

**Ахмедова.** Анализ системы планирования расходов заработной платы на предприятиях. (на примере данных ООО «Quality Planning»)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Социально-экономическая сущность планирования расходов заработной платы.</b>	
1. Теоретические основы заработной платы.....	7
1.2. Формы, системы и функции оплаты труда.....	
1.3. Сущность эффективности планирования расходов заработной платы ...	35
<b>Выводы по главе 1.</b> .....	44
<b>Глава 2. Анализ системы планирования расходов заработной платы ООО «Quality Planning»</b>	
2.1. Анализ трудовых показателей и системы оплаты труда ООО «Quality Planning».....	46
2.2. Анализ фонда оплаты труда и в ООО «Quality Planning».....	51
<b>Выводы по главе 2.</b> .....	64
<b>Глава 3. Совершенствование системы планирования расходов заработной платы на предприятии</b>	
3.1. Повышение уровня эффективности расходов на оплату труда.....	66
3.2. Использование прогрессивных зарубежных систем планирования оплаты труда в ООО «Quality Planning».....	76
<b>Выводы по главе 3</b> .....	85
<b>Выводы и предложения</b> .....	86
<b>Список использованной литературы</b> .....	88

## Введение

**Актуальность выпускной квалификационной работы.** В условиях перехода к системе рыночного хозяйствования в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны, существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики переданы непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов.

Президент Республики Узбекистан И.А. Каримов особо подчеркивает, что, «уровень жизни в первую очередь определяется уровнем доходов населения. В истекшем 2012 году этот показатель вырос на 17,5 процента, минимальная заработная плата увеличилась на 26,5 процента. В целом по сравнению с 2000 годом реальные доходы на душу населения выросли в 8,6 раза. Согласно расчетам средняя заработная плата превысила стоимость потребительской корзины более чем в 4 раза. В 2013 году ставится задача по росту заработной платы работников бюджетных организаций, пенсий, пособий и стипендий в среднем не менее чем на 23 процента, а в 2013 году и в последующие два года обеспечить рост реальных доходов населения не менее чем в 1,5 раза»<sup>1</sup>.

В современных условиях хозяйствования перед менеджерами стоит сложная для решения задача реформирования системы оплаты труда.

Исследование анализа расходов по оплате труда осуществление или неосуществления конкретных мероприятий и событий, то есть их прогнозный анализ, позволяет не только рассчитывать ожидаемые значения соответствующих показателей, но и заранее определять целесообразность мероприятий, а также оценивать последствия событий, что, в свою очередь,

---

<sup>1</sup>Каримов И.А. Доклад Президента на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год.// «Народное слово». №13 от 19.01.2013 г.

способствует значительному повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

Изложенное подтверждает актуальность дальнейшей разработки методического обеспечения анализа расходов на оплату труда, которая составит основную часть себестоимости реализованной продукции или оказываемых услуг.

**Степень изученности темы.** В экономической литературе вопросам оплаты труда посвящено немало исследований. Данная проблема была исследована такими учеными-экономистами, как А. Смит, Д. Риккардо, А. Маршалл и др.

По проблеме оплаты труда особо необходимо отметить труды названных классиков экономической мысли: «Исследование о природе и причинах богатства» А. Смита, «Начала политической экономии и налогового обложения» Д. Риккардо, а также «Общая теория занятости, процента и денег» Дж. М. Кейнса.

Проблемы разработки эффективных форм и систем оплаты труда рассматривали в своих трудах Борисов Е.Ф., Леонтьев В., Лившиц А.Я., критически оценившие теории зарплаты, Петюх В.Н., Проценко В.О., Семиусов П.М., оценившие опыт мотивации и стимулирование труда в условиях переходной экономики. В то же время, в связи с постоянно меняющимися условиями хозяйствования, вопрос оплаты труда требует дальнейшего изучения и совершенствования.

В научных трудах ученых Узбекистана Абдурахманова К.Х., Аликариева Н.С., Артыковой Д.А., Зайнутдинова Ш.Н., Закировой Н.К., Рахимовой Д.Н., Убайдуллаевой Р.А., Умурзакова Б.Х., Холмуминова Ш.Р., и других разработаны научно-теоретические основы, подходы к оплате труда, а так же, выявлены особенности формирования фонда оплаты труда.

Тем не менее, многие вопросы, как уже было отмечено выше, не нашли своего окончательного решения до настоящего времени. По большому числу проблем еще ведутся дискуссии и научные поиски. Требуется детальное

рассмотрение, анализ различных аспектов предмета изучения, обоснование новых проблем и путей их решения.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ системы планирования расходов на оплату труда ООО «Quality Planning» и на его основе оценка эффективности произведенных трудовых затрат, связанных с оплатой труда.

