

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.А. Романычев

Тема работы: «Совершенствование форм и систем оплаты труда персонала (на примере ЗАО КШП «Дружба»)»

Научный руководитель: кандидат экономических наук Е.М. Шевлякова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию форм и систем оплаты труда персонала.

Объект исследования - ЗАО КШП «Дружба»

Методы исследования – сравнение, анкетирование, наблюдение, прогнозирование, факторный анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) В результате теоретического изучения оплаты труда были сделаны выводы о возможности использовать различные форм и системы оплаты труда для повышения эффективности производства и стимулирования персонала.

2) Проведен анализ экономических показателей деятельности КШП и оплаты труда персонала, в результате было выявлено, что темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда. Кроме того, отсутствуют компенсационные выплаты на исследуемом предприятии.

3) Разработанные мероприятия и рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала комбината общественного питания «Дружба» в виде предоставления оплачиваемых путевок в санаторий и стимулирования добровольного повышения квалификации, привели к приросту производительности труда, а структура оплаты труда стала более совершенной.

Практическая значимость работы заключается в том, что материала подразделы пп. 2.2, 3.1 могут быть использованы всеми, для кого важно управление оплатой труда персонала.

Структура и объем работы: введение, 3-и раздела, заключение, список литературы, состоящего из 27 источников и 3 приложений. Общий объем работы 48 страниц текста, в том числе 7 таблиц и 10 рисунков.

Abstract

Undergraduate work was done A.A. Romanyuchev

Subject of work : «Improving the forms and systems of remuneration of staff (on the example of ZAO UPS «Druzhba»)»

Scientific supervisor: candidate of economic Sciences E. M. Shevlyakova

The object of study - Development of measures to improve the forms and systems of remuneration of personnel.

The object of research - CJSC KSP «Druzhba»

Research methods-comparison, questioning, observation, forecasting, factor analysis.

Summary of the bachelor work:

1) As a result of the theoretical study of remuneration, conclusions were made about the possibility of using various forms and systems of remuneration to improve production efficiency and stimulate staff.

2) The analysis of the economic indicators of the KSP and staff remuneration, as a result, it was revealed that the growth rate of wages outpacing the growth rate of productivity. In addition, there are no compensation payments at the studied enterprise.

3) The developed activities and recommendations to improve the system of remuneration of staff of the public catering complex "Druzhba" in the form of paid vouchers to the resort and the promotion of voluntary training, led to an increase in productivity, and the structure of remuneration has become more perfect.

The practical significance of the work lies in the fact that the material subsections PP. 2.2, 3.1 can be used by all for whom it is important to manage the remuneration of personnel.

The structure and scope of work: the introduction, 3 sections, conclusion, list of literature, which consists of 27 sources, and 3 applications. The total amount of work 48 pages of text, including 7 tables and 10 figures.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы форм и систем оплаты труда персонала	7
1.1 Государственное регулирование оплаты труда.....	7
1.2 Формы и системы оплаты труда.....	13
2 Анализ показателей деятельности ЗАО КШП «Дружба» и оплаты труда персонала.....	19
2.1 Общая характеристика и анализ основных экономических показателей комбината.....	19
2.2 Оценка системы оплаты труда на комбинате школьного питания	25
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование форм и систем оплаты труда персонала ЗАО КШП «Дружба»	33
3.1 Обоснование методов совершенствования оплаты труда персонала КШП .	33
3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий	35
Заключение	38
Список используемой литературы	40
Приложения	43

Введение

Оплата труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Цель работы – Разработка мероприятий по совершенствованию форм и систем оплаты труда персонала.

Задачи:

1. провести теоретический анализ форм, методов и систем оплаты труда персонала;
2. дать характеристику организационно-экономического состояния ЗАО КШП «Дружба»;
3. оценить систему труда на предприятии общественного питания;
4. разработать мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда персонала.

Объект исследования – закрытое акционерное общество комбинат школьного питания «Дружба».

Предмет исследования – формы и системы оплаты труда персонала

Вопросы оплаты труда рассмотрены в трудах О.К. Миневой, А.В. Реброва, Г.Д. Юшина, Т.А. Рябчиковой и др. учеными.

Вопросы экономики труда на предприятиях общественного питания рассматривались в трудах Баканова М.И., Мазанковой Т.В., Фридман А.М., Чернова В.А. и др.

В названных работах, к сожалению, не был рассмотрен вопрос об изменении структуры оплаты труда на предприятии общественного питания в современных условиях, когда многие аспекты управления персоналом стали переводиться на электронный ресурс, осуществляться дистанционно.

В первой главе рассмотрена система оплаты труда персонала, его состав, формы, виды, зарубежному и отечественному опыту.

Вторая глава посвящена анализу организационно-экономической деятельности ЗАО КШП «Дружба». Дается оценка экономических показателей предприятия. Произведен анализ форм и систем оплаты труда работникам комбината школьного питания.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда и произведен расчет их социально-экономической эффективности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы, состоящего из 27 источников и 3 приложений. Общий объем работы 48 страница текста, в том числе 7 таблиц и 10 рисунков.

1 Теоретические основы форм и систем оплаты труда персонала

1.1 Государственное регулирование оплаты труда

Каждый человек имеет право на труд в тех условиях, которые являются безопасными, комфортными при выполнении им трудовых обязанностей, своей трудовой функции. Взамен затраченных физических, умственных, эмоциональных усилий, если речь идет о наемном труде, работник вправе рассчитывать на вознаграждение за свой труд «без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда» [4]. Там же в Конституции РФ в ст.37 закреплено «право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск».

Трудовое законодательство регламентирует вопросы заработной платы и в Трудовом Кодексе РФ этому посвящена глава 21. Так, например, в ст. 142 указывается об ответственности работодателя за нарушение сроков выплаты заработной платы и иных сумм, причитающихся работнику. В таком случае «работодатель и (или) уполномоченные им в установленном порядке представители работодателя, допустившие задержку выплаты работникам заработной платы и другие нарушения оплаты труда, несут ответственность в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами» [16].

В Трудовом кодексе даются разъяснения о тарифной системе оплаты труда (ст.143), о системе оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений (ст.144), об условиях оплаты труда руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров (ст.145), об оплате труда в особых условиях (ст.146), об оплате труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, об оплате труда при невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей (ст.155) и др.

правила.

В этой связи, вопросы оплаты труда требуют особого внимания и тщательного изучения, как со стороны работодателя, так и со стороны работника.

Изучение специальной литературы, материалов сайтов, посвященных оплате труда, ее формам и системам, привели к пониманию категории «оплата труда» [3, 5, 7, 8].

Оплата труда является самым распространенным инструментом стимулирования работников, да и себя тоже, применяемым руководителями организаций для возмещения произведенных затрат труда. По существу, основной причиной работы многих людей является необходимость получения дохода в виде заработной платы.

Более 70% трудоспособного населения развитых стран мира работают по найму, получая в обмен на свой труд оплату труда, своего рода - материальное вознаграждение [15]. Исходя из этого, денежное вознаграждение имеет значение в привлечении, мотивировании и удержании работников в составе организации, если она эффективна. Контрпродуктивная система оплаты труда, вызывает у работников чувство неудовлетворенности, причем, не только величиной, но и методами, которыми она распределяется. Это приводит к снижению производительности труда, ухудшению качества, несоблюдению трудовой и производственной дисциплины. Кроме того, неудовлетворенные работники, как правило, могут быть источником как межличностных, так и трудовых конфликтов или даже уволиться из организации. Очевидно, такое положение дел не устроит руководство и коллектив в целом.

В ст. 129 Трудового кодекса РФ дается определение заработной плате (оплате труда работника). По мнению законодателя - это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических

условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты» [16].

Сформированная в организации эффективная система оплаты труда будет стимулировать работников к производительному труду, обеспечивать эффективное использование кадрового потенциала организации.

Эта ключевая установка системы оплаты труда - стимулировать производственное поведение сотрудников организации, направлять его на достижение стратегических организационных целей, определяет задачи системы оплаты труда (рисунок 1.1):

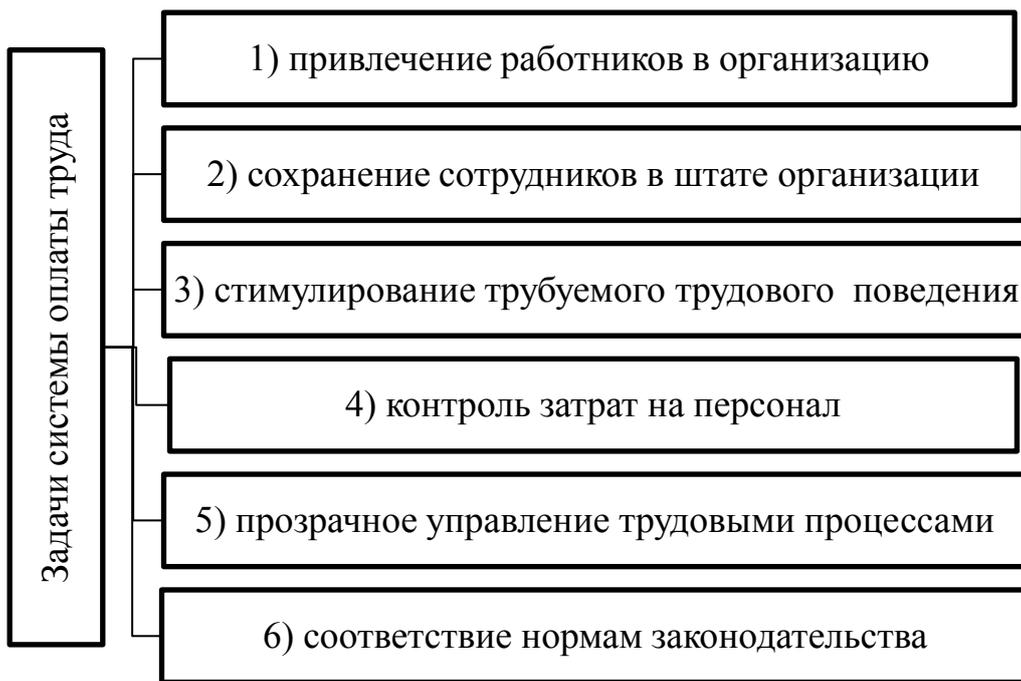


Рисунок 1.1 – Задачи системы оплаты труда

Рассмотрим подробнее задачи системы оплаты труда, показанные на рисунке 1.1.

