

## 2 Объект и методы исследования

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Конфалье» создано на основании Гражданского Кодекса РФ, Федерального закона № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», принятого Государственной Думой 14.01.1998.

Полное фирменное название Общества – Общество с ограниченной ответственностью «Конфалье».

Основной целью организации является извлечение прибыли ведя хозяйственную деятельность.

Организация является юридическим лицом, у нее в собственности обособленное имущество, оно отвечает этим имуществом по своим обязательствам и может приобретать и осуществлять от своего имени личные неимущественные и имущественные права, поносить обязанности, быть ответчиком и истцом в суде.

В своей деятельности ООО «Конфалье» руководствуется законодательством РФ, уставом и решениями органов управления. Предприятие самостоятельно планирует свою хозяйственную деятельность, определяет перспективы его развития, а также направления распределения прибыли, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Имущество общества составляют средства, основные и оборотные, также иные ценности, стоимость которых отражена в балансе ООО «Конфалье».

Имущество и средства ООО «Конфалье» состояются за счет:

- Денежных, материальных и других взносов учредителей;
- доходов от видов финансово-хозяйственной деятельности;
- добровольных взносов граждан и организаций;

- банковских кредитов;
- доходов от ценных бумаг;
- других доходов и поступлений, если не запрещает действующее законодательство.

Средства ООО «Конфалье» хранятся в отделениях банков.

ООО «Конфалье» ведет самостоятельный баланс.

Прибыль ООО «Конфалье» после вычета сумм по обязательным платежам и взаимоотношениям с бюджетами распределяется учредителями в порядке, установленном общим собранием учредителей.

ООО «Конфалье» самостоятельно формирует штатное расписание, структуру, определяет систему, формы и размеры оплаты труда, и прочие виды доходов работников учитывая действующее законодательство.

В режиме труда и отдыха сотрудников ООО «Конфалье», социального страхования и обеспечения, отпуска и другие трудовые вопросы регулируются действующим в настоящее время исходя из законодательства и правил внутреннего распорядка.

Целью деятельности предприятия является извлечение прибыли и расширение рынка предлагаемых услуг и товаров.

ООО «Конфалье» может осуществлять любые виды своей деятельности, не запрещенные законом. В соответствии с Уставом, организация может осуществлять такие виды деятельности:

- изготовление кондитерских изделий;
- оптовая и розничная торговля;
- осуществление любых других работ и оказание услуг, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации и не запрещенных им.

Организационная структура в организации – линейная. Единоличный исполнительный орган – генеральный директор, у него в подчинении находятся бухгалтерия, служащие и работники отделов сбыта и снабжения, производственные работники.

Весь персонал ООО «Конфалье», по функциональному признаку, подразделяется на такие группы работников:

- административно-управленческий персонал;
- производственный персонал;
- обслуживающий персонал.

Существует также и разделение труда по квалификациям, оно распределяет обязанности соответственно квалификациям работников.

На сегодняшний день ООО «Конфалье» выпускает более 250 наименований кондитерских изделий. Рынок сбыта охватил Кемеровскую, Томскую, Новосибирскую области, Алтайский и Красноярский край, осуществляется сбыт в Иркутской области, налаживается связь с перспективой выйти на экспорт продукции в Казахстан, в связи с этим в данный момент ведутся переговоры.

Предприятие интенсивно наращивает производство. Современное оборудование, а также разнообразный и богатый ассортимент позволяют ООО «Конфалье» захватывать новые рынки сбыта.

## 2.2 Организационная структура управления предприятия

Организационная структура управления – это совокупность функциональных специализированных подразделений, связанные друг с другом в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений управления.

Понятие «структура» связано с понятиями «система» и «организация». Все основные нюансы строения и деятельности предприятия определяют цель как главный фактор образующей системы и ее подцели. У каждого элемента своя задача, они обладают ресурсами для ее достижения и выполняют строго определенную свою функцию, структура же обеспечивает порядок и взаимодействие элементов для осуществления их функций.

Организационная структура предприятия показана на рис. 1

Как видно на рисунке, организационная структура ООО «Конфалье» - линейная.

Число уровней управления (руководящих работников) в данной организации – два (генеральный директор, начальники структурных подразделений). Количество звеньев управления (специалистов) – пять (бухгалтерия, производственные работники, работники отдела снабжения, работники отдела сбыта, обслуживающий персонал).

Разделение труда между работниками предприятия по функциональному признаку осуществляется, прежде всего, по линии обособления функции управления, также отделена основная работа от вспомогательной. Весь персонал ООО «Конфалье», по функциональному признаку, подразделяется на такие группы: административно-управленческий персонал; производственный персонал; и обслуживающий.