**Задачи выпускной квалификационной работы.** В соответствии с указанной целью в работе поставлены и решены следующие научно-практические задачи:

- раскрыть теоретические аспекты расходов на оплату труда;
- изучить формы, системы и функции оплаты труда;
- раскрыть сущность эффективности планирования расходов на оплату труда;
- выполнить анализ экономических показателей ООО «Quality Planning»;
- выполнить анализ расходов на оплату труда ООО «Quality Planning» и дать оценку их эффективности;
- рассмотреть задачи по совершенствованию системы планирования расходов заработной платы на предприятие
- разработать практические рекомендации и предложения по совершенствованию системы планирования расходов заработной платы на предприятие.

**Объект выпускной квалификационной работы.** Объектом выпускной квалификационной работы является консалтинговая фирма ООО «Quality Planning».

**Предмет выпускной квалификационной работы.** Предметом выпускной квалификационной работы является анализ системы планирования расходов заработной платы на предприятии в условиях структурных изменений экономики.

**Элементы научной новизны** выпускной квалификационной работы определяются в следующем:

- раскрыты теоретические аспекты расходов на оплату труда;
- рассмотрена методика оценки эффективности расходов на оплату труда;
- выполнен анализ экономических показателей ООО «Quality Planning»;
- выполнен анализ расходов на оплату труда ООО «Quality Planning» и дана оценка их эффективности;
- рассмотрены задачи по совершенствованию системы планирования расходов заработной платы на предприятии:
- разработаны практические рекомендации и предложения по совершенствованию системы планирования расходов заработной платы на предприятии.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Результаты работы могут быть использованы для повышения эффективности расходов на оплату труда на предприятиях в целом, а также при организации образовательного процесса в высших учебных заведениях при подготовке менеджеров высшего управленческого звена и специалистов по управлению персоналом.

**Структура работы** соответствует порядку решения поставленных задач и состоит из введения, трёх основных разделов, выводов и предложений, списка источников и использованной литературы. Она изложена на 92 страницах текста и имеется 13 таблицы, 8 рисунки, 15 формулы и приложение.

# Глава 1. Социально-экономическая сущность планирования расходов заработной платы

## 1.1. Теоретические основы заработной платы

В условиях перехода к рыночной экономике предприятия ищут новые модели оплаты труда, ломающие уравниловку и дающие простор развитию личной материальной заинтересованности. Однако прежде чем сконструировать механизм оплаты труда в новых условиях, нужно определить, что же такое заработная плата, ибо многие экономисты и практики настойчиво доказывают, что вместо понятия «зарплата» следует употреблять понятие «трудовой доход». Однако наиболее принципиальным является не искать новое в терминологии, а более обстоятельно выявить суть и свойства экономической категории «зарплата» в изменившихся условиях.

Зарботная плата представляет собой совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученная работником за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время в соответствии с законодательством Республики Узбекистан. Через заработную плату реализуется принцип социальной справедливости, если при определении ее величины учитываются уровень образования и квалификации, личный вклад каждого работника в конечный результат деятельности организации.

Зарботная плата формирует платежеспособный спрос населения, поэтому оказывает влияние на уровень цен на товары, работы, услуги и определяет динамику развития экономики регионов и страны в целом. Ее величина и периодичность выплаты определяют возможности основной массы трудящихся удовлетворять свои материальные и иные потребности.<sup>2</sup>

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

---

<sup>2</sup>Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом "Питер". 2011. С. 29-31

- заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

- заработная плата - это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами спросом и предложением, под их влиянием происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

Теоретические основы этой концепции заработной платы как цены труда были разработаны А. Смитом и Д. Рикардо. А. Смит считал, что труд выступает в качестве товара и имеет естественную цену, то есть «естественную заработную плату», которая определяется издержками воспроизводства и включает стоимость необходимых средств существования рабочего и его семьи.<sup>3</sup>

А. Смит не делал различия между трудом и «рабочей силой» и поэтому под «естественной заработной платой» понимал стоимость рабочей силы. Величину заработной платы он определял физическим минимумом средств существования рабочего. Кроме этого, заработная плата включает в себя исторические и культурные элементы.

Теория минимума средств существования дальнейшее развитие получила у Д. Рикардо, исходные основы определения заработной платы он связывал с двумя предположениями Мальтуса: законом «убывающего плодородия почв» и законом народонаселения. На основе первого закона Д. Рикардо сделал вывод о том, что с развитием общества стоимость средств существования растет, следовательно, должна расти и заработная плата. На основе второго закона он пришел к заключению о невозможности превышения заработной платы рабочих сверх уровня минимальных средств существования. Сущность этого вывода заключается в том, что с ростом заработной платы стимулируется рождаемость, а это ведет к росту

---

<sup>3</sup>Петюх В.Н. Рыночная экономика. – Киев: Урожай, Стр.2005. –360.