1) Удовлетворяя потребность в персонале, работодателю необходимо провести анализ рынка труда, уточнить средний уровень оплаты труда в

отрасли, в регионе, в данной профессии или должности. Задача системы оплаты труда – быть конкурентоспособной для работников, необходимых организации.

2) Работники организации представляют собой ценный ресурс, который обязательно нужно развивать, обучать, обеспечивать адекватные условия и режим труда. Во избежание потери сотрудников, организация расходует какое-то количество средств не только эти нужды, но и обеспечивая конкурентоспособную систему оплаты труда.

3) Система стимулирования работников должна направлять их на производительное поведение. Здесь уместны не только возмещение затрат труда, выполнение обязательств, здесь уместно стимулирование производительности труда, творческого подхода, опыта, приверженности организации и поэтому необходимо все это поощрять через систему оплаты труда.

4) Разумная система оплаты труда способствует обеспечению контроля и эффективного управления затратами на персонал, обеспечивая при этом наличие требуемого количества и качества сотрудников. В связи с тем, что издержки на рабочую силу – это основная статья расходов для большинства современных организаций, то правильное управление ими имеет значение в успехе организации.

5) Существующая система оплаты труда персонала должна быть легкоуправляемая, не требующая особых усилий по ее реализации, она же должна быть понятна работникам.

6) Уже было отмечено, что оплата труда регламентируется законодательно, пренебрежение которого может привести к административной или даже уголовной ответственности руководства организации.

Руководство организаций вынуждено лавировать между противоречивыми задачами системы оплаты труда: с одной стороны, необходимо минимизировать затраты на персонал, с другой – обеспечивать развитие его с точки зрения условий труда, компетенций сотрудников, социально-психологического климата, корпоративной культуры и пр. Поэтому,

на практике, в период создания компании или ее роста, расходы во многом превышают оптимальное значение. В период экономического спада, кризиса, руководство организации, наоборот, стремится к оптимизации расходов, насколько это возможно.

При установленной повременной форме оплаты труда, в основе ее находится квалификация сотрудника, учитывающая величину тарифной ставки и количество отработанного времени. При этом важно учитывать критерии оплаты труда в зависимости от установленной системы оплаты в организации.

Таким образом, система оплаты труда представляет собой метод подсчета размеров вознаграждения, необходимых выплат работникам согласно затратам труда, а в ряде случаев и к ее результатам.

Различают тарифные системы оплаты труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий, включающей:

- тарифные ставки,
- оклады (должностные оклады),
- тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Тарифная сетка - совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарификация работ - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации, т.е. присвоении тарифных разрядов работникам производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и

служащих или с учетом профессиональных стандартов. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ [16].

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или профессиональных стандартов, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

В некоторых случаях, в зависимости от стратегических задач организации и отрасли, в которой она функционирует, применяется бестарифная система оплаты труда. При ней доход работника в полной мере зависит от конечных результатов работы всего коллектива, в котором он трудится. Бестарифная система не предполагает твердого оклада или тарифной ставки, поэтому она будет эффективной в обстановке, когда существует вероятность принимать во внимание результаты труда или конкурентного подразделения.

Эта модель применяется в двух случаях. Во-первых, присуждением постоянного коэффициента квалификационного уровня работнику, отражающего его вклад в общий результат работы коллектива. Во-вторых, присуждением постоянного и текущего коэффициентов квалификационного уровня работнику. При этом обязательно ведется учет его труда относительно квалификации, эмоционального поведения и участия в обеспечении производительности труда. Текущий коэффициент учитывает особенности труда в расчетном промежутке времени [1].

Определение величины коэффициента квалификационного уровня можно рассчитать исходя из оплаты труда, до введения бестарифной системы.

Специалисты в области оплаты труда отмечают разновидности бестарифной системы оплаты труда [22]:

- система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда;
- экспертная система оценки результатов труда;
- «паевая» система оплаты труда;
- комиссионная система оплаты труда;
- система «плавающих окладов».

О том, какая система, формы и методы оплаты труда установлены в организации, регламентируется Положением об оплате труда, утвержденном руководителем организации. Рекомендуется его периодически корректировать, с целью актуализации, направленной на повышение мотивации работников и оптимизацию расходов самой организации.

Кроме всего прочего, работодатель не может платить работнику, отработавшему месячную норму рабочего времени, заработную плату ниже 11163 рублей. Такова величина месячного размера оплаты труда (МРОТ), установленного законом. Данная сумма установлена закона № 41-ФЗ, подписанного Президентом РФ 7 марта 2018 года и применяется с мая 2018 года [20].

1.2 Формы и системы оплаты труда

Потребность построения эффективной системы оплаты труда приводит к необходимости изучения вопросов по организации оплаты труда. Изучение учебно-методической литературы, позволяет утверждать, что процесс организации труда включает последовательность действий со стороны специалистов, отвечающих за формирование системы оплаты труда в организации [3, 5, 12, 24] (рисунок 1.2):

Рисунок 1.2 показывает наличие логической последовательности действий, соблюдение которой приведет к созданию эффективной системы оплаты труда.

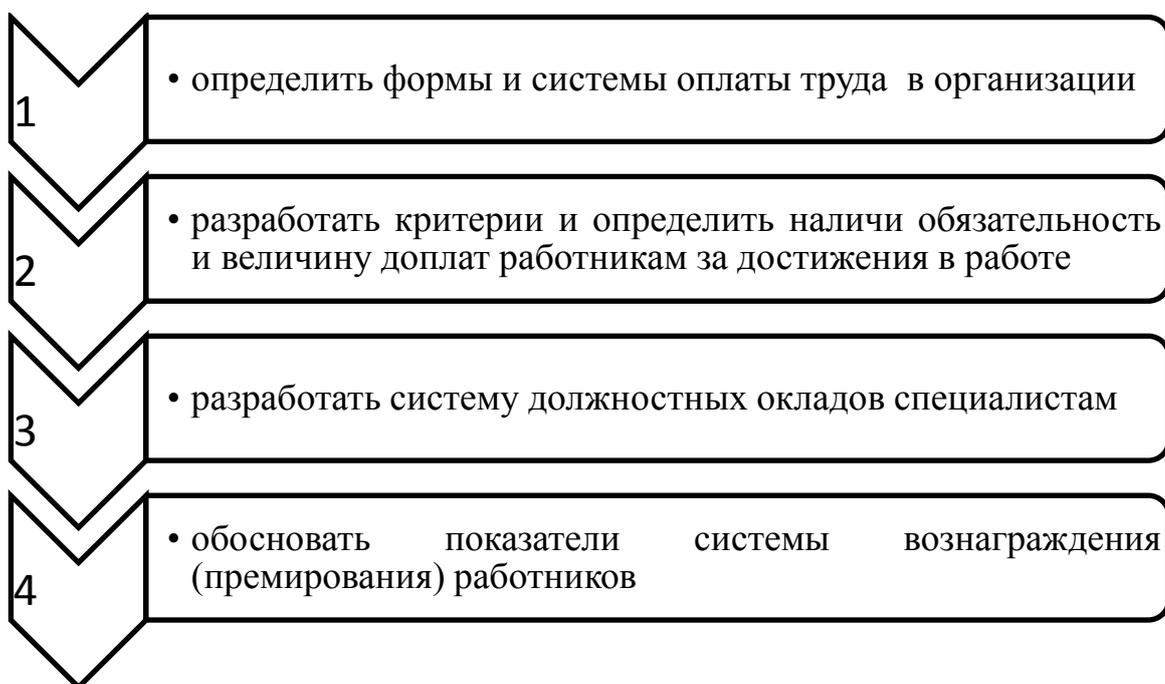


Рисунок 1.2 – Порядок формирования системы оплаты труда

Авторы многих источников, посвященных оплате труда, ее организации и нормированию, убеждают выбирать такую форму оплаты труда, которая наилучшим образом подходит к данной сфере и масштабам деятельности организации и будет справедливой для работников [7, 11, 12, 24].

Также заработная плата, судя по всему, должна соответствовать условиям труда, и тогда она положительно будет влиять на результаты трудового процесса.

Традиционно на практике используют сдельную и повременную формы оплаты труда, элементы которой представлены на рисунке 1.3:

Отображенные на рисунке 1.3 элементы форм оплаты труда, традиционно применяемые на практике, все-таки приводят к тому, что во многих организациях есть недовольные оплатой труда работники. В других же организациях, которых гораздо меньше, беспредельное увлечение ростом материального стимулирования, приводит к банкротству предприятий.



Рисунок 1.3 – Основные элементы форм оплаты труда

В зависимости от результатов работы организации, предприятия, может быть и гибкая форма оплаты труда в виде доли от суммы дохода (прибыли). На крупных предприятиях используется смешанная форма оплаты труда, представляющая собой сочетание перечисленных систем.