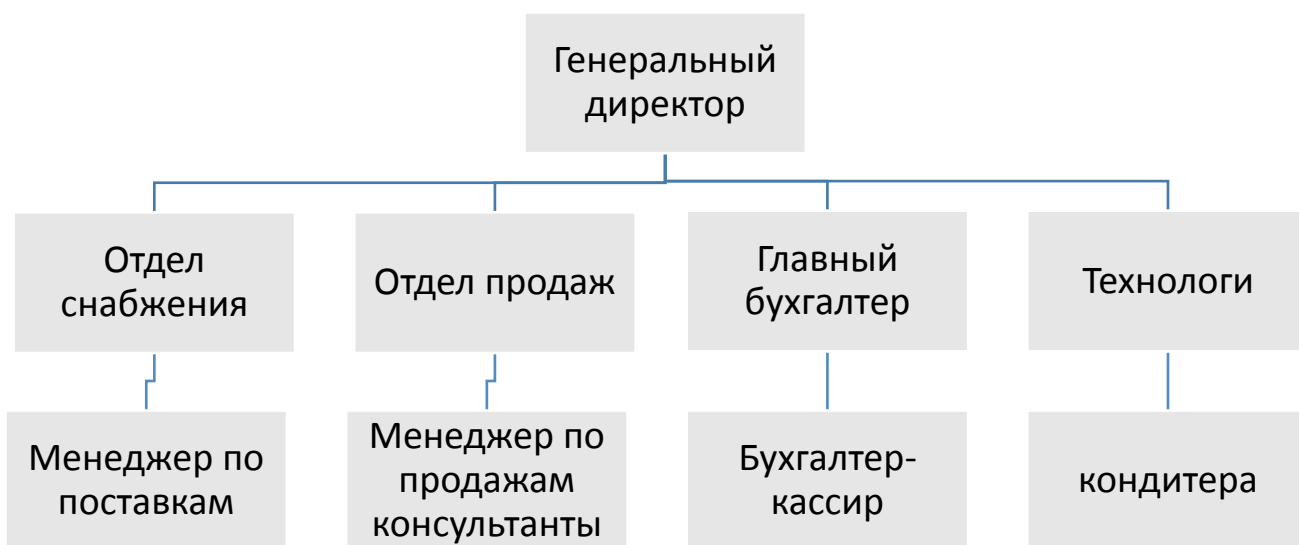


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Конфалье»

Также существует и разделение труда квалификационное, которое распределяет обязанности соответственно с квалификацией работников. Из за этого круг обязанностей работников разной квалификации, но выполняющих одинаковые функции различен.

## 2.3 Техничко-экономические и финансовые показатели ООО «Конфалье»

Данные для определения основных технико-экономических и финансовых показателей организации взяты из бухгалтерского баланса и «Отчета о прибылях и убытках», а также соответствующих приложений к ним. При этом была использована финансовая отчетность за 2013 – 2015 годы. Эти данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика основных технико-экономических и финансовых показателей ООО «Конфалье» за 2013-2015 гг.

| № п/п | Показатели                                  | Годы   |        |        | Темп роста, тыс. руб. |               | Темп роста, % |               |
|-------|---------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
|       |                                             | 2013   | 2014   | 2015   | 2014/<br>2013         | 2015/<br>2014 | 2014/<br>2013 | 2015/<br>2014 |
| 1     | 2                                           | 3      | 4      | 5      | 6                     | 7             | 8             | 9             |
| 1     | Выручка, тыс. руб.                          | 119692 | 271353 | 372632 | 245291                | 101280        | 227           | 138           |
| 2     | Себестоимость, в тыс. руб.                  | 102302 | 233365 | 324191 | 131065                | 90828         | 229,13        | 139,93        |
| 3     | Стоимость осн. фондов, тыс. руб.            | 23900  | 24300  | 23860  | 400                   | -440          | 101,68        | 98,18         |
| 4     | Фондоотдача                                 | 5      | 11,2   | 15,7   | 6,2                   | 4,5           | 224           | 140           |
| 5     | Коэффициент обновления ОФ, %                | 0,03   | 0,09   | 0,1    | 0,06                  | 0,01          | 300,00        | 111           |
| 6     | Капитал, руб.                               | 59700  | 60200  | 58600  | 500                   | -1600         | 100,84        | 97,34         |
| 7     | Капиталоотдача, руб.                        | 2,0    | 4,51   | 1,15   | 2,5026                | -3,3581       | 224,83        | 25,50         |
| 8     | Среднесписочная численность персонала, чел. | 370    | 453    | 450    | 83                    | 3             | 120,54        | 100,90        |
| 9     | Производительность труда, руб./чел.         | 323,5  | 608,4  | 828,1  | 284,92                | 219,65        | 188,08        | 136,10        |
| 1     | 2                                           | 3      | 4      | 5      | 6                     | 7             | 8             | 9             |
| 10    | Затраты на заработную плату, тыс. руб.      | 35520  | 53520  | 64800  | 18000                 | 11280         | 150,68        | 121,08        |
| 11    | Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.   | 97     | 121    | 145    | 24                    | 24            | 125,00        | 120,00        |
| 12    | Прибыль, тыс. руб.                          | 17392  | 37990  | 48443  | 20599                 | 10454         | 218,45        | 127,53        |

|    |                      |    |    |    |         |         |       |       |
|----|----------------------|----|----|----|---------|---------|-------|-------|
| 13 | Рентабельность,<br>% | 17 | 16 | 15 | -0,7211 | -1,3365 | 95,77 | 91,80 |
|----|----------------------|----|----|----|---------|---------|-------|-------|

Для заполнения таблицы 1 были рассчитаны следующие показатели

1 Прибыль (убыток) от реализации товаров (Пр):

$$\text{Пр} = \text{В} - \text{С} \quad (1)$$

где Т- выручка от реализации продукции;

В – выручка;

С – себестоимость.

2 Производительность труда.

Производительность труда - важный экономический показатель характеризующий эффективность затрат труда в материальном производстве как отдельных работников, так и всего коллектива предприятия.

В экономике уровень производительности труда формируется через показатели выработки и трудоемкости.

Выработка (W) продукции за единицу времени вычисляется соотношением объема продукции произведенной (VBP) к затратам (Т) рабочего времени:

$$W = \frac{VBB}{T} \quad (2)$$

Выработка - это прямой показатель производительности труда. Она измеряется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного в год (квартал, месяц). Обратным показателем является трудоемкость.