предложения труда и снижению заработной платы. В свою очередь, снижение заработной платы сопровождается сокращением численности населения и предложения труда на рынке, а это ведет к росту заработной платы. Под воздействием колебаний предложения труда заработная плата сохраняет тенденцию к установлению некоторой постоянной величины в виде физического минимума средств существования.

Дальнейшее развитие представления о заработной плате – в трудах классиков-экономистов, которые разграничили понятия труд и рабочая сила. Если рабочая сила – это совокупность физических, духовных и иных способностей человека, которые позволяют ему создавать материальные и нематериальные блага, то реализуются эти способности только после заключения договора или контракта с нанимателем. В противном случае, способности остаются невостребованными.

Рабочая сила обладает стоимостью как совокупность средств, необходимых для существования рабочего и его семьи, получения образования, исторические и моральные элементы, зависящие от условий формирования рабочей силы, а также потребительной стоимостью, которая заключается в способности создавать стоимость, причем больше той, которая необходима на воспроизводства рабочей силы. Стоимость необходимого продукта создается рабочим за часть рабочего времени, а в остальное время создается стоимость прибавочного продукта, которая обеспечивает нанимателю получение прибыли.

Заработная плата по мнению классиков-экономики есть выраженная в денежной форме стоимость рабочей силы как ее цены. Источником заработной платы является необходимое рабочее время, а условием ее получения является создание прибавочной стоимости.

Самуэльсон определял заработную плату как важнейшую категорию рыночных цен, поскольку является ценой труда, и ее уровень определяется рыночной конъюнктурой и формируется исходя из спроса и предложения.

В основу он заложил положение о разграничении понятий «труд» и «рабочая сила» и обосновал, что труд не может быть товаром и не имеет стоимости. Товаром является рабочая сила, обладающая способностью к труду, а заработная плата выступает в качестве цены этого товара в виде денежного выражения стоимости. Рабочий получает оплату не за весь труд, а только за необходимый труд. Экономическая природа заработной платы состоит в том, что за счет этого дохода удовлетворяются материальные и духовные потребности, обеспечивающие процесс воспроизводства рабочей силы.<sup>4</sup> Он установил, что величина заработной платы не сводится к физиологическому минимуму средств для существования, а зависит от экономического, социального, культурного уровня развития общества, а также от уровня производительности и интенсивности труда, его сложности и от рыночной конъюнктуры.

Стоимость рабочей силы имеет качественную и количественную стороны. Качественная характеристика стоимости рабочей силы заключается в том, что она выражает определенные производственные отношения, а именно продажу рабочим своей рабочей силы и покупку ее с целью увеличения прибыли. С количественной стороны стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для того, чтобы произвести, развить и сохранить рабочую силу.

На рынках рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями – предприятия, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная заработная плата в виде окладов, тарифов, сдельной и повременной оплаты. Спрос и предложение на рабочую силу дифференцируются в зависимости от подготовки с учетом спроса со стороны специфических потребителей и предложения со стороны ее обладателей, то есть формируется система рынков по отдельным ее видам.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Борисов Е.Ф. Экономическая теория. – ФМ.: Юрист, 2009. –567 с.

<sup>5</sup>Петюх В.Н. Рыночная экономика. – Киев: Урожай, 2005. –360 с.

Кроме проанализированных основных концепций в зарубежной экономической литературе много других теорий определения природы заработной платы. Рассмотрим наиболее известные.

«Производительная» теория заработной платы. Согласно этой теории, главным фактором, определяющим размер заработной платы, является уровень производительности труда. Американский экономист Г. Кэрри утверждал, что заработная плата повышается и падает пропорционально производительности труда. Основным недостатком этой теории является использование при определении различий в уровнях заработной платы лишь одного фактора – производительности труда.

Теория «рабочего фонда» (И. Бантам, Дж. Милль).<sup>6</sup> В основе этой теории лежит догма, по которой капитал, расходуемый на покупку рабочей силы, есть величина постоянная, поскольку масса жизненных средств, приобретаемых на этот капитал, ограничена природой и составляет стабильную и обособленную часть национального богатства. «Рабочий фонд», расходуемый на выплату заработной платы, рассматривается представителями этой теории как величина, предопределенная до начала производства и ее увеличение за счет дополнительного привлечения прибылей невозможно, так как в этом случае капиталисты лишатся части принадлежащего им «фонда» и потеряют стимул к дальнейшему развитию производства.

Теория предельной полезности. Эта теория была сформулирована американским экономистом Дж. Кларком.<sup>7</sup> Она основывается на том, что полезность любого фактора падает по мере его увеличения, если одновременно другие факторы остаются неизменными. Применительно к заработной плате Дж. Кларк исходил из того, что при неизменной величине капитала всякий дополнительный работник будет давать убывающую массу продукции. В этих условиях заработная плата будет определяться

---

<sup>6</sup>Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Дело, 2002. – 703 с

<sup>7</sup>Петюх В.Н. Рыночная экономика. – Киев: Урожай, 2005. –360 с.

