО в программы MBA.

5. Эффективность и результативность проводимых мероприятий по КСО.

Только в Москве ежегодно проводится не менее двух серьезных конференций по проблемам КСО и устойчивого развития, на них обсуждается широкий круг ключевых вопросов, вырабатываются конструктивные позиции, принимаются достаточно взвешенные рекомендации. Однако КПД в плане практического воплощения всех этих наработок достаточно невысок. Одна из причин в том, что эти мероприятия, как правило, не жалуют представители властных структур, хотя в программах они заявляются. Возможно, есть смысл создать постоянно действующую межведомственную комиссию при Правительстве РФ, которую возглавила бы вице-премьер О. Голодец. Эта структура стала бы выполнять функцию координации деятельности всех заинтересованных в развитии КСО сторон[47].

#### **4.2 Практика применения КСО на ФГУП «ПО «Прогресс»**

Рассмотрим применение КСО в рамках ФГУП «ПО «Прогресс».

ФГУП «ПО «Прогресс» - это организация с 76-летним стажем работы, имеющее богатый опыт социальной ответственности и добровольного участия в улучшении жизни общества.

Предприятие на своем балансе до 1998 года имело 120 жилых домов в Кировском районе г. Кемерово, 15 детских садов, стадион, Дворец культуры, плавательный бассейн, базу отдыха «Томская писаница», пионерский лагерь «Лесная республика».

В настоящее время все объекты соцкультбыта переданы в муниципальную собственность.

Деятельность ФГУП «ПО «Прогресс» в рамках КСО представим в виде таблиц.

В таблице 29 показаны стейкхолдеры организации.

Таблица 29 - Стейкхолдеры ФГУП «ПО «Прогресс»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники предприятия	1. Население Кировского района г. Кемерово
2. Поставщики	2. Общественные организации
3. Потребители	3. Органы государственного управления
4. Росимущество (федеральная собственность)	4. Конкуренты
	4. Экологические организации

Наибольшее влияние на предприятие оказывают прямые стейкхолдеры, т.к. это основные заинтересованные стороны, имеющие прямое отношение к деятельности организации.

При нарушении прав работники обращаются в трудовую инспекцию, в местные органы власти, судебные органы.

Потребители, в случае поставки некачественной продукции, могут выставить претензии, рекламации, а при невыполнении договорных условий обратиться в судебные органы, вплоть до банкротства организации.

Меньшее, по силе, влияние оказывают на деятельность организации косвенные стейкхолдеры.

Например, при увеличении вредных выбросов сверх ПДК, экологические организации имеют право оштрафовать предприятие.

И, наоборот, на период проведения социально-важных для населения района по утилизации порохового производства, региональные органы власти приняли решение о предоставлении льгот организации по налогу на землю и имущество.

Основные мероприятия в рамках программы КСО, проводимые на ФГУП «ПО «Прогресс», представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Структура программ КСО ФГУП «ПО «Прогресс»

Наименование мероприятий	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
--------------------------	---------	--------------	------------------------------	---

## Продолжение таблица 30

Адресная помощь для проведения социальных программ	Благотворительные пожертвования	Органы государственного управления	постоянно	Организация досуга населения
Адресная помощь ветеранам войны и тыла	Эквивалентное финансирование	Бывшие сотрудники	постоянно	Помощь ветеранам
Участие сотрудников в уборке территории района и города	Корпоративное волонтерство	Сотрудники	постоянно	Соблюдение в чистоте зон отдыха
Экология	Социальные инвестиции	Экологические организации	постоянно	Охрана окружающей среды

### **Мероприятия внутренней ответственности**

ФГУП «ПО «Прогресс» постоянно участвует в различных благотворительных программах: ежегодно ко дню Победы выделяются финансовые средства для ветеранов войны и тыла; на предприятии функционирует Совет ветеранов, который возглавляет одна из старейших работниц Рыбина Галина Никитична; ко дню рождения ветеранов предприятия выделяются средства на подарки, также ко Дню пожилого человека и к профессиональным праздникам завода.

Ежегодно предприятие выделяет денежные и трудовые средства для приведения в порядок территории района (парк «Березовая роща») и лесного массива «Сосновый бор» в центре города, являющимся любимым местом отдыха населения.

1 сентября работникам, имеющим детей-первоклассников, предоставляется оплачиваемый день.