Мы не ставим задачу подробно рассматривать преимущества и недостатки каждого элемента системы сдельной или повременной оплаты труда, поскольку каждый из нас получает знания из собственного практического опыта. Отметим лишь, что сдельную форму труда целесообразно применять там, где относительно точно определяется количество и качество выполненной работы.

Фонд оплаты труда (ФОТ) - это все денежные средства организации, предусмотренные на выплату работникам за их услуги за определенный период времени. Период времени может исчисляться месяцем, кварталом, годом и пр.

ФОТ содержит выплаты в денежной и натуральной формах. Натуральная форма применяется, когда за выполненную работу работник получает некие материальные ценности.

Изучение специальной литературы дает возможность определить состав ФОТ [2, 3, 5]. На рисунке 1.4 показано, что в него включено:

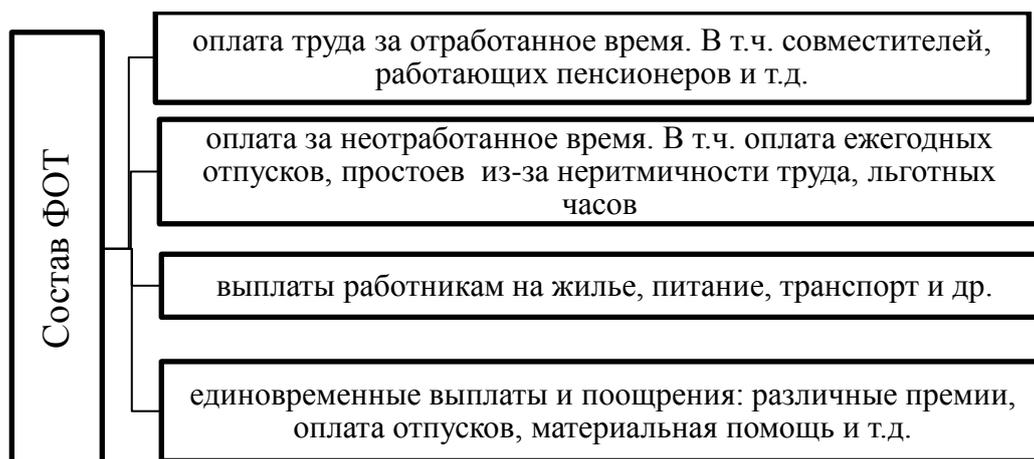


Рисунок 1.4 – Состав фонда оплаты труда организации

Начисляемые работникам суммы выплат можно разделить на четыре части:

- расходы на оплату труда, относимые на издержки производства, на эксплуатационные расходы непромышленных участков, находящихся на балансе организации;
- расходы на оплату труда, если работник занят обеспечением производственных запасов, подготовкой оборудования к установке и т.п.;
- выплаты работникам в денежной или натуральной форме из фонда потребления или той части прибыли, которая остается в организации после уплаты налогов;
- доходы, которые могут компенсироваться сотрудникам от использования имущества организации и ценным бумагам.

Отметим, что ФОТ включает следующие показатели (рисунок 1.5):

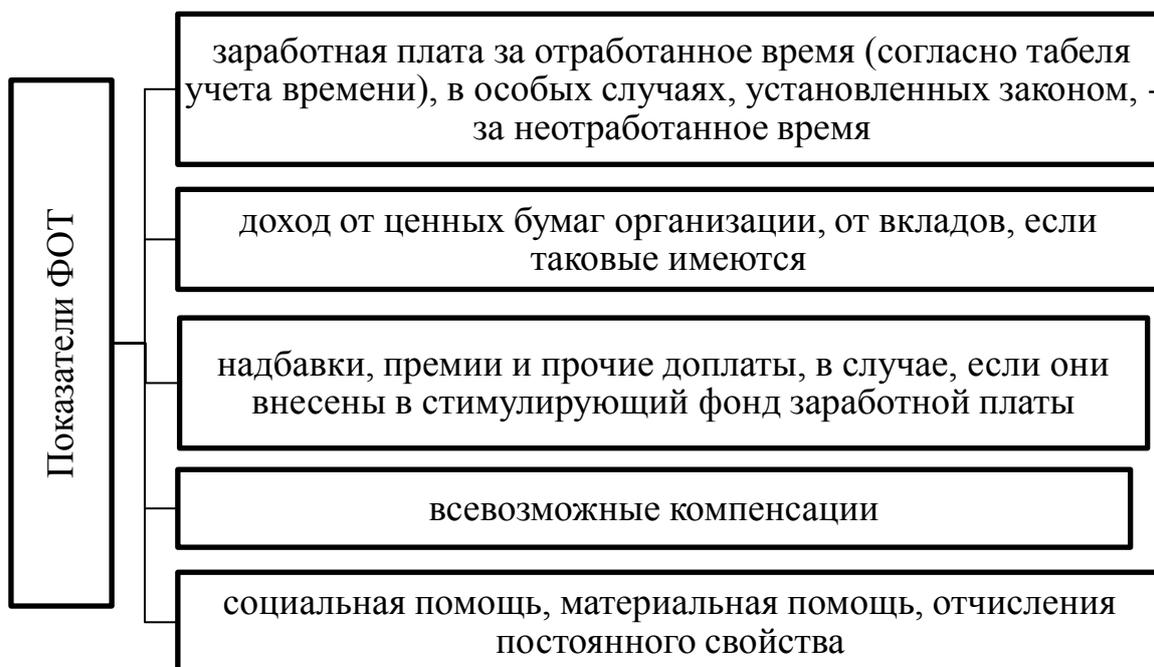


Рисунок 1.5 – Основные показатели фонда оплаты труда

Специалисты считают, что учету подлежат все средства, даже выплачиваемые работнику в натуральном виде. То, что предусмотрено в качестве социальных выплат за счет государственного или иных уровней бюджета, внебюджетных фондов, не подлежит учету [21].

В случае формирования фонда заработной платы, в организациях, на предприятиях используются методы:

- метод относительный - рассчитывается отношение между установленных нормативов к реальному объему выпуска продукции, %;
- метод прироста – при приросте объема производства на какую-либо величину, заработная плата сотрудников возрастает на столько же процентов;
- остаточный метод - фонд рассчитывается с учетом прибыли, как часть дохода предприятия.

Если для оплаты труда предприятие имеет недостаточно средств, то используются суммы резервного фонда предприятия. Целесообразно создавать фонды развития и поддержки сотрудников, социальные фонды и активы. Чем больше показателей учитывается при формировании ФОТ, тем рациональнее

расходятся средства и тем рациональнее происходит их распределение внутри коллектива сотрудников.

Порядок расчета заработной платы изложен в приложении Г.

Таким образом, основным инструментом стимулирования работников организации является оплата труда. Изучение особенностей систем, форм и методов оплаты труда показало наличие большого опыта применения данных категорий на практике. В условиях современной экономики, управление персоналом может быть эффективнее, если организация сможет найти рациональную совокупность системы, методов и форм оплаты труда, способной делать трудовое поведение работников наиболее производительным.

2 Анализ показателей деятельности ЗАО КШП «Дружба» и оплаты труда персонала

2.1 Общая характеристика и анализ основных экономических показателей комбината

Комбинат школьного питания «Дружба» - это крупное механизированное предприятие, оснащенное высокотехнологичным оборудованием.

Комбинат школьного питания по своим масштабам, оборудованию, высокому уровню механизации, по четкому трудовому ритму вписывается в общую структуру городского хозяйства.

Он объединяет 91 предприятие на 45 тысяч посадочных мест, непосредственно в г. о. Тольятти. В таблице 2.1 представлены основные сведения организации [13].

Таблица 2.1 - Основные сведения о ЗАО КШП «Дружба»

Наименование	Закрытое акционерное общество Комбинат школьного питания
Год основания	1979
Количество работников	450 человек
Производственные мощности	54 000 рационов в день (макс. 62 000)
Местонахождение	445043, Самарская область, г. Тольятти, ул. Северная, 35
Руководитель организации	Солоднева Татьяна Васильевна
Телефон/Е-mail	(8482) 55-93-02, eda0910@mail.ru

Комбинат школьного питания «Дружба» обслуживает:

- 54 учебных заведения на 30900 мест.
- 23 учебных заведения Ставропольского района Самарской области
- Столовые завода ЗАО «Джи-Эм АВТОВАЗ».

В состав Комбинат школьного питания «Дружба» входят:

1. Мясной цех
2. Кондитерский цех
3. Овощной цех
4. Санитарно-технологическая служба

Мясной цех фабрики перерабатывает ежедневно 1,5 тонны мяса, готовит крупнокусковые и порционные полуфабрикаты.

Продукция кондитерского цеха -10 тысяч штук изделий в день в ассортименте кондитерского цеха изделия из слоеного, песочного теста, печенье.

Продукция овощного цеха – это: вакуумированные очищенные овощи: картофель (до 2 тонн), капуста (до 1 тонны), морковь (до 500 кг), лук (до 500 кг).

Контроль качества сырья, полуфабрикатов и приготовлением обедов осуществляется санитарно-технологической службой комбината.

Деятельность Комбината школьного питания «Дружба» связана с приготовлением большого объема готовых блюд и поэтому в официальной информации представлены такие разделы работы как:

1. Цикличное меню
2. Комплексные бригады
3. Оборудование школьных столовых
4. Раздача свободного выбора блюд
5. Фабрика - заготовочная

Подробнее об этих подразделениях:

Цикличное меню. Методика составления меню хорошо продумана. Она обеспечивает разнообразие блюд по дням недели, не допускается повторение блюд на завтраки и обеды. В основе составления меню рекомендации по организации школьного питания, предусматривающая калорийность 1440 ккал и содержание белка 46-50 гр. Предпосылки для составления меню: сезонность, особенности учебного заведения, энергетическая ценность продуктов,

стоимость, калорийность обедов и завтраков. В ассортименте комплектованных обедов и завтраков холодные закуски, салаты из овощей, зелени, соленья, фрукты. Первые блюда – жидкие супы с курицей или иным видом мяса. Вторые блюда: гуляш, голубцы любительские, биточки школьные, азу, фирменные котлеты «Пожарские» и «Заводские».