3 Фондоотдача. Определяется отношением выручки к средней стоимости основных средств в их восстановительной или первоначальной оценке. Это важнейший показатель экономической эффективности

использования основных производственных фондов, а, следовательно, является показателем эффективности капиталовложений для создания этих фондов.

Фондоотдача показывает величину выручки, приходящейся на 1 руб. средней стоимости основных фондов.

Фондоотдача свидетельствует о том, как эффективно применяются здания, сооружения, силовые и рабочие машины, передаточные устройства, производственное оборудование и другие ОФ. Насколько выше уровень фондоотдачи, тем самым меньше нужно обновленных средств труда, топливно-энергетических, материально-сырьевых и трудовых ресурсов на получение равного объема продукции в результате снижения отходов и потери сырья.

4 Рентабельность. Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к затратам.

#### 5 Капиталоотдача

$$КО = ЧП / ОК \quad (3)$$

где КО – коэффициент капит/отдачи;

ЧП – уровень чистой продукции фирмы;

ОК – уровень основного капитала.

Насколько выше капиталоотдача, настолько меньше средств затрачивает организация на производство данного количества продукции и возмещение основного капитала. Увеличение капиталоотдачи достигается как экстенсивным путем, который основан на увеличении периода использования средств труда, так же и интенсивным, что основан на повышении производительности труда, и она должна расти намного быстрее, чем капиталовооруженность труда.

6 Коэффициент обновления основных фондов. Этот коэффициент показывает каков удельный вес вновь введенных за исследуемый период

основных фондов в объеме всех основных фондов на конец периода. Исчисляется он как отношение вновь введенных основных фондов за отчетный период к полной первоначальной стоимости основных фондов на конец периода.

ООО «Конфалье» - прибыльное, динамично развивающееся предприятие. В 2014 году прибыль предприятия выросла на 118% а в 2015 году на 27,5%. Однако следует отметить, что снижается показатель рентабельности. Это связано с высокими темпами роста затрат предприятия.

За анализируемый период происходит повышение эффективности использования основных фондов. Об этом свидетельствует рост фондоотдачи.

Фондоотдача основного производственного фонда в 2015 году повысилась на 40%. Показатели фондоотдачи в динамике позволяют выявить, насколько рациональны были капитальные вложения в основные фонды исходя из выпуска продукции. Повышение фондоотдачи говорит об экономии основных фондов, значит уменьшение массы средств труда применяемой для производства одной единицы продукции.

Организация увеличило численность работников за три года на 86 человек.

Зарплата одного рабочего увеличилась на 50%. Что свидетельствует о том, что руководители организации прикладывают большие усилия для развития предприятия и усовершенствованию его финансового положения.

Производительность труда возросла на 504 тыс. руб. за три года, это увеличение положительно характеризует эффективность с которой используются трудовые ресурсы предприятия.

Причина увеличения многих показателей – разработка грамотной управленческой стратегии на перспективу, проработка сбытовой, производственной и политики в целом.

### 3 Расчеты и аналитика

#### 3.1 Анализ использования трудовых ресурсов предприятия

Обеспеченность рабочей силой и эффективностью её использования в значительной мере определяет успешное выполнение намеченной планом производственной программы предприятия. От этого зависят объём и своевременное выполнение всех работ, уровень использования машин, механизмов, оборудования, и как следствие – прибыль и другие экономические показатели. Для анализа обеспеченности предприятия рабочей силой в соответствии с планом производства – нужно составить баланс труда. В нём указываются потребности в трудовых ресурсах по отраслям и источники их обеспечения. Из этого можно выявить недостаток или избыток рабочей силы, выбрать более рациональное их использование. Трудовые ресурсы, которыми предприятие располагает, устанавливаются на ту или иную дату и вычислены за определённый период в среднем – месяц (квартал, год).

При анализе выделяются основные задачи:

- исчисление обеспеченности предприятия персоналом по качественным и количественным параметрам;
- оценка эффективности использования персонала, экстенсивности, интенсивности;
- раскрытие резервов наиболее полного и эффективного использования трудовых ресурсов.

Для получения информации были использованы – план по труду, данные табельного учёта и отдела кадров, статистическая отчётность. Обеспеченность трудовыми ресурсами вычисляется путём сравнения фактического количества рабочих по профессиям и категориям с плановыми потребностями. Особенное внимание уделяют анализу обеспеченности

предприятия работниками наиболее важных профессий, это представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Обеспеченность организации трудовыми ресурсами

| Категория работников            | 2015              |       |                  | 2014              |       |                  |
|---------------------------------|-------------------|-------|------------------|-------------------|-------|------------------|
|                                 | Численность, чел. |       | обеспеченность % | Численность, чел. |       | обеспеченность % |
|                                 | план              | факт  | %                | план              | факт  | %                |
| Среднесписочная числ. персонала | 461,0             | 450,0 | 97,60            | 456,0             | 453,0 | 99,30            |
| В том числе рабочие:            | 421               | 410   | 97,3             | 417               | 414   | 99,2             |
| -сдельщики                      | 345               | 340   | 98,5             | 345               | 346   | 100,3            |
| -вспомогательные рабочие        | 65,0              | 60,0  | 92,30            | 61,0              | 57,0  | 93,40            |
| -прочие                         | 11,0              | 10,0  | 90,90            | 11,0              | 11,0  | 100,0            |
| ИТР и служащие                  | 40                | 40    | 100              | 39                | 39    | 100,0            |

Согласно данным таблицы 2 делаем вывод, что по сравнению с плановым периодом среднесписочная численность рабочих в 2015 году была меньше планового показателя на 11 человек, в 2014 году – меньше на 3 человека. В 2015 году процент обеспеченности организации трудовыми ресурсами ниже, чем в 2014 году.