В связи со смертью родственников работникам предприятия предоставляют на оказание ритуальных услуг оплачиваемый один день и выдается материальная помощь из средств профсоюзной организации в размере 2 тыс.руб.

На Новый год в центре Кировского района силами работников предприятия организуется снежный городок с елкой.

На предприятии имеется помещение, выделенное под музей, где собраны уникальные фотографии строительства завода, открытия новых цехов, тру-

довых династий Долговых, Отдельновых и многих других, работников-ветеранов предприятия; экземпляры продукции предприятия (электрическая печь «Томь», грунтозацепы, линолеум, клеенка и пр.).

Администрация ФГУП «ПО «Прогресс» поощряет работников с длительным трудовым стажем медалями, Почетными грамотами, Благодарственными письмами глав города и области. При уходе на пенсию, в соответствии с «Коллективным договором...», таким работникам выплачивается три месячных оклада.

В 2013 году разработана и внедрена система менеджмента качества. Получены сертификаты качества на промышленные взрывчатые вещества (эмульст) и микрокристаллическую целлюлозу.

Повышение качества продукции способствовало увеличению объема ее реализации в 2016 году на 40% по сравнению с достигнутым ранее уровнем.

В соответствии с «Коллективным договором...» выделяются средства на расходы по охране труда для работников предприятия: спецобувь, спецодежда, средства индивидуальной защиты, вытяжная вентиляция, шкафчики для одежды, душевые, стиральные машины для стирки спецодежды, молоко, ежегодный медицинский осмотр работников, работающих во вредных условиях труда.

Осуществляется аттестация рабочих мест, на основании которой работникам осуществляется доплата от 4% до 12% за работу во вредных условиях труда.

### **Мероприятия внешней ответственности**

С 1992 года на предприятии прекращен выпуск оборонной продукции, при этом на территории 403 га оставались производственные здания и коммуникации с остатками взрывоопасной пироксилиновой продукции.

В целях охраны окружающей среды с 2000 года предприятие за счет собственных средств начало производить утилизацию опасного пироксилинового производства.

А с 2009-2013 гг. в рамках федеральной целевой программы «Национальная система химической и биологической безопасности» продолжило вы-

шеуказанные работы. В настоящее время остается второй этап незавершенных работ по рекультивации закрепленных земель.

Одним из ведущих направлений бизнеса на предприятии является производство флотореагентов и продуктов нефтепереработки, которое заключается в сборе отработанных масел, их переработке, регенерации, восстановлении.

В штате предприятия имеется эколог, который отслеживает состояние окружающей среды и санитарной зоны предприятия, центральной лабораторией осуществляется мониторинг, отбор проб почвы, воды и атмосферы. Заключен договор с ОАО «КемВод» на очистку сточных вод.

В таблице 31 приведены затраты на мероприятия КСО ФГУП «ПО «Прогресс».

Таблица 31 – Затраты на мероприятия КСО ФГУП «ПО «Прогресс»

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1.	Адресная помощь для проведения социальных программ	тыс.руб.		65
2.	Адресная помощь ветеранам войны и тыла (1925 чел.)	тыс.руб.	0,3	578
3.	Участие сотрудников в уборке территории района и города (70 чел.*5 дн.)	тыс.руб.	0,68 за день	238
4.	Экология	тыс.руб.		50
	Итого	тыс.руб.		931

Реализация всех программ КСО ФГУП «ПО «Прогресс» в среднем за год составляет 931 тыс.руб.

Эффективность затрат от мероприятий КСО заключается, во-первых, в социальном эффекте от реализации адресной материальной поддержки ветеранов войны и тыла, проведении социальных программ региона и города, повышении экологической безопасности территории промплощадки, а, во-вторых, в повышении имиджа организации в укреплении доверия со стороны общественности.

## **Заключение**

В выпускной квалификационной работе «Анализ производительности труда и заработной платы» был произведен анализ использования производительности труда и заработной платы на ФГУП «ПО «Прогресс».

В ходе написания выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы:

Для оценки обеспеченности трудовыми ресурсами производится анализ по категориям персонала, с учетом профессионального и квалификационного уровня работников, и по видам деятельности. Анализ использования рабочего времени дополняет анализ обеспеченности организации рабочей силой. Непременное условие при анализе обеспеченности трудовыми ресурсами является оценка производительности труда работников в сравнении с результатами их деятельности.