Комплексные бригады. На предприятиях комбината внедрены комплексные методы работы с совмещением профессий работниками производства. В основе проекта на пищеблоке – бригадный метод труда. Члены бригады выполняют все виды работы: приготовление обедов и завтраков, обслуживание питающихся, уборка производственных помещений, мытье посуды. Всем работникам комплексной бригады выдается единое нормированное задание с пооперационными нормами времени.

Оборудование школьных столовых. Пароконвектоматы и конвекционные печи в школьных столовых обеспечивают качество и бесперебойное приготовление всех блюд школьного рациона.

Раздача свободного выбора блюд. Специалистами института отраслевого питания и работниками комбината школьного питания «Дружба» разработан проект массового питания через раздачу свободного выбора в учебных заведениях.

Фабрика – заготовочная. Центральное звено комбината – это фабрика-заготовочная с проектной мощностью 12 тонн сырья в сутки. Здесь проводится вся первичная обработка продуктов и изготовление полуфабрикатов высокой степени готовности.

На основе Баланса предприятия и Отчета о прибылях и убытках (Приложение А) представим показатели его деятельности в таблице 2.2. Отметим, что данная отчетность публикуется Федеральной службой государственной статистики с задержкой, отчет за предыдущий, 2017 год обычно становится доступен в сентябре-октябре текущего 2018 года [10].

Таблица 2.2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО КШП «Дружба» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				20015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	398767,00	491017,00	506653,00	92250,0	1,23	15636	1,03
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	381925,00	482396,00	489558,00	100471,0	1,26	7162,0	1,04
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	16842,00	8621,00	17095,00	-15980,0	0,51	8474,0	1,98
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	16842,00	8621,00	17095,00	-15980,0	0,51	8474,0	1,98
5. Чистая прибыль, млн. руб.	2079,00	3260,00	2887,00	1181,0	0,15	-373,0	0,89
6. Основные средства, тыс. руб.	16835,00	13521,00	10197,00	-3314,0	0,80	-3324,0	0,75
7. Оборотные активы, тыс. руб.	00,00	00,00	18,00	-	-	18,0	-
8. Численность ППП, чел.	463	448	450	-15	0,97	2	1,0
9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	109982,0	139474,0	218345,0	29492,0	1,27	78871	1,57
10. Производительность труда работающего, тыс. руб.	861,27	1096,02	1125,89	234,75	1,27	29,87	1,03
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	237,54	311,32	485,21	73,78	1,31	173,89	1,56
12. Фондоотдача	23,69	36,32	49,69	12,63	1,53	13,37	1,37
13. Рентабельность продаж, %	4,22	0,66	3,37	-3,56	0,16	2,71	5,11
14. Рентабельность производства, %	4	2	3	-2	0,5	1	1,5
15. Затраты на рубль выручки, коп.	96	98	97	2	102	-1	99

Далее предоставим динамику показателей за исследуемый период: выручки, себестоимости, фондоотдачи, производительности труда (рисунки 2.1 – 2.3).

В исследуемом периоде выручка и себестоимость выпускаемой продукции изменялись в соотношении (рисунок 2.1):

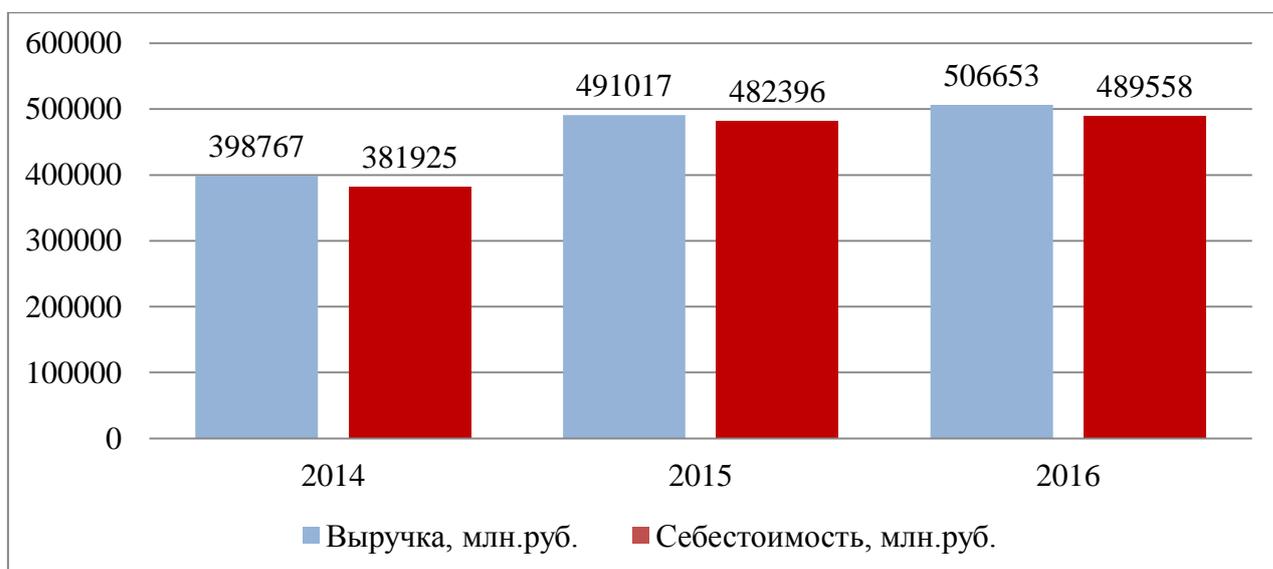


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости 2014 – 2016 гг., млн. руб.

По данным рисунка 2.1, выручка и себестоимость изменялись одинаковыми темпами, причем, выручка в 2015 году выросла на 1,23% при возросшей себестоимости продукции на 1,26% за тот же период. Темп прироста в 2016 году оба показателя дали 1,03 % и 1,04%, выручка и себестоимость соответственно.

Численность персонала упала в 2015 году на 15 человек по сравнению с 2014 г. Это связано с реорганизационными аспектами на комбинате. К 2016 году численность возросла на 2 чел. по сравнению с 2015 годом. Динамика фондоотдачи представлена на рисунке 2.2:

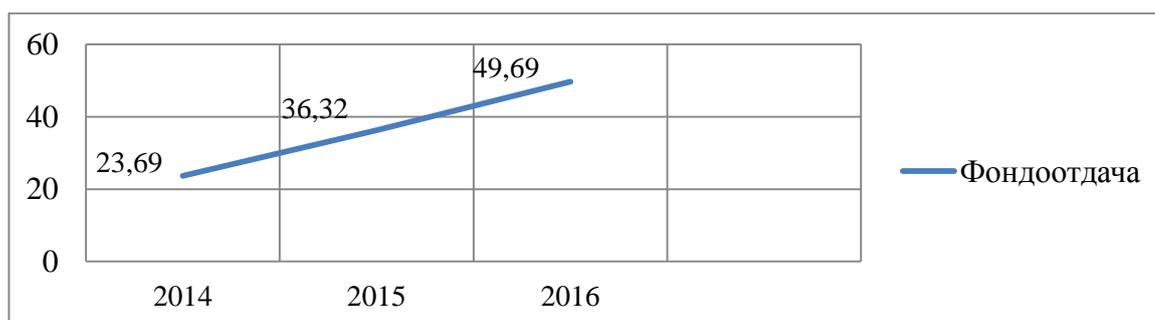


Рисунок 2.2 - Динамика фондоотдачи в 2014-2016 гг.

Фондоотдача - это показатель, характеризующий уровень эффективности использования основных производственных фондов комбината питания. Если в 2016 году коэффициент фондоотдачи вырос по сравнению с 2014 годом на 2,09, это говорит о положительной динамике в работе КПП.

Динамика производительности труда показана на рисунке 2.3:

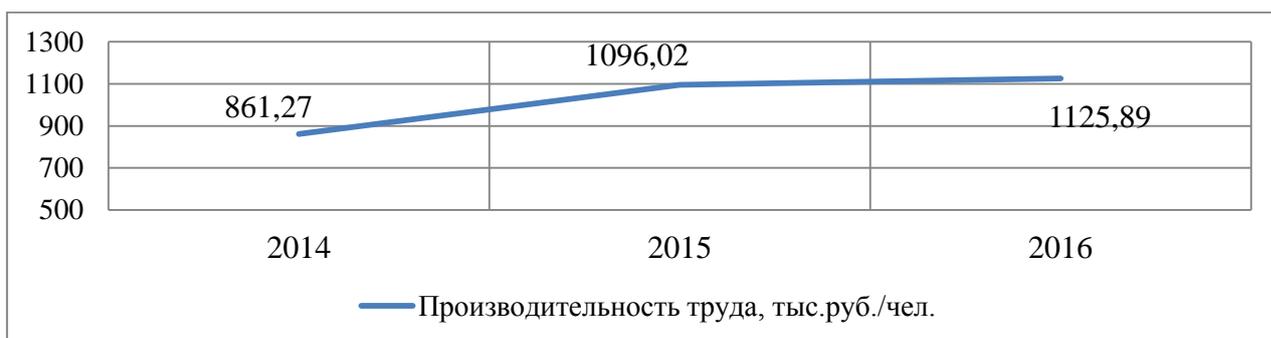


Рисунок 2.3 – Изменение производительности труда, тыс.руб./ чел.