Нужно также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Данные занесем в таблицу 3.

Таблица 3 – Состав работников по уровню квалификации

| Разряд работников | Тарифные коэффициенты по ЕТКС | Численность работников на конец года, чел. |      |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|------|
|                   |                               | 2014                                       | 2015 |
| 1                 | 2                             | 3                                          | 4    |
| 3                 | 1,90                          | 104,0                                      | 96,0 |

Продолжение таблицы 3

| 1                                  | 2    | 3     | 4     |
|------------------------------------|------|-------|-------|
| 4                                  | 2,20 | 97,0  | 97,0  |
| 5                                  | 2,50 | 89,0  | 88,0  |
| 6                                  | 2,80 | 56,0  | 59,0  |
| Итого                              |      | 346,0 | 340,0 |
| Средний тарифный разряд работников |      | 4,10  | 4,30  |
| Средний коэффициент тарифный       |      | 2,10  | 2,30  |

Квалификационный уровень рабочих за 2015 год несколько вырос в сравнении с 2014 годом.

Уровень квалификации работников зависит во многом от их возраста, образования, стажа работы и пр. В связи с чем при анализе изучают как изменяется состав работников по этим признакам, представленное в таблице 4.

Таблица 4 – Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

| Показатель      | Числ-ть работников на<br>конец года, человек |       | Удельный вес, в % |      |
|-----------------|----------------------------------------------|-------|-------------------|------|
|                 | 2014                                         | 2015  | 2014              | 2015 |
| 1               | 2                                            | 3     | 4                 | 5    |
| Рабочие группы: |                                              |       |                   |      |
| - до 20 лет     | 25,0                                         | 24,0  | 6,0               | 5,0  |
| - от 20 до 30   | 68,0                                         | 65,0  | 15,0              | 14,0 |
| - от 30 до 40   | 104,0                                        | 108,0 | 23,0              | 24,0 |
| - от 40 до 50   | 120,0                                        | 122,0 | 26,0              | 27,0 |
| - от 50 до 60   | 106,0                                        | 105,0 | 23,0              | 23,0 |
| - старше 60     | 30,0                                         | 26,0  | 7,0               | 6,0  |

Продолжение таблицы 4

| 1                       | 2     | 3     | 4     | 5     |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Итого                   | 453,0 | 450,0 | 100,0 | 100,0 |
| По уровню образования:  |       |       |       |       |
| - незаконченное среднее | 73,0  | 70,0  | 16,0  | 16,0  |
| - среднеспециальное     | 296,0 | 293,0 | 65,0  | 65,0  |
| - высшее                | 84,0  | 87,0  | 19,0  | 19,0  |
| По трудовому стажу:     |       |       |       |       |
| - до 5 лет.             | 85,0  | 89,0  | 19,0  | 20,0  |
| - от 5 до 10 лет        | 117,0 | 113,0 | 26,0  | 25,0  |
| - от 10 до 15 лет       | 106,0 | 103,0 | 23,0  | 23,0  |
| - от 15 до 20 лет       | 84,0  | 85,0  | 19,0  | 19,0  |
| - свыше 20 лет          | 61,0  | 60,0  | 13,0  | 13,0  |
| Итого                   | 453,0 | 450,0 | 100,0 | 100,0 |

Так как изменения состава качества работников происходят в результате его движения, при анализе этому вопросу уделяется большое внимание, таблица 5.

Таблица 5 – Анализ текучести рабочей силы за 2014–2015 гг.

| Показатели                                                                           | 2014  | 2015  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Среднесписочное число работников, чел.                                               | 453,0 | 450,0 |
| Принято за год, человек                                                              | 117,0 | 120,0 |
| Выбыло за год, человек                                                               | 148,0 | 152,0 |
| Уволено за год (по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины), чел. | 49,0  | 47,0  |
| Коэффициент текучести рабочей силы, %                                                | 11,0  | 10,0  |

За анализируемый период коэффициент текучести показал, что обновилось 10% всего состава работников. Это отрицательно сказывается на

работе предприятия, хотя по сравнению с прошлым годом текучесть рабочей силы сократилась.

Текучесть трудовых ресурсов говорит о серьёзных недостатках в организации труда, она тормозит рост производительности труда и выполнение планов, вызывает потери рабочего времени и дополнительные расходы на подготовку новых работников, что приводит к ухудшению качества услуг, оказываемых предприятием.

Для определения движения рабочей силы анализируют и рассчитывают следующие показатели в динамике:

Таблица 6 – Анализ показателей движения рабочей силы

| Показатели                                          | 2015г | 2014г |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|
| К-т оборота по приёму персонала (Кпр)               | 0,27  | 0,24  |
| К-т оборота по выбытию (Кв)                         | 0,34  | 0,31  |
| К-т текучести кадров (Ктк)                          | 0,10  | 0,11  |
| К-т постоянства состава персонала предприятия (Кпс) | 0,69  | 0,65  |

Для совершенствования производительности, необходимо изучать причины увольнения работников. Напряжённость в обеспечении организации трудовыми ресурсами может быть немного снята в счёт более полного применения имеющейся рабочей силы, роста производительности труда персонала, механизации и автоматизации производственных процессов, внедрение новой, наиболее производительной техники, постоянное совершенствование организации производства.