Как видно из проведенного анализа, наиболее распространенный показатель производительности труда – выработка продукции в расчете на одного среднесписочного работника. В результате повышения организационно-технического уровня производства за счет уменьшения затрат времени на изготовление единицы продукции изменяется выработка как показатель производительности труда, также на ее изменение влияют факторы, воздействующие на рост объема товарной или реализуемой продукции.

Факторы производительности труда сгруппированы по следующим направлениям:

- улучшение организации труда;
- модернизация техники и технологии;
- совершенствование организации производства.

Анализ производительности труда и обеспеченность трудовыми ресурсами взаимосвязаны с анализом объема выпуска и реализации продукции, анализом использования прочих видов производственных ресурсов.

Эффективность управления трудовыми ресурсами выдвинута в число факторов экономического успеха и практические задачи администрации предприятий. Оно должно обеспечивать благоприятную среду для реализации трудового потенциала, развития личных способностей, получения удовлетворения от выполненной работы и общественного признания достижений сотрудников.

Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в выпускной квалификационной работе были предложены следующие направления:

1. Оптимизация существующей системы стимулирования для рабочих
2. Разработка Положения о формировании фонда стимулирования руководителей, специалистов, служащих ФГУП «ПО «Прогресс»
3. Расширение нематериальных методов мотивации персонала за счет проведения профессиональных конкурсов
4. Увеличение объема выпуска продукции

Проведенные мероприятия устранят недостатки в существующей системе, повысят производительность труда и качество выполняемых работ, мотивируют работников на выполнение работ повышенной сложности, т.е. будет соблюдаться расчет заработка в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов труда.

Реализация мероприятий, направленных на эффективное повышение использования трудовых ресурсов, позволяет организовать дополнительные рабочие места для 10-и работников, повысить производительность труда работников на 30,4 тыс. руб./чел., увеличить чистую прибыль организации на 1253 тыс.руб. и рентабельность продаж на 0,3%, т.е. увеличить эффективность хозяйственной деятельности.

Из анализа ФГУП «ПО «Прогресс» следует, что программы КСО в организации реализуются и соответствуют ее целям и стратегии. В деятельности организации преобладают внутренняя КСО.

Финансовые средства, направленные на реализацию программ КСО, могли быть выше, если бы организация не находилась под внешним управлением и не

была ограничена величиной финансовых средств, выделяемых на благотворительность и социальные программы.

КСО может и должна реализовываться в интересах и бизнеса, и общества. Нацеленный на прибыль, но невосприимчивый к многочисленным нуждам общества бизнес входит в зону риска. События последнего времени показывают, что всем надо учитывать градус социального самочувствия, социального настроения.

Именно продуманная и взвешенная политика корпоративной социальной ответственности – путь к социальному миру, к недопущению социальных конфликтов в стране, а в условиях, в которые ставится Россия на фоне мировых событий, только консолидация всех разумных и конструктивных сил, будь то власть, бизнес или представители гражданского общества, позволит преодолеть нашему народу любые трудности.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Алавердов А.Р. Куроедова Е.О., Нестерова О.В.. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: МФПУ Синергия, 2014. 192 с.
3. Борщевский И.И. Производительность труда: методы анализа и прогнозирования: учебник М.: Наука и техника, 2011. 348 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 192 с.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник Москва: Проспект, 2014. 688 с.
6. Гаврилов Р.В. Производительность труда: Учебник М.: Экономика, 2011. 315 с.
7. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов М.: Инфра-М, 2012. 398 с.
8. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2013. 282 с.
9. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник М.: Магистр, 2011. 287 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 7-е изд., доп. и перераб. Нижний Новгород: Изд-во НИМБ, 2011. 1100 с.
11. Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие М.: Высшая школа, 2011. 387 с.
12. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. 336 с.
13. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Питер, 2012. 285с.
14. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров и специалистов СПб.: Питер, 2013. 202 с.

15. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие М.: Проспект, 2014. 64 с.
16. Ключков А. КРІ и мотивация персонала М.: Эксмо, 2010. 294 с.
17. Кондраков Н.П. Анализ хозяйственной деятельности М.: Перспектива, 2012. 423 с.
18. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие М.: Омега-Л, 2014. 263 с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров М.: Юрайт, 2014. 492 с.
20. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие М.: Проспект, 2014. 80 с.
21. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров М.: Юрайт, 2011. 561 с.
22. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров Москва: Юрайт, 2014. 431 с.
23. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник М.: ИНФРА-М, 2014. 570 с.
24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учеб.пособие М.: Юррайт, 2011. 498 с.
25. Соколова Л.Г. Производительность: теория, измерение: учебник М.: ИГЭА, 2011. 289 с.
26. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник М.: КноРус, 2014. 624 с.
27. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник М.: КноРус, 2014. 432 с.
28. Алпатов В.Д. Формирование системы управления персоналом на промышленных предприятиях // INTERNATIONAL JOURNAL OF EXPERIMENTAL EDUCATION № 8, 2011. С. 186.