Производительность труда является критерием оценки эффективности работников предприятия. Чем выше будет производительность труда, тем меньше затрат необходимо осуществлять на производство производимых товаров. Это сказывается и на рентабельности производства.

Производительность труда, как показано в нашей работе, характеризуется трудоемкостью и рассчитана по формуле:

$$ПТ = V/N, \quad (1)$$

где V – количество изготовленного продукта, (выручка, в нашем примере);
N – численность работников.

Темп роста производительности труда в 2015 году по сравнению с 2014 равен 1,27. В 2016 году он снизился до 1,03 по сравнению с 2015 годом. И хотя в целом, производительность труда возросла в 2016 году до 1125,89 тыс.руб./чел. по сравнению с 861,27 тыс.руб./чел. в 2014 году, темпы роста ее сократились. Рост производительности приводит к снижению затрат на

изготовление продукции, поэтому с помощью повышения производительности можно значительно сэкономить на заработной плате и, тем самым, повысить прибыль производства. Отчетность комбината питания подтверждает это.

Таким образом, данные отчетной документации ЗАО КШП «Дружба» отражают положительную динамику экономических показателей в исследуемом периоде.

2.2 Оценка системы оплаты труда на комбинате школьного питания

Главной задачей оценки существующей в организации оплаты труда состоит в выявлении путей наиболее эффективного использования средств, выделяемых на эти цели. Формы оплаты труда и ее размеры должны в наибольшей степени стимулировать рост производительности труда работников. Во-первых, определяется величина абсолютной экономии или перерасхода заработной платы. Это характеризует различие между фактическим и плановым фондом и не учитывает степень выполнения производственного плана.

Динамика фонда оплаты труда представлена на рисунке 2.4:

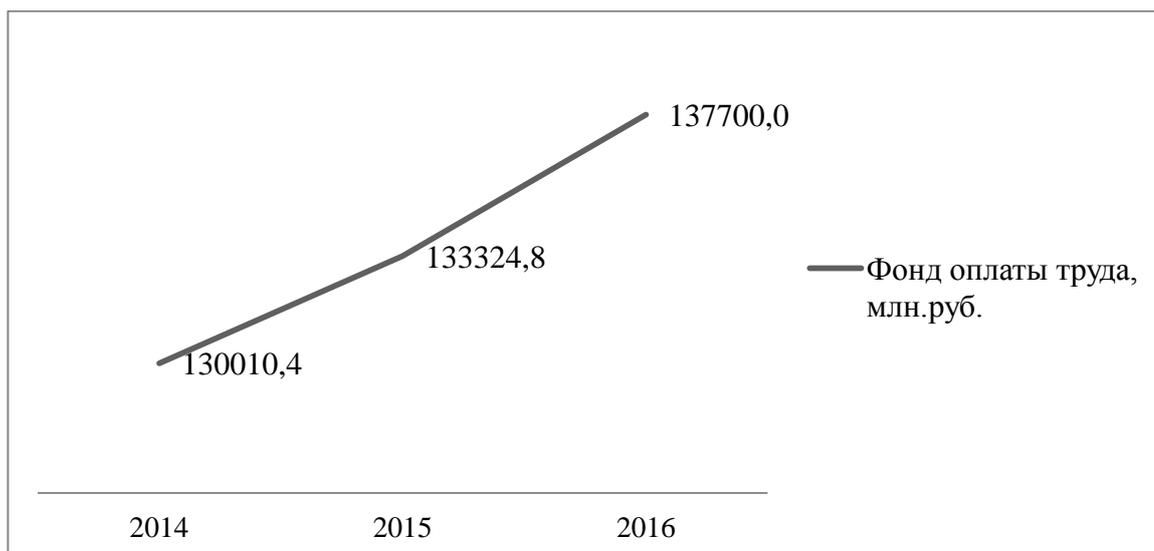


Рисунок 2.4 – Динамика ФОТ 2014 0 2016 гг., млн. руб.

Фонд оплаты труда комбината питания включает все расходы на заработную плату персонала, в том числе премии, надбавки, компенсации из любого источника финансирования. На рисунке 2.3 представлена динамика ФОТ, показывающая, что она положительная. Если сравнить средние заработные платы в сфере общественного питания, то заработные платы работников объекта исследования соответствуют среднему уровню оплаты труда работникам общественного питания по г. Тольятти [9].

При оценке оплаты труда персонала, по сути происходит изучение состава и динамики фонда заработной платы, выявляются изменения показателей, происшедших в отчетном периоде за 2014-2016 гг, определяется влияния различных факторов на фонд оплаты труда, а также изучаются направления, по которым фонд заработной платы расходуется.

Уровень фонда заработной платы характеризует его долю в выручке. Мы рассчитаем его следующим образом:

$$Уфзп = ФЗП : В \cdot 100 , \quad (2)$$

где ФЗП - фонд заработной платы;

В - выручка.

Динамика фонда заработной платы комбината питания приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Динамика фонда заработной платы комбината питания

Показатель	Год		
	2014	2015	2016
Выручка, тыс. руб.	398767,0	491017,0	506653,0
Цепные темпы роста товарооборота, %	100,0	123,0	103,0
Базисные темпы роста товарооборота, %	100,0	123,0	127,0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	109982,0	139474,0	218345,0
Цепные темпы роста фонда заработной	100,0	127,0	157,0
Базисные темпы роста фонда заработной	100,0	127,0	198,0
Уровень фонда заработной платы, %	27,58	28,4	43,09

Общая сумма фонда заработной платы предприятия питания в отчетном году по сравнению с предшествующим периодом возросла на 57% и составила 139474,0 тыс.руб. Здесь мы видим падение темпов роста выручки по сравнению с темпами роста фонда заработной платы. Так, в отчетном году по сравнению с прошлым годом выручка выросла на 3%, а фонд зарплаты – на 57%. В этой связи, 2016 году происходит рост уровня фонда заработной платы. Уровень фонда оплаты труда возрос с 28,4% в 2015 году до 43,09% в 2016, или на 14,69%. Вследствие этого, наблюдается изменение фонда заработной платы.

Изменение уровня фонда заработной платы приводит к растрате этого фонда:

$$\text{ОЭ(ОП)} = (\text{УФЗП}_{\text{отч}} - \text{УФЗП}_{\text{баз}}) \times \text{Тотч} : 100, \quad (3)$$

где $\text{УФЗП}_{\text{отч}}$, $\text{УФЗП}_{\text{баз}}$ - уровень фонда заработной платы соответственно отчетного и базисного года, в % к выручке.

По КШП «Дружба» в связи с повышением уровня фонда заработной платы наблюдается его относительный перерасход:

$$\text{ОП} = (43,09 - 28,4) \cdot 506653,0 : 100 = 74427,33 \text{ тыс. руб.}$$

В 2016 году по сравнению с 2015 годом относительный перерасход фонда заработной платы составил 74427,33 тыс. руб.

В таблице представлена структура источников формирования фонда заработной платы на предприятии общественного питания «Дружба» (таблица 2.2).

Очевидно, что в основном фонд заработной платы формируется за счет выплат, относимых на издержки производства и обращения. Вот, например, в 2014 году они составили 91,2 %, а в 2015 - 73,9%, и уже в 2016 подскочили до 95,0%. Другими словами, эти выплаты снизились в 2015 году, а в 2016 - выросли. Гораздо меньше выплат выполняется из чистой прибыли комбината. Только в

2015 году доля выплат из прибыли возросла до 26,1 %, тогда как в 2016 году снизилась до 5,0 %. Это свидетельствует о том, что у КШП «Дружба» недостаточно прибыли, чтобы оказывать, например, какие-либо социальные преференции, оказывать льготы по труду работникам комбината. Нет возможности выплачивать материальную помощь и вознаграждения по итогам работы за год.

Далее проведем анализ фонда заработной платы на предмет доли расходов на оплату труда в издержках (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Структура источников образования фонда заработной платы комбината питания

Показатель	Год					
	Базисный 2014		Прошлый 2015		Отчетный 2016	
	сумма	уд.вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %
Фонд заработной платы, всего, тыс. руб.	109982,0	100,0	139474,0	100,0	218345,0	100,0
В том числе:						
выплаты, включаемые в издержки, тыс. руб.	100303,58	91,2	103071,28	73,9	207427,75	95,0
выплаты из чистой прибыли, тыс. руб.	9678,42	8,8	36402,71	26,1	10917,25	5,0

Расчетные данные таблицы 2.4 демонстрируют ситуацию, когда доля расходов на оплату труда в издержках предприятия питания, в общем возрастает. Хотя в 2015 году эта величина составляла 73,9% и уменьшилась на 17,3% по отношению к 2014 году, а в 2016 году опять возросла на 21,1 %. Данные таблицы показывают, что расходы на оплату труда составили 5% из прибыли предприятия, что равно 10917250 рублям.

Удельный вес расходов на оплату труда в издержках (таблица 2.5) рассчитан отношением: $\text{стр. 2/стр. 1} \cdot 100\%$ (4)

Очевидно, исходя из данных таблицы 2.5, расходы на оплату труда являются намного превосходящими другие расходы в составе издержек производства и обращения.

Таблица 2.5 - Доля расходов на оплату труда в издержках производства и обращения

Показатель	Год			Отклонение		%	
	2014	2015	2016	от 2015 года	от 2014 года	к 2015 году	к 2014 году
1. Издержки производства и обращения, тыс. руб.	100303,58	103071,28	207427,75	+104356,47	+107124,14	201,24	206,8
2. Расходы на оплату труда, включаемые в издержки, тыс. руб.	109982,0	139474,0	218345,0	+4375,2	+108363,0	198,5	156,5
3. Удельный вес расходов на оплату труда в издержках, %	109,65	135,31	105,26	-30,05	-4,34	0,78	0,96

Поэтому актуальным является эффективное использование средств на оплату труда.