предельной низшей производительностью, свойственной последнему, «предельному рабочему».

При рассмотрении сущности заработной платы известный американский экономист Дж. Кейнс также придерживается теории предельной полезности. Он считает, что для повышения «предельной эффективности капитала», деловой активности и занятости населения необходим стабильный объем денег в обращении.<sup>8</sup> Этого можно достигнуть за счет системы государственных мер, направленных либо на абсолютное увеличение денег в «деловом общении», либо на относительное их увеличение. Первое обеспечивается с помощью так называемой регулируемой инфляции, второе - путем понижения заработной платы. Д. Кейнс полагает, что понижение заработной платы, как и всякого дохода, должно способствовать росту склонности к потреблению и расширению за счет потребительского рынка. Такой вывод он обосновывает сформулированным им «основным психологическим законом»: чем ниже доход, тем еще ниже сберегаемая часть дохода и тем больше доля дохода, идущая на потребление. Данное положение является основой программы Д. Кейнса о замораживании и понижении заработной платы.

С переходом к рынку заработная плата становится главным элементом воспроизводства рабочей силы и для предпринимателя (нанимателя рабочей силы) социальная функция рабочей силы начинает играть вполне равноправную роль наряду со стимулирующей. Бюджет работника должен обеспечивать ему расходы не только на одежду и пищу, но и покупку дома, квартиры, оплату бытовых услуг, то есть определенное, в зависимости от сложности труда и квалификации работника, качество жизни.

Существует два уровня обеспечения социальной ориентации заработной платы. Первый регулируется государством и выражается в виде установления минимального гарантированного уровня оплаты труда. Косвенное влияние связано с индексацией стоимостных характеристик

---

<sup>8</sup> Калиниченко И.Л. Мотивы и стимулы в труде руководителя. – С.: Таврия, 2009. –142 с

уровня жизни в зависимости от инфляции, роста цен. Тем самым государство защищает трудовой доход работника от свойственной рыночной экономике тенденции «экономии» на рабочей силе. Второй - основной уровень реализации социальной функции заработной платы осуществляется непосредственно на предприятиях.

Если заработную плату рассматривать с точки зрения дохода, требующегося для обеспечения нормального воспроизводства только самого рабочего, то наиболее распространенным будет деление всего персонала на группы по типу и величине общественных затрат на воспроизводство их рабочей силы. В общем случае оплата труда должна дифференцироваться по сложности труда и квалификации рабочих. Если же заработную плату рассматривать как доход, необходимый для обеспечения нормального воспроизводства не только трудящегося, но и его семьи, то механизм заработной платы будет строиться уже с учетом уровня потребления в семье работника.<sup>9</sup>

Проблема формирования эффективной системы оплаты труда характерна для любого предприятия независимо от профиля его деятельности, степени организационного совершенства и стабильности окружающей среды. Эта проблема имеет динамический и комплексный характер и при ее решении следует учитывать действие многих, часто разнонаправленных и во времени меняющихся направление и силу действия факторов, главными из которых являются: экономическая природа оплаты труда, социальный характер оплаты труда, организационное значение оплаты труда, психологическое влияние оплаты труда на работников.

Как видим, в основе мотивации труда лежит очевидный общий принцип распределения общественных доходов: каждый работник должен получать оплату в точном соответствии с объемом своего труда. К сожалению, мотивация в настоящее время практически утрачена. Зарплата составляет 10 -14% себестоимости продукции, а должна быть 30-35%.

---

<sup>9</sup> Калиниченко И.Л. Мотивы и стимулы в труде руководителя. – С.: Таврия, 2009. –142 с.

Основываясь на представленных материалах можно сделать вывод о двойственности понятия «оплата труда». С одной стороны, - предприниматель заинтересован в экономии на этой статье и сокращении себестоимости продукции, а, с другой стороны, – работники предприятия не согласны «реализовывать» свой труд по низкой цене, а значит, и работать в таких условиях они будут неэффективно.

Следовательно, основной задачей на предприятии является разработка эффективной системы оплаты труда.

При многоукладной экономике заработная плата определяется как объективно необходимый для воспроизводства рабочей силы и эффективного функционирования производства объем средств. Работник получает заработную плату в размере, соответствующем уровню развития производственных сил и воплощающихся в исторически сложившемся наборе потребительских благ и услуг, необходимых работнику и членам его семьи.

В условиях рыночных отношений заработная плата определяется как реально существующие средства в стоимостной форме, объективно определяющие стоимость потребленной рабочей силы в издержках производства.

Заработная плата в условии рыночной экономики определяется на основе взаимодействия 3-х составляющих:

- рынка труда;
- государственного регулирования;
- коллективно-договорного регулирования.