29. Баскакова Т.В., Быстров В.А. Система грейдов - теория и практика // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2011. № 2. С. 96-103.
30. Бодрова О. Строим грейды. Теория и практика // Мотивация и оплата труда. 2012. № 4. С. 16-18
31. Гамова О.В. Управление персоналом субъекта хозяйствования в системе современного менеджмента // Экономический вестник Донбасса. 2013. Т. 29. № 3. С. 211-213.
32. Ивановская Л. Сущность и виды регламентации труда персонала // «Кадровик. Кадровое делопроизводство», 2011, № 7. С. 25-26
33. Костюхин Ю. Ю. Система грейдов: возможности применения в современных условиях. // Экономика в промышленности. 2008. №1. С. 53–57.
34. Котова Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. № 6. С. 24-29.
35. Кудров В. Производительность труда в промышленности России // Вопросы экономики, № 8, 2012. С.15-17.
36. Мироседи С.А., Кравцова Ю.А. КРІ как инструмент оценки эффективности работы системы управления // Экономика. Управление. Право. 2012. № 4-1(28). С. 37-39.
37. Понамарев А.С. Организационная система в управлении персоналом // Система ценностей современного общества. 2011. № 19. С. 178-182.
38. Разработка КРІ в компании: Метод. Пособие/Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». М., 2011. С. 13–16.
39. Савина С. Гибкая система оплаты труда // Кадровик. 2011. № 6. С. 45-54.
40. Семенов А.В., Кузнецов С.А. Факторы производительности труда // Экономист, № 4, 2011. С.5-9.
41. Соловьева О.В. Влияние инновационных изменений в системе управления персоналом на модернизацию системы управления организацией // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2014. № 61. С. 238-247.

42. Тагильцева Е. Гибкие системы оплаты труда в России // Предпринимательство. 2009. № 3. С. 124-128.
43. Яссин Хамза Хамид. Перспективы развития системы управления персоналом организации // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2014. № 1 (7). С. 247-250.
44. Ярышина В.Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов // Теория и практика общественного развития. 2012. № 8. С. 346-349.
45. Ярышина В.Н. Использование грейдирования и КРІ при вознаграждении работников // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2012. Т. 18. № (6). С. 287-291.
46. Благоев Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепций. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011.
47. Налетова А.А., Сафронова Н.Б. Оценка показателей эффективности КСО для социально-ответственного инвестирования на развивающихся рынках // Медицина и высокие технологии. 2015. № 3. С. 64.
48. Стрижов С.А. КСО - сфера достижения баланса интересов власти, бизнеса и общества // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ В РОССИИ. Сборник научных статей: в 3-х частях. Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации (Фин. ун-т); [науч. ред. И. Ю. Беляева]. Москва, 2015. С. 161-168.

Приложение А

(справочное)

**ЭКРАН РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ  
ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРУДА**

за \_\_\_\_\_ 2015 г. смена \_\_\_\_\_ цех \_\_\_\_\_ мастер \_\_\_\_\_

Фамилия	Дни месяца										Суммарный месячный ко- эффициент ка- чества труда
	1	2	3	4	5	6	7	8	...	31	

Приложение Б  
(справочное)

ПРОЕКТ «ПОЛОЖЕНИЯ О ФОРМИРОВАНИИ ФОНДА  
СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ,  
СЛУЖАЩИХ ФГУП «ПО «ПРОГРЕСС»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о формировании фонда стимулирования вводится в целях усиления заинтересованности руководителей, специалистов, служащих в росте эффективности производства, увеличения прибыли по объединению.

Премирование руководителей, специалистов, служащих производится из прибыли.

1.2. Премия за выполнение показателей премирования начисляется в процентах к их должностным окладам, а также на доплаты и надбавки к должностным окладам, выплачиваемые в соответствии с действующим законодательством: за выполнение обязанностей временно-отсутствующего работника, за вечернее, ночное время.