Рекомендуется также провести анализ состава и структуры фонда заработной платы по видам оплаты (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Структура и состав фонда заработной платы комбината питания

Показатель	2015 год		2016 год	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Фонд заработной платы	139474,0	100	218345,0	100
В т.ч. заработная плата за выполненную работу и отработанное время	115484,47	82,8	199348,98	91,3
Стимулирующие выплаты	14086,87	10,1	10698,91	4,9
Выплаты компенсационного характера	-	-	-	-
Оплата за неотработанное время	7531,59	5,4	811,11	3,8
Социальные выплаты	2510,53	1,8	-	-

Данные таблицы 2.6 демонстрируют превалирующий размер заработной платы за выполненную работу и отработанное время в общей структуре фонда заработной платы. Очевидно, доля этих выплат имеет стремление к росту. Так, согласно проведенным расчетам, в 2015 году оплата по тарифным ставкам и должностным окладам составляла 82,8 %, а в 2016 году она достигла 91,3 %. Сумма этих выплат возросла на 72,6%, а фонд заработной платы при этом увеличен на 56,5 %.

Также в исследуемом периоде процент стимулирующих выплат снизился с 10,1% до 4,9%. Сумма стимулирующих выплат тоже уменьшилась на 75,9%. Доля оплат за неотработанное время с 5,4 % в 2015 году до 3,8 % в отчетном, как видно, тоже имеет тенденцию снижения. По данным таблицы 2.6, предприятие не осуществляло социальные выплаты в 2016 году. В 2015 году они равнялись 1,8%, что в рублях составило 2510,53 тыс.руб. Увы, в исследуемом периоде с 2014 по 2016 гг., работникам комбината школьного питания не осуществлялись выплаты компенсационного характера.

Такая ситуация объясняется тем, что руководство предприятия общественного питания имеет мало представления о том, что для работников может стать поощрением, дополнительным к оплате труда. Анализ данных экономической деятельности показал, что в 2016 году по сравнению с 2014 и с 2015 годами произошло увеличение издержек, а величина рентабельности имеет нестабильное значение.

Как известно, эффективная работа предприятия питания возможна в том случае, если темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. Проведем их сравнение (таблица 2.7).

Из таблицы 2.7 видно, что предприятие питания наряду с ростом среднегодовой заработной платы добивается и роста производительности труда. Но темпы этого роста намного ниже: 204,26% ср. годовая зарплата и 130,72% - производительность труда.

Таблица 2.7 - Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы

Показатель	Год		
	Базисный 2014	Прошлый 2015	Отчетный 2016
Среднегодовая зарплата, тыс. руб.	237,54	311,32	485,21
Цепные темпы роста, %	100,0	131,06	204,26
Производительность труда, тыс. руб.	861,27	1096,02	1125,89
Цепные темпы роста, %	100,0	127,26	130,72
Соотношение темпов роста производительности труда к средней заработной плате	-	1,03	1,56

Здесь считаем целесообразным провести анализ соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста средней заработной платы. За период 2014 -2016 гг. для такого расчета применим индекс 1,758 для производительности труда в сопоставимом виде, а для расчета средней заработной платы - индекс 2,2.

Следовательно, в отчетном 2016 г. производительность труда в сопоставимом виде составит 640,44 тыс. руб. (1125,89: 1,758), темп роста производительности труда - 130,72 %, средняя заработная плата - 220,55 тыс. руб. (485,21 : 2,2). Значит, по сравнению с 2015 годом наблюдается рост заработной платы работников КШП на 56%, то есть при возрастании реальной заработной платы наблюдается меньший рост производительности труда.

Таким образом, проведенный анализ основных экономических показателей КШП «Дружба» показал, что в исследуемом периоде показатели развиваются не стабильно. При поступательном росте выручки предприятия на 23% в 2015 году и на 3% в 2016 году, предприятие сработало с убытком в 2015 годом по сравнению с 2014, но в 2016 году прибыль от продаж возросла почти вдвое. Вместе с тем, чистая прибыль предприятия не имеет поступательной тенденции к росту.

Проведенный анализ показателей деятельности ЗАО КШП «Дружба» позволил сформулировать некоторые выводы:

1) Анализ средств, направляемых на формирование фонда заработной платы, и их использование в 2016 году, показал наличие непроизводительных выплат по заработной плате. Это касалось, в частности, оплаты простоев по вине руководства в размере 811,11 тыс. руб., что в 3,8 раза больше, чем было в 2015 году.

2) Проведенный анализ использования фонда заработной платы в 2016 году показал, что по сравнению с 2015 годом имело место перерасходование фонда заработной платы. Абсолютное отклонение фонда заработной платы в 2016 году относительно 2015 составило 4375,2 тыс. руб.

3) При анализе уровня сред. заработной платы работников комбината питания, было выявлено, что средняя заработная плата устойчиво растет: по сравнению с 2015 годом среднемесячная зарплата одного работника увеличилась на 8,4 тыс. руб. В целом по комбинату средняя заработная плата в 2016 году составила 485,21 руб., что в 1,03 раза больше, чем в 2015 году.

4) Оценка соответствия между темпами роста средней заработной платы и производительности труда, привела к выводу о том, что темпы роста оплаты труда опережают темпы роста производительности труда с коэффициентом 1,56. Этот факт особенно повлиял на перерасход в использовании фонда заработной платы.

3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование форм и систем оплаты труда персонала ЗАО КШП «Дружба»

3.1 Обоснование методов совершенствования оплаты труда персонала КШП

В предыдущей главе в результате проведенного анализа системы оплаты труда персонала, на комбинате общественного питания была выявлена проблема: темпы роста заработной платы в 1,56% опережают темпы роста производительности труда.

Это происходит, потому, что руководство не уделяет должного внимания выплатам компенсационного характера.

Мероприятие 1. Предоставление возможности обучения сотрудников.

Мероприятие 2. Предоставление льготных путевок на санаторно-курортное лечение.

Компенсации важный элемент системы мотивации персонала. Понятие «компенсационный пакет», как установлено на практике, включает различные формы и способы материального или нематериального вознаграждения, которые в принципе может получить работник в качестве возмещения за потраченные усилия, время и здоровье. По мнению специалиста HR-портала А. Новиковой [6] состав элементов компенсационного пакета может быть таким:

- добровольное медицинское страхование;
- льготное кредитование по обеспечению жильем за счет компании;
- в полном объеме частичное страхование на случай заболевания за счет компании;
- предоставление ограниченных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров, автомобилей;
- страхование членов семьи;
- страхование работников от несчастных случаев;
- участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения;
- оплата проезда в общественном транспорте;

- частичная или полностью оплата обучения детей/внуков за счет компании;
- программа поддержки личных интересов для обеспечения ЗОЖ - спорт, хобби, увлечения и др. (полностью или частично за счет компании);
- участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения для родственников (полностью или частично за счет компании);
- бесплатное открытие расчетных счетов в банке со льготным тарифом обслуживания [6].

Разработка и применение компенсационного пакета при совершенствовании оплаты труда работникам комбината питания, позволит учесть, все потребности и ожидания сотрудников будет способствовать оптимизации расходов на персонал, тем самым гибко варьировать виды и формы вознаграждения. При этом каждый работник сможет выбрать то, что интересно именно для него, а не то, что «навязано» организацией.

Опросный лист, представленный в Приложении 2, позволил выявить потребности персонала. Результаты опроса показаны на рисунке 3.1:



Рисунок 3.1 – Результаты опроса работников КШП о предпочтениях компенсационного пакета

Данные рисунка 3.1 убедительно показывают, что большая часть сотрудников нуждаются в дополнительном обучении и предоставлении путевок для отдыха или профилактики здоровья. Другие элементы компенсационного пакета в меньшей степени интересовали работников или их численность была невелика.

Руководству предлагается принять к сведению потребности работников для обеспечения удовлетворения их потребностей, с одной стороны, и совершенствования структуры оплаты труда персонала, с другой.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности мероприятий

Предоставление путевок на санаторно-курортное лечение в санаторий «Надежа» по программе «все включено». Это обойдется предприятию при условии 100% оплаты за работника 3300 руб./сут. (проживание в номере эконом двухместный TWIN) [17]. Как правило, лечение эффективно, если человек получает его в течение 21 дня. С учетом выявленной потребности у 28% работников, что составило 126 человек, стоимость всех путевок составит:

$$3300 \text{ руб./сут.} \cdot 21 \text{ день} \cdot 126 \text{ чел.} = 8731,8 \text{ тыс. руб.}$$

При выявлении потребности в обучении, мнения работников разделились. Одна часть из них нуждалась в дополнительном обучении по программам инновационных технологий в области питания для детей, возможности проявления творческого подхода, что, по мнению респондентов, сделает блюда наиболее привлекательными (35 чел.). Это работники кухни, технологи производства. Другие же, изъявили желание повысить свою квалификацию в сфере общественного питания (95 чел.).

Предлагаем перечень программ Международной академии бизнеса с использованием дистанционных технологий [18].

Современная научно-технологическая академия «СНТА» проводит

обучение специалистов пищевой сферы по уровням (г. Москва) [19]: Профессиональная переподготовка, повышение квалификации, рабочие специальности. Конечно, повысить квалификацию можно и в учебных заведениях города Тольятти. Профильную подготовку осуществляет Тольяттинский политехнический колледж, ФГБОУ ВО ТГУ. Это было бы экономичней. Но работники, повышающие свою квалификацию, уже имеют образование, полученное в названных учреждениях. Теперь им требуется, так сказать, расширить кругозор, овладеть другими образовательными программами.

Проведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Предоставление путевок на санаторно-курортное лечение в санатории «Надежда» потребует 8731,8 тысяч рублей.

Благодаря удовлетворению потребности работников в санаторно-курортном лечении, предположим, производительность труда возрастет на 2,5%.

Второе мероприятие – добровольное повышение квалификации, освоение дополнительных программ обучения, позволит выпускать блюда, востребованные молодежью, старшеклассниками например. Это может быть пицца маленьких размеров, бутерброд-лаваш и пр. Приобретая эти закуски в школьном буфете, школьники тем самым косвенно обеспечивают увеличение выручки, т.к. стоимость таких блюд возрастет, скажем, на 5%.

Допустим, не все родители школьников согласятся оплачивать более дорогие блюда. Из 30900 чел (см. таблицу 2.1) это может составить всего 15% школьников, в основном – старшеклассников:

$$30900 \cdot 0,15 = 4635 \text{ чел.}$$

Из общего количества порций в день (таблица 2.1) это составит:

$$30900 / 54000 \cdot 100 = 57,22\% \text{ общего числа,}$$

что составит:

$$4635 \text{ чел.} \cdot 54000 / 30900 = 8100 \text{ шт.}$$

порций по новой стоимости.

Средняя стоимость школьной порции = 60 руб. в день. Рабочих дней в месяце примем = 22 дня, тогда:

$$8100 \text{ шт.} \cdot 60 \text{ руб.} \cdot 22 \text{ дн.} \cdot 12 \text{ мес.} \cdot 0,05 = 6415200 \text{ руб.}$$

– это стоимость выручки от продаж по новой цене в год.

Предположительно, выручка вырастет до:

$$506653,00 + 6415,200 = 513068,20 \text{ тыс. руб.}$$

Проектная производительность труда 1 работника составит:

$$513068,20 \text{ тыс. руб.} : 450 \text{ чел.} = 1140,15 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Таким образом, приращение производительности труда при освоении новых технологий составит:

$$1140,15 : 1125,89 = 1,27 \%$$

При таком результате, рекомендуем руководству комбината питания установить стимулирующую надбавку за добровольное обучение в размере 50% от его стоимости.

Работники приобретают новые компетенции, а организация, благодаря введению в структуру заработной платы компенсационные надбавки, совершенствует систему оплаты труда персонала.

Заключение

В современных условиях для организаций важно оптимизировать затраты на персонал и при том не снижать заинтересованности работников в результате их труда.

Оплата труда является одним из важных стимулирующих инструментов, мотивирующих работников на производительное поведение.

Исследование теоретических аспектов бакалаврской работы привело к выводу, что основным инструментом стимулирования работников организации является оплата труда. Изучение особенностей систем, форм и методов оплаты труда показало наличие большого опыта применения данных категорий на практике. В условиях современной экономики, управление персоналом может быть эффективнее, если организация сможет найти рациональную совокупность системы, методов и форм оплаты труда, способной делать трудовое поведение работников наиболее производительным.

Характеристика экономической деятельности объекта исследования – ЗАО КШП «Дружба» позволила сделать вывод о том, что с помощью повышения производительности труда можно значительно сэкономить на заработной плате и, тем самым, повысить прибыль производства. Отчетность комбината питания подтверждает это. Данные отчетной документации ЗАО КШП «Дружба» отражают положительную динамику экономических показателей в исследуемом периоде.

На основании проведенного анализа были сделаны выводы:

1) Анализ средств, направляемых на формирование фонда заработной платы, и их использование в 2016 году, показал наличие непроизводительных выплат по заработной плате. Это касалось, в частности, оплаты простоев по вине руководства в размере 811,11 тыс. руб., что в 3,8 раза больше, чем было в 2015 году.

2) Проведенный анализ использования фонда заработной платы в 2016 году показал, что по сравнению с 2015 годом имело место пере

расходование фонда заработной платы. Абсолютное отклонение фонда заработной платы в 2016 году относительно 2015 составило 4375,2 тыс. руб.

3) При анализе уровня ср. заработной платы работников комбината питания, было выявлено, что средняя заработная плата устойчиво растет: по сравнению с 2015 годом среднемесячная зарплата одного работника увеличилась на 8,4 тыс. руб. В целом по комбинату средняя заработная плата в 2016 году составила 485,21 руб., что в 1,03 раза больше, чем в 2015 году.

4) Оценка соответствия между темпами роста средней заработной платы и производительности труда, привела к выводу о том, что темпы роста оплаты труда опережают темпы роста производительности труда с коэффициентом 1,56. Этот факт особенно повлиял на перерасход в использовании фонда заработной платы.

С целью совершенствования системы оплаты труда персонала, были предложены мероприятия, развивающие компенсационный пакет комбината питания. Выявленными актуальными потребностями персонала стали: потребность в оплате санаторно-курортного лечения и дополнительного обучения (или повышения квалификации).

Первое мероприятие приведет, согласно расчетам, к затратам предприятия в сумме 8731,8 тысяч рублей. Но благодаря удовлетворению потребности работников в санаторно-курортном лечении, предположим, производительность труда возрастет на 2,5%.

Второе мероприятие приведет к приращению производительности труда на 1,27%. Рекомендовано руководству комбината, установить стимулирующую надбавку за добровольное обучение в размере 50% от его стоимости. Так, задачи бакалаврской работы решены и цель достигнута.

Список используемой литературы

1. Аудит расчетов по оплате труда: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям Учебное пособие / Алпатова Н.Г., Шорникова Н.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 87 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-02098-3
2. Е. Ветлужских. Мотивация и оплата труда [Электронный ресурс]: инструменты. Методики. Практика/ Е. Ветлужских. - Электрон. текстовые данные. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 150 с.
3. Как разработать эффективную систему оплаты труда [Электронный ресурс] : примеры из практики российских компаний / Е. Ветлужских [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - М. : Альпина Паблишер, 2017. - 208 с.
4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
5. Мазанкова Т.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговля) [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.В. Мазанкова. - Электрон. текстовые данные. - Саратов: Вузовское образование, 2017. - 166 с.
6. А. Новикова. Разработка компенсационного пакета компании <http://hr-portal.ru/article/razrabotka-kompensacionnogo-paketa-kompanii>
7. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
8. Организация производства на предприятиях общественного питания: Учебное пособие / Е.Б. Мрыхина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 176 с.
9. Пищевое производство: зарплата технолога зависит от масштаба компании. Режим электронного доступа: [http://hr-portal.ru/blog/pishchevoe-](http://hr-portal.ru/blog/pishchevoe)

proizvodstvo-zarplata-tehnologa-zavisit-ot-masshtaba-kompanii

10. Портал «Информация о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях Rusprofile.ru». – Режим электронного доступа: <https://www.rusprofile.ru>

11. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2017.- 346 с.

12. Рябчикова Т.А. Оплата труда персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.А. Рябчикова. - Электрон. текстовые данные. - Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. - 113 с.

13. Сайт комбината школьного питания «Дружба». – Электронный ресурс. – режим электронного доступа: <http://www.pitanie-tlt.ru/content/ls/8>

14. Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий кухонь народов России для предприятий общественного питания / Васюкова А.Т., - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 208 с.: ISBN 978-5-394-01127-6

15. Система оплаты труда на предприятии общественного питания. Режим электронного доступа: <https://www.pitportal.ru/persona/9057.html>

16. Трудовой кодекс РФ Электронная Правовая справочно-консультационная система «Кодексы и законы РФ» Режим доступа: http://kodeks.systemcs.ru/tk_rf/

17. Сайт санатория «Надежда»: <http://www.nadejda63.ru/article/price>

18. Сайт международной академии бизнеса: <https://iab.ru/catering-technologist/>

19. Сайт Современной научно-технологической академии АНО ДПО «СНТА»: <https://www.snta.ru/landings/pb/>

20. Федеральный закон от 07.03.2018 № 41-ФЗ «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/52842.html/>

21. Формула фонда заработной платы - инструкция по расчету. Сайт «Консал Ворк». Трудовое право простыми словами: [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <http://consultwork.ru/vyplaty/zarplata/formula-fonda.html>

22. Экономика предприятия общественного питания / Фридман А.М. - М.: Дашков и К, 2017. - 464 с.: ISBN 978-5-394-02069-8

23. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Чернов В.А.; Под ред. Баканов М.И., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 639 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-01633-7

24. Юшин Г.Д. Оплата труда персонала [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / Г.Д. Юшин, Н.Ю. Калинина. - Электрон. текстовые данные. - Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. - 178 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30844.html>

25. M. Armstrong , Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Kogan Ltd, 2007. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://recruitusmc.org/wpcontent/uploads/2014/10/>

26. Compensation Risk Disclosure - What Are Companies Doing? A Study of S&P 500 Companies, Semler Brossy Consulting Group, LLC, <http://www.semlebrosse.com>

27. Fred Hilling «Job Appraisal: Using a Pay Relativity Index», August 14, 2012.

Приложения

Приложение А

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО КОМБИНАТ ШКОЛЬНОГО ПИТАНИЯ «ДРУЖБА»