Рынок труда является составной частью рыночной экономики. Среди основных его составляющих особое место занимает стоимость рабочей силы. Стоимость рабочей силы исторически определялась стоимостью жизненных средств, необходимых для нормального воспроизводства работника и включает в себя товары и услуги, удовлетворяющие физиологические потребности работника, а также затраты на содержание членов семьи

работника, его образование, медицинское обслуживание, повышение профессионально уровня.

Таким образом, стоимость рабочей силы сводится к стоимости определенной суммы жизненных благ, которые работник приобретает на вознаграждение, получаемые за результаты своего труда. Конкретной формой цены рабочей силы в денежном выражении и является заработная плата. Однако размер заработной платы может отклоняться от стоимости рабочей силы. Решающее влияние на это оказывает состояние рынка труда. Это проявляется, прежде всего, в росте цен на товары и услуги, их дефиците, а также в инфляции, которая в значительной степени сокращает покупательскую способность денег. При этом под реальной заработной платой подразумевают то количество товаров и услуг, которое может приобрести работник за полученную им номинальную заработную плату.

На величину заработной платы оказывают влияние уровень занятости населения и соотношение спроса и предложения на рабочую силу. Соотношение этих показателей возможно в следующих вариантах:

- в первых, идеальный вариант, когда на рынке труда спрос на рабочую силу соответствует предложению. В этом случае цена рабочей силы, определяемая заработной платой, которую получает работник, будет равна ее стоимости;

- во вторых, спрос на рабочую силу превышает предложение. При этом варианте работодатели могут предлагать заработную плату значительно выше ее стоимости;

- в третьих, достаточно распространенный в условиях рыночной экономики вариант, когда предложение на рабочую силу превышает спрос на нее. В этом случае возможна тенденция к снижению цены рабочей силы и размеров заработной платы.

Заработная плата не может быть ценой труда, так как она отражает не только одну фазу процесса воспроизводства рабочей силы - потребление

(использование рабочей силы), но и ее производство (формирование рабочей силы), распределение и обмен в целом.

Определение заработной платы как доли общественного продукта (совокупного общественного продукта, национального дохода и т.п.), распределяемого по труду между отдельными работниками, противоречит рынку. Здесь отражается только источник заработной платы, к тому же не совсем конкретно называется этот источник. Кроме того, заработная плата распределяется только по количеству и качеству труда, но ее размеры зависят и от фактического трудового вклада работника, от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия. И, наконец, определение заработной платы, как части совокупного общественного труда, национального дохода, которые формируются на уровне общества, затушевывает связь заработной платы с непосредственным источником ее формирования, с общими результатами работы трудового коллектива.

Исходя из анализа сущности категории заработная плата, ее можно определить, на наш взгляд, как основную часть средств, направляемых на потребление, представляющую собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

Необходимость государственного регулирования заработной платы была еще обоснована Дж. Кейнсом.<sup>10</sup> В настоящее время в странах с рыночной экономикой создана и успешно реализуется отлаженная система государственного регулирования заработной платы, которая решает проблемы: установления минимального размера оплаты труда; необходимости и возможности индексации заработной платы; снижения уровня безработицы; переобучение безработных; финансовой помощи

---

<sup>10</sup>Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом "Питер". 2011. Стр. 146.

безработным; поиска и создания новых рабочих мест; создания условий для самозанятости и др.

При регулировании заработной платы надо умело использовать объективное единство и противоположность ее функций, своевременно усиливать одни или ослаблять другие, чтобы организация заработной платы отвечала ее объективному содержанию и особенностям развития общества.

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

Понятия стимулирующая функция и стимулирующая роль заработной платы еще обстоятельно не раскрыты в экономической среде, хотя эти понятия широко используются многими авторами. Стимулирующая функция и стимулирующая роль - понятия одного порядка, но их нельзя полностью отождествлять. Стимулирующая функция заработной платы заключается в ее способности направить интересы трудящихся на достижения требуемых результатов труда за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада.

Стимулирующая роль заработной платы проявляется в результате обеспечения взаимосвязи размера заработной платы с конкретными результатами трудовой деятельности работников.

Таким образом, стимулирующую роль можно представить в виде «двигателя» стимулирующей функции. Стимулирующую функцию нельзя количественно измерить, она может только существовать или отсутствовать. Стимулирующая роль заработной платы измерима. Стимулирующая роль может повышаться или понижаться в зависимости от того, соответствуют ли размер заработной платы трудовому вкладу работника и его результатам. Следовательно, стимулирующую роль можно оценить, анализировать и

сопоставить через эффективность. По росту эффективности заработной платы можно судить о повышении ее стимулирующей роли. Однако до недавнего времени преимущественно исследовались эффективность вещественных факторов производства, а эффективность заработной платы не изучалась в достаточной степени.<sup>11</sup>

Эффективность исследования заработной платы обусловлена, прежде всего, развитием и расширением предпринимательства и рыночных отношений. Формулу эффективности можно представить как отношения созданного продукта к выплаченной на его производство заработной плате. Такой подход к определению эффективности позволяет установить степень рациональности в расходовании фонда заработной платы при создании общественного продукта и оценить его стимулирующую роль. Повышение эффективности заключается в том, чтобы увеличение заработной платы сопровождалось улучшением производственных показателей работника и организации в целом. Конечно, такую методику анализа эффективности заработной платы нельзя признать абсолютно точной, так как она не позволяет в полной мере выявить собственный эффект оплаты труда.