2. Показатели и условия премирования

2.1. Руководящие работники объединения (генеральный директор, заместители генерального директора, главный инженер, зам. главного инженера, главный бухгалтер, руководители, специалисты, служащие всех отделов управления) премируются за выполнение плана по прибыли в размере 50% по организации.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%. Максимальный размер премии устанавливается 75%.

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

Премирование руководящих работников, руководителей, служащих, специалистов производится ежемесячно. Учет выполнения показателей ведется нарастающим итогом с начала года.

2.2. Премирование руководителей, специалистов, служащих конструкторского отдела (КО) производится ежемесячно за выполнение следующих показателей:

Показатели премирования	Размер премии, %	Итого, %	Максимальный размер премии, %
1. За выполнение плана по прибыли по объединению	25		75
За каждый процент перевыполнения плана по прибыли	1	25	
2. Выполнение плана НИОКР в полном объеме согласно тематических карточек (форма ЗТТ)	12,5		
3. Соблюдение сметы на проведение проектно-конструкторских работ и исследовательских работ	12,5		

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии за данный показатель премирования увеличивается на 1%, но не более 25%.

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии за выполнение плана по прибыли корректируется на фактический процент выполнения.

Премирование производится за каждый показатель отдельно.

Учет выполнения показателей премирования ведется нарастающим итогом с начала года.

2.3. Руководители, специалисты, служащие основных цехов (ПУПП, ПЭВВ, МКЦ, флотореагенты) премируются ежемесячно: за выполнение плана по прибыли цехом в размере 50%.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%.

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

Учет выполнения показателей премирования ведется нарастающим итогом с начала года.

2.4. Премирование руководителей, специалистов, служащих вспомогательных цехов (АТЦ, 12, ЦЛО) производится ежемесячно за каждый показатель отдельно: за выполнение плана по прибыли по объединению в размере 50% от общей суммы премии. Остальные 50% за выполнение установленных показателей по каждому цеху в отдельности.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%.

Учет выполнения показателей премирования ведется нарастающим итогом с начала года.

Цехи	Показатели премирования начальников вспомогательных цехов	Размер премии, %		За каждый процент перевыполнения плана по прибыли 1%	Максимальный размер премии, %
		в %	за выполнение плана по прибыли по объединению		
АТЦ	1. Выполнение плана по себестоимости	15	25	25	75
	2. Выполнение планового коэффициента выхода машин на линию	10			
12	1. Расход электроэнергии в пределах лимита	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
ЦЛО	1. Отсутствие замечаний по задержке и качеству проведенных анализов	10	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	15			

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

2.6. Премирование руководителей, специалистов, служащих участков производится ежемесячно за каждый показатель отдельно: за выполнение плана по прибыли по объединению в размере 50% от общей суммы премии. Остальные 50% за выполнение установленных показателей по каждому участку в отдельности.

За каждый процент перевыполнения плана по прибыли, установленный размер премии увеличивается на 1%, но не более 25%.

Учет выполнения показателей премирования ведется нарастающим итогом с начала года.

Цехи	Показатели премирования начальников вспомогательных цехов	Размер премии, %		За каждый процент перевыполнения плана по прибыли 1%	Максимальный размер премии, %
		в %	за выполнение плана по прибыли по объединению		
Участок связи	1. Отсутствие претензий на качество работы телефонисток и связи со структурными подразделениями	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
УПП	1. Своевременная загрузка сырья и материалов согласно заявок-техснаба	15	25	25	75
	2. Соблюдение сметы расходов	10			
ВОХР	1. Постоянное поддержание боевой готовности отряда для выполнения поставленной задачи	15	25	25	75

	2. Соблюдение сметы расходов	10			
Цех питания	1. Отсутствие жалоб на качество обслуживания и качество приготовления пищи	15	25	25	75
	2. Соблюдение норматива затрат на рацион питания	10			

При невыполнении плана по прибыли установленный размер премии корректируется на фактический процент выполнения.

### 3. Порядок оформления и выплаты премий

3.1. Начальники производств, цехов не позднее 20 числа месяца следующего за отчетным, направляют в ОТиК ведомости на премирование и справки о выполнении показателей премирования. Справки о выполнении показателей премирования основных и вспомогательных цехов, вспомогательных участков должны визироваться главными специалистами.

3.2. Лицам, ответственным за своевременное представление указанных материалов и не представившим их в срок, размер премии может снижаться до 50% , а при повторном нарушении они лишаются премии полностью.