### 3.2 Анализ производительности труда

Насколько рационально используется персонал можно определить по количеству отработанного времени одним работником за рассматриваемый период, также по степени использования ФРВ (фонда рабочего времени). Этот Фонд во многом зависит от численности рабочих, количества дней,

отработанных одним рабочим за год в среднем и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость возможно представить таким образом:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П} \quad (8)$$

Этот анализ проводят по каждому подразделению, по каждой категории рабочих и в целом по организации, таблица 7.

Таблица 7 – Использование в 2015 г. трудовых ресурсов

| Показатель                                    | Значение показателей |        | Изменение<br>(+, -) |
|-----------------------------------------------|----------------------|--------|---------------------|
|                                               | план                 | факт   |                     |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР), чел.  | 461,0                | 450,0  | -11,0               |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д)      | 230,0                | 240,0  | +10,0               |
| Отработано часов одним рабочим за год (Ч)     | 1817,0               | 1944,0 | +127,0              |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 7,90                 | 8,10   | 0,20                |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч     | 327060               | 328536 | 1476                |

На предприятии, что анализируем, ФРВ фактический больше планового на 1476 часов, в том числе за счёт изменения:

числ-ти рабочих

$$- \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРп}) \cdot \text{Дп} \cdot \text{Пп} = (450 - 461) \cdot 230 \cdot 7,9 = -19987 \text{ ч.}, \quad (9)$$

где ЧРф – среднегодовая фактическая численность рабочих, чел.;

ЧРп – среднегодовая плановая численность рабочих, чел.;

Дп – отработано дней одним рабочим, план;

Пп – средняя продолжительность рабочего дня, план.

кол-ва отработанных дней одним рабочим

$$- \text{ФРВ}_{\text{д}} = \text{ЧРф} \cdot (\text{Дф} - \text{Дп}) \cdot \text{Пп} = 450 \cdot (240 - 230) \cdot 7,9 = 35550 \text{ ч.}, \quad (10)$$

где Дф – фактически отработано одним рабочим дней.

продолжительности раб. дня

$$- \text{ФРВп} = \text{ЧРф} * \text{Дф} * (\text{Пф} - \text{Пп}) = 450 * 240 * (8,1 - 7,9) = 21600 \text{ ч.}, \quad (11)$$

где Пф – средняя фактическая продолжительность рабочего дня, ч.

Как видим из таблицы 7, на предприятии трудовые ресурсы используются полностью.

В среднем отработано одним рабочим 240 дней вместо 230, в силу чего на одного работника рабочее время увеличилось на 10 дней, а на всех – на 4500 дней, или 36450 часов ( $4500 * 8,1$ ).

Важно и увеличение внутрисменного рабочего времени:

они за один день составили 0,2 ч, а за все отработанные дни всеми работниками – 21600 ч ( $450 \cdot 240 \cdot 0,2$ ).

Увеличение общее рабочего времени – 58050 ч ( $21600 + 36450$ ), или 17,6% ( $58050 / 328536 * 100\%$ ).

Для анализа использования влияния рабочего времени и выработки среднечасовой на производительность труда одного работника используем аналитическую таблицу 8.

Таблица 8 – Анализ влияния на производительность труда использования рабочего времени за 2014–2015 гг.

| Показатели                                            | 2015   |        | Откл. от плана (+, -) |       | 2014   | Отклонение 2015/2014 |       |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|-------|--------|----------------------|-------|
|                                                       | План   | Факт   | Сумма                 | %     | Факт   | Сумма                | %     |
| Объем товарной продукции тыс. руб.                    | 80600  | 80400  | -200,0                | 99,70 | 71550  | 8850                 | 112,4 |
| Среднесписочное число рабочих, чел.                   | 461,0  | 450,0  | -11,0                 | 97,60 | 453,0  | -3,0                 | 98,20 |
| Количество отработанных всеми рабочими человеко-дней  | 41400  | 40560  | -840                  | 97,9  | 40076  | 484                  | 101   |
| Количество отработанных всеми рабочими человеко-часов | 327060 | 328536 | +1476                 | 100,4 | 320505 | 8031                 | 102,5 |
| Среднее количество отработанных одним рабочим дней    | 230    | 240    | +10                   | 104   | 233    | 7                    | 103   |

|                                                     |         |         |        |       |         |        |        |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|--------|-------|---------|--------|--------|
| Среднее количество отработанных одним рабочим часов | 1817,0  | 1944,0  | +127,0 | 106,0 | 1840,0  | 104,0  | 105,60 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, час.        | 7,9     | 8,1     | +0,2   | 102   | 8,0     | 0,1    | 101    |
| Среднедневная выработка одного рабочего, руб.       | 1956,60 | 1982,10 | +25,50 | 101,0 | 1750,30 | 231,80 | 113,2  |
| Среднегодовая выработка одного рабочего, руб.       | 450000  | 475620  | +25620 | 105,6 | 415464  | 60156  | 114    |
| Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.       | 247,8   | 244,8   | -3     | 98,7  | 221,8   | 23     | 110,4  |

Как видим из таблицы 8, план среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки одного работающего перевыполнен, соответственно, затраты труда на объём товарной продукции снизились. Каждый работник в среднем за год на 10 дней больше отработал, чем было предусмотрено в плане. Получается, при увеличении среднедневной выработки одного рабочего на 1% среднегодовая выработка его выросла на 5,6%. В ООО «Конфалье» среднесписочное фактическое число рабочих меньше на 11 чел. Отсюда и несоответствие в выполнении плана среднедневной и среднечасовой выработки одного рабочего. Часовая выработка снизилась по сравнению с планом на 1%. Дневная повысилась на 1% это из-за того, что каждый работник отработал в среднем в день на 0,2 часа больше, чем было прописано в плане.