По мнению отечественного ученого К.Х.Абдурахманова, заработную плату полезно рассматривать как состоящую из двух частей: одной неизменной и гарантированной, другой переменной и зависящей от достигнутых личных результатов. Через изменение переменной части (обычно она составляет треть заработка) можно стимулировать рост производительности труда, повышение качества, уменьшение брака, экономию сырья, совмещение профессий, выполнение работ по планированию, контролю, управлению прямо на рабочем месте (так называемое вертикальное совмещение).

Факторы, от которых зависит стимулирующая роль заработной платы, можно разделить на внутренние и внешние.

---

<sup>11</sup>Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом "Питер". 2011. Стр. 146.

Из внешних факторов можно выделить, например, преобразование системы управления, организационных структур производства, правовых основ и норм хозяйствования, соответствие спроса и предложения на товары и услуги, устранение приписок, взяток, других видов нетрудовых доходов.

К внутренним относится организация заработной платы. Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов, которые детально рассматриваются в следующем подразделе.

## **1.2. Формы, системы и функции оплаты труда.**

В настоящее время в законодательстве термины «оплата труда» и «заработная плата» применяются как синонимы. Однако, представляется все же, что термин «оплата труда» более широкий, и его целевое назначение направлено на организацию оплаты труда, регламентацию ее отдельных элементов и всей системы правовых средств в этой сфере. В то время как термин «заработная плата» направлен на права работника в трудовых отношениях, на получение денежного вознаграждения.

Как правовая категория заработная плата является денежным вознаграждением, которое выплачивается собственником работнику за труд в установленном сторонами трудового договора размере, и в границах, определенных законодательством, социально-партнерскими соглашениями, коллективным и трудовым договорами.<sup>12</sup>

Заработная плата (оплата труда работника) в соответствии с Трудового кодекса Республики Узбекистан – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

---

<sup>12</sup> «Трудовой Кодекс» республики Узбекистан. Ст.37. стр.14

Компенсационные выплаты включают:

- доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- доплаты и надбавки за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению,
- иные выплаты компенсационного характера.

В условиях рыночных отношений механизм организации заработной платы должен учитывать следующее:

- размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада и работы каждого работника, его опыта и квалификации;
- заработная плата работника должна определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;
- организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности работников, воспроизводству рабочей силы с учетом возможных инфляционных процессов.

Исходя из этого, рассмотрим различные системы и формы оплаты труда. Прежде всего, предприниматель может выбрать для своего предприятия из традиционных (повременная, сдельная) или нетрадиционных (бестарифная, контрактная, участие в прибылях) форм оплаты труда.

В указанной таблице 1.1 представлена характеристика традиционных форм и систем заработной платы.

Наряду с традиционными формами и системами заработной платы находят применение нетрадиционные системы оплаты труда, такие как:

- Установление зарплаты по «плавающим окладам», когда по результатам работы данного месяца в следующем месяце для специалистов образуются новые должностные оклады. Размер оклада повышается (понижается) за каждый процент роста (снижения) производительности труда на обслуживаемом участке при условии выполнения планового задания по выпуску продукции.