Бухгалтерский баланс	2016	2015	2014
Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00
Основные средства	10 197 000,00	13 521 000,00	16 835 000,00
Доходные вложения в материальные ценности	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые активы	0,00	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	0,00	4 047 000,00	4 262 000,00
ИТОГО по разделу I	10 197 000,00	17 568 000,00	21 097 000,00
Запасы	12 083 000,00	12 517 000,00	13 309 000,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	24 677 000,00	20 216 000,00	2 034 000,00
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0,00	0,00	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	45 804 000,00	52 025 000,00	39 626 000,00
Прочие оборотные активы	18 000,00	0,00	0,00
ИТОГО по разделу II	82 582 000,00	84 758 000,00	54 969 000,00
БАЛАНС	92 779 000,00	102 326 000,00	76 066 000,00
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	9 000,00	9 000,00	9 000,00

Бухгалтерский баланс	2016	2015	2014
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0,00	0,00	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	5 197 000,00	5 197 000,00	5 197 000,00
Резервный капитал	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	55 520 000,00	52 633 000,00	52 633 000,00
ИТОГО по разделу III	60 726 000,00	57 839 000,00	57 839 000,00
Заемные средства	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	121 000,00	245 000,00	391 000,00
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по разделу IV	121 000,00	245 000,00	391 000,00
Заемные средства	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	31 932 000,00	44 242 000,00	17 836 000,00
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по разделу V	31 932 000,00	44 242 000,00	17 836 000,00
БАЛАНС	92 779 000,00	102 326 000,00	76 066 000,00

Продолжение Приложения А

Отчет о прибылях и убытках	2016	2015	2014
Выручка	506 653 000,00	491 017 000,00	398 767 000,00
Себестоимость продаж	489 558 000,00	482 396 000,00	381 925 000,00
Валовая прибыль (убыток)	17 095 000,00	8 621 000,00	16 842 000,00
Коммерческие расходы	0,00	0,00	0,00
Управленческие расходы	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	17 095 000,00	8 621 000,00	16 842 000,00
Проценты к получению	1 557 000,00	1 777 000,00	0,00
Проценты к уплате	0,00	0,00	136 000,00
Доходы от участия в других организациях	0,00	0,00	0,00
Прочие доходы	1 013 000,00	2 731 000,00	1 239 000,00
Прочие расходы	13 187 000,00	7 749 000,00	12 493 000,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	6 478 000,00	5 380 000,00	5 452 000,00
Изменение отложенных налоговых активов	0,00	0,00	0,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	124 000,00	-146 000,00	-117 000,00
Текущий налог на прибыль	3 715 000,00	2 266 000,00	3 490 000,00
Чистая прибыль (убыток)	2 887 000,00	3 260 000,00	2 079 000,00
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2 296 000,00	1 044 000,00	2 282 000,00

ОПРОСНИК

для определения потребностей работников в различных элементах
компенсационного пакета

Инструкция. Проранжируйте предложенные элементы компенсационного пакета. Для этого проставьте напротив каждого элемента в графе «Ранг» цифру от 1 до 16, где «1» означает «максимально заинтересован», а «16» - «наименее заинтересован». Каждую цифру используйте только один раз.

Бланк для определения потребностей сотрудников в различных элементах компенсационного пакета

Ф.И.О. _____

Возраст _____ лет

Стаж работы в КШП «Дружба» _____

Подразделение _____

Позиция в компании (*нужное подчеркнуть*):

- руководитель высшего звена
- руководитель/заместитель руководителя подразделения
- главный специалист
- рядовой работник

№ п/п	Элемент компенсационного пакета	Ранг
1	Добровольное медицинское страхование (включает скорую медицинскую помощь, амбулаторно-поликлиническое обслуживание, лечение в стационаре, стоматологическую помощь - полностью или частично за счет компании)	
2	Страхование от несчастных случаев (полностью или частично за счет компании)	
3	Страхование на случай заболевания (полностью или частично за счет компании)	
4	Страхование членов семьи (полностью или частично за счет компании)	
5	Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения (полностью или частично за счет компании)	
6	Участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения для родственников (полностью или частично за счет компании)	

7	Предоставление лимитированных льготных потребительских кредитов на приобретение товаров (в том числе автомобилей)	
8	Возможность открытия в банке депозитных счетов с более высокой процентной ставкой	
9	Предоставление льготных туристических путевок, обеспечение санаторно-курортного лечения	
10	Участие в программе по обеспечению жильем (льготное кредитование за счет компании)	
11	Программа поддержки личных интересов - спорт, хобби, увлечения и др. (полностью или частично за счет компании)	
12	Бесплатное открытие расчетных счетов в банке с льготным тарифом обслуживания	
13	Обучение (повышение квалификации, участие в профильных семинарах и тренингах, содействие получению дополнительного образования)	
14	Оплата обучения детей/внуков (полностью или частично за счет компании)	
15	Оплата проезда в общественном транспорте	
16	Оплата питания (обеда в офисе)	

Полный дистанционный курс: X +

90% +

https://iab.ru/master-pastry-chef/ Поиск

Использовать камеру для обучения и получения доступа к развивающему контенту

IAB INTERNATIONAL ACADEMY OF BUSINESS
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА

Другие курсы раздела
Кулинария

	Дистанционный мини-МВА курс "УПРАВЛЕНИЕ РЕСТОРАННЫМ БИЗНЕСОМ И ОРГАНИЗАЦИЯ КУЛИНАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА" 1300 часов 749000.00 руб. 375000.00 руб.		Общий дистанционный курс "КУЛИНАРНОЕ И КОНДИТЕРСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО" 600 часов 549000.00 руб. 295000.00 руб.		Полный очный курс по кулинарному делу "КУЛИНАРНОЕ ПРОИЗВОДСТВО" 360 часов 749000.00 руб. 395000.00 руб.
	Полный дистанционный курс кулинарии "КУЛИНАР" (Повар 6 разряда) 300 часов 339000.00 руб. 195000.00 руб.		Дистанционный курс "ЗАВЕДУЮЩИЙ ПИЩЕВЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ" 250 часов 339000.00 руб. 190000.00 руб.		Дистанционный курс "ШЕФ-ПОВАР" (Повар 6 разряда) 210 часов 379000.00 руб. 185000.00 руб.
	Дистанционный курс повышения квалификации поваров "СУ-ШЕФ" (Повар 5 разряда) 150 часов 359000.00 руб. 175000.00 руб.		Дистанционный курс "ТЕХНОЛОГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ" 100 часов 339000.00 руб. 165000.00 руб.		Дистанционный курс "ПОВАР 4 РАЗРЯДА" 100 часов 349000.00 руб. 155000.00 руб.
	Полный очный курс кондитерского дела "КОНДИТЕРСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО" 310 часов 749000.00 руб. 395000.00 руб.		Дистанционный курс "ШЕФ-КОНДИТЕР" (Кондитер 6 разряда) 150 часов 379000.00 руб. 185000.00 руб.		Дистанционный курс "КОНДИТЕР 5 РАЗРЯДА" 100 часов 359000.00 руб. 175000.00 руб.
	Дистанционный курс "КОНДИТЕР 4 РАЗРЯДА" 80 часов 349000.00 руб. 155000.00 руб.		Дистанционный курс "ПИЦЦАЙОГО" 60 часов 469000.00 руб. 95000.00 руб.		Дистанционный курс "ПЕКАРЬ" 60 часов 469000.00 руб. 95000.00 руб.
	Дистанционный курс "СУШИСТ"				

9:00 12.06.2018

Пример некоторых расчетов, связанных с оплатой труда

1. При повременной оплате труда заработная плата работников может исчисляться исходя из часовой ставки; из дневной ставки; из месячного оклада. В том случае, когда работнику организации, работающему во вредных (тяжелых) условиях установлена часовая ставка, его заработная плата рассчитывается следующим образом: Сумма заработной платы = (Часовая ставка + (Часовая ставка * Процент увеличения часовой ставки) * Количество отработанных часов)

2. Когда работнику, работающему во вредных (тяжелых) условиях, установлена дневная ставка, то его заработная плата рассчитывается следующим образом: Сумма заработной платы = (Дневная ставка + (Дневная ставка * Процент увеличения дневной ставки) * Количество отработанных дней)

3. В том случае, если работнику, работающему во вредных (тяжелых) условиях, установлен месячный оклад, то его заработная плата рассчитывается следующим образом: Сумма заработной платы = Оклад + (Оклад * Процент увеличения оклада)

4. Работникам, получающим заработную плату исходя из сдельных расценок и работающим в тяжелых (вредных) условиях устанавливается повышенные сдельные расценки. Когда работнику поручена работа по более высокой квалификации, его заработная плата рассчитывается следующим образом: Сумма заработной платы = Расценка за единицу изделия по соответствующей квалификации * Количество изготовленных изделий. Заработная плата работника при выплате межразрядной разницы рассчитывается следующим образом: Сумма заработной платы = Расценка за единицу изделия * Количество изготовленных изделий + Межразрядная разница.

5. В том случае, если работнику комбината питания установлена часовая ставка, то сумма доплаты рассчитывается следующим образом: Сумма доплаты = Часовая ставка * количество часов, отработанных сверхурочно * коэффициент доплаты. Часовая ставка, необходимая для определения суммы доплаты за работу в ночное время, рассчитывается следующим образом: Часовая ставка = Оклад : количество рабочих часов за месяц.

6. При сдельной системе оплаты труда доплата за работу в ночное время рассчитывается исходя из часовой ставки работника-сдельщика. Сумма доплаты определяется следующим образом: Сумма доплаты = Часовая ставка * Количество часов, отработанных в ночное время * Процент доплаты, установленный от часовой ставки.

7. Если работник в праздничный или выходной день в пределах установленной нормы рабочего времени (например, в пределах 160 часов при 40-часовой рабочей неделе), то сумма доплаты рассчитывается следующим образом: Сумма доплаты = Часовая ставка * количество часов, отработанных в выходной (праздничный) день.