На выработку среднегодовую одного рабочего и выпуск продукции влияют три фактора: количество дней, что отработал один работник, продолжительность дня и выработка среднечасовая. Посмотрим влияние этих факторов в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет влияния факторов на среднегодовую выработку в 2015 году

| Показатели                                  | Отклонения<br>(+, -) | Влияние                                                    |                                |
|---------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                             |                      | на выработку<br>среднегодовую<br>одного работника,<br>руб. | на объем<br>продукции,<br>руб. |
| Количество дней, отработанных одним рабочим | +10                  | $(+10) \cdot 198,21 = 1982,1$                              | $1982,1 \cdot 450 = 891945$    |
| Продолжительность рабочего дня, (час)       | +0,2                 | $(+0,2) \cdot 240 \cdot 8,1 = 396$                         | $396 \cdot 450 = 178200$       |
| Среднечасовая выработка одного рабочего     | -0,1                 | $(-0,1) \cdot 1944 = -194$                                 | $(-194) \cdot 450 = -87300$    |
| Итого                                       |                      | +2184,1                                                    | +982845                        |

Из таблицы 9 следует, что среднегодовая выработка одного работника повысилась на 2184,1 руб. за счёт повышения продолжительности рабочего дня.

Чтобы вычислить как влияют факторы, указанные в таблице 9, на объём продукции нужно полученный итог их влияния на среднегодовую выработку одного работника умножить на фактическую численность. Рассчитано, что уменьшение объёма товарной продукции произошло и за уменьшения численности работников, среднечасовой выработки одного работающего.

А в счёт роста отработанных дней и продолжительности рабочего дня произведено сверх плана на 1070145 руб.  $(891945 + 178200)$ , но в связи уменьшения среднечасовой выработки одного рабочего недополучено продукции в сумме 87300 руб.

В заключении анализа необходимо разработать конкретные меры по обеспечению роста производительности труда и определить резервы повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

### 3.3 Анализ формирования и распределения фонда заработной платы в ООО «Конфалье»

В ООО «Конфалье» применяются такие формы заработной платы – повременная и сдельная. Используется каждая из них в виде системы премиальной оплаты. Повременная система оплачивает труд руководителей, специалистов, обслуживающего персонала. Сдельной системой оплачивается труд кондитеров, а также менеджеров по продажам.

Для повременной оплаты труда работников на предприятии разработана окладная система, это значит что для каждого работника установили месячный оклад. Повременщикам Оклады утверждены директором организации в штатном расписании (они являются коммерческой тайной предприятия).

Труд производственных рабочих ООО «Конфалье» оплачивается по сдельной системе. Кондитеру выплачивается минимальная окладная часть и проценты от объемов произведенной продукции.

В таблице 10 рассмотрим соотношение между двумя формами заработной платы.

Таблица 10 - Соотношение между формами заработной платы

| Формы заработной платы | Сумма зар. платы |      |           |      | Численность рабочих |       |      |      |
|------------------------|------------------|------|-----------|------|---------------------|-------|------|------|
|                        | 2014             |      | 2015      |      | 2014                |       | 2015 |      |
|                        | тыс. руб.        | %    | тыс. руб. | %    | чел.                | %     | чел. | %    |
| Сдельная               | 28366            | 53,0 | 34999     | 54,0 | 259                 | 57,20 | 257  | 57,0 |
| Повременная            | 25154            | 47,0 | 29808     | 46,0 | 194                 | 42,80 | 193  | 43,0 |
| Итого                  | 53520            | 100  | 64800     | 100  | 453                 | 100   | 450  | 100  |

Данные таблицы 10 показывают, что несмотря на уменьшение доли сдельной оплаты с 57,2% до 57%, доля сдельщиков увеличилась на 1%. Это свидетельствует о том, что существующая оплата труда эффективно выполняет функцию мотивации сотрудников и позволяет им, за счет увеличения выработки, получать более высокую заработную плату.

Анализ расходования фонда оплаты труда в ООО «Конфалье» приведен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ расходования фонда оплаты труда

| Персонал                    | ФЗП, тыс. руб. |       | Численность работников, чел. |      | Среднегодовая зарплата, тыс. руб. |      | Изменение (+, -) ФЗП, тыс. руб. |                       |         |
|-----------------------------|----------------|-------|------------------------------|------|-----------------------------------|------|---------------------------------|-----------------------|---------|
|                             | 2014           | 2015  | 2014                         | 2015 | 2014                              | 2015 | за счет изменения численности   | за счет изменения фзп | всего   |
| Весь персонал, в том числе: | 53520          | 64800 | 453                          | 450  | 118                               | 144  | 480,0                           | 10800,0               | 11280,0 |
| Руководители                | 4512           | 5340  | 7                            | 8    | 645                               | 668  | 645,0                           | 184,0                 | 828,0   |
| Служащие и специалисты      | 18031          | 20620 | 51                           | 54   | 354                               | 382  | 1062,0                          | 1512,0                | 2589,0  |
| Рабочие                     | 30689          | 38420 | 391                          | 383  | 78                                | 100  | -80,0                           | 7660,0                | 7731,0  |
| МОП                         | 288            | 420   | 4                            | 5    | 72                                | 84   | 72,0                            | 60,0                  | 132,0   |

Рассчитаем изменение величины фонда оплаты труда в счет изменения численности рабочих по категориям персонала:

Рост фонда заработной платы на 11280 тыс. руб. произошел за счет увеличения численности работников на 480 тыс. руб. и за счет роста среднегодовой заработной платы на 10800 тыс. руб.