Таблица 1.1

## Формы и системы заработной платы\*

Формы зарплаты	Содержание	Системы зарплаты	Характеристика
Сдельная	Размер заработка устанавливается в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и размера заработной платы за единицу (расценки). Целесообразно использовать, если выработка зависит в основном от работника, т.е. работы ручные, механизировано-ручные и механизированные; есть необходимость заинтересовать работника в увеличении количества выпускаемой продукции.	Прямая сдельная	Позволяет установить прямую пропорциональную зависимость заработка работника от его выработки. Проста для расчетов и доступна для понимания, но не достаточно заинтересовывает рабочих в повышении качества продукции, экономии материальных ресурсов и в высоких производственных показателях.
		Сдельно-премиальная	Кроме тарифной зарплаты предусматривается премия за выполнение установленных показателей премирования (рост производительности труда, экономии материальных ресурсов, улучшение качества продукции и др.).
		Сдельно-прогрессивная	Установление кроме штучной сдельной расценки прогрессивно-нерастущей за объем работы, выполняемой сверх плана. Недостатком ее является ограниченность области применения, т.к. усложнены расчеты ее, возможность опережающего роста зарплаты по сравнению с производительностью труда.
		Косвенно-сдельная	Для установления зарплаты вспомогательным рабочим, чтобы заинтересовать их увеличивать выработку.
		Аккордная сдельная	Для заинтересованности в сокращении сроков выполнения контрактного объема работ, сдачи объекта в эксплуатацию. Поэтому устанавливается фонд оплаты труда на весь объем работ.
		Коллективная (бригадная)	Начисляется зарплата на основе единого наряда по конечным результатам работы бригады или по количеству изготовленных планово-учетных единиц продукции, закрепленной за бригадой.
Повременная	Зарплата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного времени и установленной тарифной ставкой или окладом. Перед работником не ставится задача наращивать объемы производства, а требуется качество исполнения (конвейер). Недостатком этой формы заработной платы является возможность «отсиживания» на работе, когда трудно установить и проконтролировать объем работ (специалисты, ремонтники).	Простая повременная	Работнику устанавливается твердый месячный оклад и месячная тарифная ставка за количество часов по графику выходов и при начислении зарплаты учитывается фактически отработанное время.
		Повременно-премиальная	К тарифной оплате по простой повременной прибавляется премия. За обеспечение определенных количественных и качественных показателей работы, которых должно быть не более 2-3. требуется разработка положений о премировании и четкий учет по каждому показателю.
		Повременно-премиальная с нормированным заданием	Если функции рабочих четко регламентированы и может быть рассчитана норма времени по каждой операции (ремонтники). Тогда мастер сегодня формирует задание на завтра каждому рабочему. Таким образом смягчается недостаток повременной формы оплаты труда, т.к. работнику определяются количественные и качественные показатели.

\*Экономика труда: учебник/ Ю. Г. Одегов. - М.: Волтерс Клувер, 2011. - 800 с.

Система начисления зарплаты «участие в прибылях» - оклады руководителей и специалистов формируются в процентах от фактической прибыли.

- Бестарифная система – работнику не гарантируют получение определенной суммы, а лишь то, что его заработная плата будет превышать минимальную зарплату, которая увязывается с результатами деятельности предприятия за каждый конкретный месяц и поэтому изменяется с учетом установленного ему коэффициента сложности труда. Кроме этого учитывается через КТУ и отработанное время индивидуальный вклад работника.



**Рис.1.1. Основные функции, возлагаемые на заработную плату\***

\*Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом "Питер". 2011. Стр. 286.

Следует отметить, что смысл показателей по заработной плате различен в рыночной и административно-командной системе. Однако дело, когда тарифные условия, формы и системы заработной платы регулировались государством, другое дело, когда регулятором заработной платы становится рынок. Отсюда фонд оплаты труда целиком зависит от объема реализации продукции, а средняя заработная плата – от уровня

тарифных ставок и численности персонала отдельного предприятия. В настоящее время уровень заработной платы в товарной продукции установился в пределах 50-58% от товарной продукции. Учитывая, что реальный доход работников сверх заработной платы увеличивается за счет распределения прибыли (премии по итогам года, дивиденды на акции, социальные выплаты), удельный вес дохода в товарной продукции значительно возрастает. Такая система показателей по труду и заработной плате позволяет осуществить комплексный анализ использования труда и заработной платы и на этой основе разработать механизм мотивации.

Сущность заработной платы проявляется в ее функциях (рис. 1.1)

1. *Воспроизводственная функция.* Она определяет абсолютный уровень труда, необходимый для удовлетворения основных жизненных потребностей работника и его семьи. В ней реализуется экономический закон возвышения потребностей. Отправным моментом для выполнения заработной платой ее воспроизводственной функции является становления минимальной заработной платы на объективно необходимом уровне. Он в обычных условиях должен соответствовать стоимости набора товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину и позволяющих обеспечить нормальное воспроизводство физических и умственных способностей работника, обладающего минимально необходимой профессиональной подготовкой, выполняющего простые работы в нормальных для здоровья условиях труда и справляющегося со своими трудовыми обязанностями.<sup>13</sup>

2. *Стимулирующая функция.* Ее сущность состоит в установлении количественной зависимости между размерами оплаты и количеством, качеством и результатом труда торговых работников. Реализуется стимулирующая функция.

3. *Учетная функция.* Обеспечивает возможность суммирования затрат предприятия на оплату труда различной сложности.

---

<sup>13</sup> Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом "Питер". 2011. Стр. 228.

4. *Регулирующая функция.* С одной стороны, являясь одним из важнейших элементов денежных доходов населения, заработная плата существенно влияет на спрос населения, а через него и активно воздействует на объем, структуру и динамику производства и в значительной степени на инвестиционную политику. С другой стороны, выступая как составная часть издержек работодателя на рабочую силу, заработная плата влияет на спрос и предложение рабочей силы на рынке труда.