Анализ распределения фонда заработной платы ООО «Конфалье» приведен в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ распределения фонда заработной платы ООО «Конфалье»

| Статьи ФЗП                                         | 2014    | 2015    | Отклонение | % изменения |
|----------------------------------------------------|---------|---------|------------|-------------|
| 1. Оплата по окладам (тарифным ставкам), тыс. руб. | 25154,0 | 29808,0 | 4654,0     | 118,50      |
| 2. Оплата рабочих по сдельным расценкам, тыс. руб. | 28366,0 | 34999,0 | 6633,0     | 123,40      |
| 3. Премии, тыс. руб.                               | 9800,0  | 11200,0 | 1400,0     | 114,30      |
| 4. Оплата отпусков, тыс. руб.                      | 4460    | 5100    | 640        | 114,3       |
| 5. Районный коэффициент, тыс. руб.                 | 5763,0  | 6200,0  | 437,0      | 107,60      |
| Итого:                                             | 73543   | 87307   | 1311       | 118,7       |

За 2015 г. по сравнению с 2014 г. сумма фонда заработной платы увеличилась на 18%. Анализ фонда заработной платы по его статьям выявил,

что 18% общего прироста был вызвано ростом оплаты по тарифным ставкам (окладам), 23% оплаты по сдельным расценкам и 14% - ростом суммы выплаченной премии.

Чтобы не допустить снижения производительности труда, нужно своевременно принимать меры по снижению непроизводительных потерь рабочего времени, повышению мотивации труда работников и последующего повышения производительности труда. Подобные меры дадут возможность снизить текучесть кадров.

## 4 Результаты проведенного исследования

### 4.1 Выявленные проблемы и совершенствование системы оплаты труда в ООО «Конфалье»

Перед каждым руководителем стоит вопрос стимулирования сотрудников к более производительному и эффективному труду. Одним из наиболее эффективных средств является система оплаты труда.

Невозможно удержать персонал без материального стимулирования.

Но негативное влияние может иметь и премия, выданная намного позже того срока, когда было событие, за которое ее начислили, либо несправедливое лишение премии.

Определим основные направления совершенствования оплаты труда:

1 Проводить поэтапное повышение тарифной ставки в зависимости от роста объемов реализации продукции, наличия от реализации прибыли, рентабельности предприятия.

2 Оптимизировать фонд заработной платы. Данное направление включает:

- совершенствование структуры управления организацией;
- сокращение расходов на содержание управленческого аппарата;
- бюджетирование структурных подразделений по статьям затрат на конкретный месяц.

3 Разработать систему нормирования труда на предприятии. Без нормирования труда правильно организовать заработную плату на предприятии невозможно.

Системы премирования, которые разрабатываются на предприятиях в основном нацелены на стимулирование роста выработки. Премии выплачиваются рабочим при выполнении или перевыполнении установленных норм труда при высоком коэффициенте темпа работы.

Для того чтобы улучшить нормирование труда работников, выполняется всесторонний анализ по профессиям, видам работ пр.

В ООО «Конфалье» следует организовать ряд компенсаций повышенных норм труда в виде следующих форм:

- повышение размеров премий за работу для полной компенсации при недостаточном росте тарифных ставок;
- отдельным работникам для полной компенсации им потерь в заработной плате установление индивидуальных доплат за работу.

4 С целью повышения заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов необходимо определять поощрительные выплаты за инициативность, эффективность работы.

Систему оплаты труда в рыночных условиях целесообразно строить на принципе участия в прибылях. Она предполагает распределение между собственниками и работниками прибыли, полученной в результате коммерческой деятельности, и получение работником определенного процента от чистой прибыли, остающейся после выплаты всех налогов. В этом случае собственник делится частью своего дохода с наемным работником в надежде найти в нем единомышленника.

### 5.1 Рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда помощника кондитера на примере цехов ООО «Конфалье»

В цехах имеются штатные единицы помощника кондитера, существует постоянный дефицит этих вспомогательных рабочих. Это связано, в первую очередь, с низкой заработной платой.

Помощник кондитера обслуживает кондитеров. Соответственно помощнику кондитера нужно обеспечить бесперебойную подачу сырья либо полуфабрикатов, с целью эффективной работы цеха. Важность этой работы очень большая, так как в цеху осуществляется всё основное производство фабрики.

Начальник цеха организывает работу помощника кондитера в цехе, переводя его с одного рабочего места на другое и не освобождая от основной работы. В связи с этим, случаются перебои в работе и простаивание некоторого оборудования, т.к. кондитерам приходится либо ждать подготовленное сырье, либо заниматься подготовкой самим, чтобы не тратить время на ожидание. Соответственно падает производительность цеха и чтобы наверстать упущенное, помощники кондитера иногда остаются работать сверхурочно, либо вызываются на работу дополнительные силы.

Чтобы подобного не происходило, предлагается изменить систему оплаты помощника кондитера в цехе.

На данный момент система оплаты помощника кондитера – повременно-премиальная, заработная плата начинающего помощника кондитера не превышает 7000 рублей. Нами предлагается косвенная сдельная система оплаты труда, которая служит оплатой труда наладчиков оборудования, помощников мастеров, слесарей-ремонтников и других обслуживающих вспомогательных рабочих, от результата деятельности

которых зависит производительная эффективность основных рабочих. Такую оплату можно организовать по отдельным расценкам, которые увеличиваются на процент выполнения нормы выработки по обслуживаемому участку в среднем.

Более приемлемым считаем способ расчёта заработной платы при косвенной сдельной системе заработной платы, где используется такая формула: Зарплата работника вспомогательного персонала=Зарплата обслуживаемых работников основного производства, что рассчитана по сдельным расценкам \* Процент, который полагается работнику вспомогательного персонала согласно трудовому (коллективному) договору.

## 5.2 Оценка затрат реализации проекта

Теперь посчитаем расходы предприятия по внедрению косвенной сдельной оплаты труда для помощников кондитера цеха.

По Кузбассу средняя заработная плата помощников кондитера на предприятиях составляет 9000 рублей. [23] Найдём процент, полагающийся сотруднику вспомогательного персонала согласно коллективному (трудовому) договору.

Зарботная плата сотрудника вспомогательного персонала = Зарплата обслуживаемых сотрудников основного производства, рассчитанная по сдельным расценкам × Процент, полагающийся сотруднику вспомогательного персонала согласно коллективному (трудовому) договору.

Процент, полагающийся сотруднику вспомогательного персонала согласно коллективному (трудовому) договору = Зарботная плата сотрудников вспомогательного персонала / Зарплата обслуживаемых сотрудников основного производства, рассчитанная по сдельным расценкам\*100%.

Среднегодовая заработная плата сдельщиков =  $139000/12 = 11583,33$ руб

Процент, полагающийся сотруднику вспомогательного персонала согласно коллективному (трудовому) договору =  $9000/11583,33 * 4 * 100\% = 19\%$ . При повышении разряда процент увеличивается.

Затраты предприятия в год =  $(9000 - 7000) * 12 = 24000$  рублей.

### 5.3 Оценка экономических результатов проекта

По результатам фотографии рабочего времени оценим эффективность использования рабочего времени, а также определим возможный прирост производительности труда и максимально возможный. При этом норматив подготовительного времени составляет 20 минут в смену, на отдых и личные надобности – 5%, на обслуживание рабочего места 8% оперативного времени.

Рабочее время выглядит следующим образом:

|                                                              |          |
|--------------------------------------------------------------|----------|
| Подготовительно-заключительное                               | 25 мин.  |
| Оперативное время ( $T_{оп}$ )                               | 280 мин. |
| Время на обслуживание рабочего места ( $T_{орм}$ )           | 34 мин.  |
| Время на отдых и личные надобности ( $T_{отл}$ )             | 35 мин.  |
| Простои по организационно-техническим причинам ( $T_{пот}$ ) | 106 мин. |
| Всего                                                        | 480 мин. |

Коэффициент использования рабочего времени равен:

$$K_{исп} = (T_{пз} + T_{оп} + T_{орм} + T_{отл}) / T_{см} * 100\% \quad (12)$$

$$K_{исп} = (25+280+34+35) / 480 * 100\% = 77,9\%$$

Коэффициент потерь рабочего времени в результате нарушения нормального хода производственного процесса равен:

$$K_{пнт} = T_{пот} / T_{см} * 100\% \quad (13)$$

$$K_{\text{пт}} = 106/480 * 100\% = 22,1\%$$

Следовательно, рабочее время используется только на 77,9%. Основная доля принадлежит потерям по организационно-техническим мероприятиям, в нашем случае это ожидание подготовки сырья.

Оперативное время по норме (плановое) составляет:

$$480 - 20 - 34 - 19,3 = 406 \text{ мин}$$

При устранении потерь возможен рост производительности труда, рассчитанный по формуле:

$$P_{\text{пт}} = (T_{\text{пот}} + (T_{\text{отл. факт}} - T_{\text{отл. норматив}})) / T_{\text{оп. факт}} * 100\% \quad (14)$$

$$P_{\text{пт}} = (106 + (35 - 19,3)) / 280 * 100\% = 43,5\%$$

Максимально возможный рост производительности труда при полном устранении всех потерь рабочего времени определяется по формуле:

$$P_{\text{пт/мах}} = (T_{\text{оп норматив}} - T_{\text{оп факт}}) / T_{\text{оп факт}} * 100\% \quad (15)$$

$$P_{\text{пт/мах}} = (406 - 280) / 280 * 100 = 45\%$$

Производительность труда 1 человека 244,8 рублей в час. В цехе работают 4 рабочих сдельщика. Производительность труда за 1 смену =  $4 * 244,8 * 8 = 7833,6$  рублей (до внедрения мероприятия).

$$\text{За месяц} = 7833,6 * 22 = 172339,2 \text{ рубля}$$

$$\text{За год} = 172339,2 * 12 = 2068070,4 \text{ рубля.}$$

После внедрения мероприятия среднедневная производительность труда в цехе составит:  $7833,6 * 1,435 = 11241,22$  рубля.

$$\text{За месяц производительность труда составит: } 11241,22 * 22 = 247306,84 \text{ рубля.}$$

$$\text{Годовая производительность труда цеха составит } 247306,84 * 12 = 2967682 \text{ рубля.}$$

Увеличение выработки рабочих за год = 2967682-  
2068070,4=899611,6рублей

Оценим экономический результат внедрения данного мероприятия.

$899611,6 - 36000 = 863611,6$  рублей.

Указанное мероприятие позволят достичь таких результатов:

Повышение мотивации труда работников, снижение  
непроизводственных потерь рабочего времени, в связи с более эффективной  
системой заработной платы и следовательно дальнейшее повышение  
производительности труда.

Такой пересмотр и повышение мотивации дадут возможность снизить  
текучесть кадров.