5. *Социальная функция.* В настоящее время ни одна из указанных функций не выполняется в полном объеме. В современных условиях в России заработная плата как экономическая категория теряет способность обеспечивать нормальное воспроизводство рабочей силы и побуждать работников к эффективному труду. Важное значение имеет возвращение заработной платы ее воспроизводственной, стимулирующей и регулирующей функций и содействие развитию рыночных механизмов регулирования заработной платы.<sup>14</sup>

Для реализации вышеназванных функций необходимо соблюдать важнейшие принципы:

1. Повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.

2. Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Соблюдение этого принципа обуславливает непрерывность процесса накопления, расширенного производства и является неременным условием развития и процветания предприятия. В условиях конкретного предприятия нарушение этого принципа приведет к замедлению процесса обновления средств производства, отсутствие ориентации на разработку и приобретение наиболее перспективных средств производства, падение спроса на продукцию.

---

<sup>14</sup>Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом "Питер". 2011. Стр. 221.



**Рис. 1.2. Связь принципов организации и функций заработной платы\***

\*Экономика труда: учебник/ Ю. Г. Одегов. - М.: Волтерс Клувер, 2011. - 800 с.

1. Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в повышении квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции.

2. Равная оплата за равный труд, что означает недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности, то есть адекватная оценка одинакового труда через его оплату.

3. Государственное регулирование оплаты труда.

4. Учет воздействия рынка труда. Заработная плата каждого конкретного работника тесно связана с его положением на рынке труда и ситуация на этом рынке определяет возможности занятости.

5. Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда обеспечивает широкую информированность о сущности систем оплаты труда. Исполнители должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы повысится.

Связь принципов организации с функциями заработной платы представлена на рисунке 1.2.

Таким образом, правильная организация оплаты труда, соблюдение справедливых пропорций, соотношений, учета размеров заработной платы с условиями труда и результатами труда, служат мощным фактором стимулирования производительности труда, заинтересованности работника в повышении результативности и качества работы. Так, исследования, проведенные на предмет выявления приоритетов в мотивации трудовой деятельности работников на предприятиях различных форм собственности, показали, что главным приоритетом в труде в современных условиях является оплата труда, в частности, высокая заработная плата.

Вышесказанное позволяет сформулировать еще одну функцию заработной платы – социальную. Воздействие зарплаты на качество рабочей силы осуществляется не только непосредственно, велико и опосредованное влияние зарплаты на развитие социальных процессов. Ведь именно от заработной платы производятся отчисления – страховые взносы – в различные социальные фонды, формируются налоги. Таким путем зарплата во многом предопределяет уровень здравоохранения, социального обеспечения, образования, подготовки кадров.

Следует признать, что заработная плата является ведущим инструментом социальной политики. Она предопределяет уровень социальности общества, способность государства поддерживать уровень качества жизни социума в целом и каждого человека в отдельности.<sup>15</sup>

Средства, предназначенные на выплату работникам организации можно планировать и анализировать с подразделением:

1. на заработную плату основную и дополнительную;
2. на выплаты по фонду заработной платы, выплаты социального характера, другие расходы (не учитываемые в фонде заработной платы и выплатах социального характера);
3. на фонд заработной платы (обслуживающего персонала, управленческого, торгово-производственного, административно-управленческого, списочного и несписочного состава и т.д.)

В зависимости от проработанного времени оплата труда подразделяется на основную и дополнительную.

Основной является та ее часть, которая начисляется за фактически проработанное время или за выполненные работы. К ней относится заработная плата за проработанное время по тарифным ставкам, должностным окладам, сдельным расценкам за выполнение объема продаж;

---

<sup>15</sup> Политика доходов и качество жизни населения Учеб. пособие/ Под ред. Н. А. Горелова. - СПб. : Питер : Лидер, 2003. – С.283 – 375.

доплаты за работу в ночное и сверхурочное время, в праздничные дни; премии по постоянно действующим системам премирования и т.д.

К дополнительной заработной плате относятся все установленные законодательством выплаты за непроработанное в организации время: заработная плата за время отпуска, компенсация за неиспользованный отпуск при увольнении, выходное пособие при увольнении, оплата за время выполнения государственных обязанностей, оплата перерывов в работе кормящих матерей и т.д.

Перечень выплат, осуществляемых организацией в целях проведения государственного статистического наблюдения по труду, определяется постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 05. 02. 1999 г. № 54 «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов», который подразделяется на:

- 1) фонд заработной платы; 2) выплаты социального характера;
- 3) расходы, не учитываемые в фонде заработной платы и выплатах социального характера.



**Рис. 1.3. Расходы по оплате труда на предприятиях\***

Источник: По данным ООО «Quality Planning»

В состав фонда заработной платы включаются:

- оплата за отработанное время ( начисленная по тарифным ставкам, и окладам; начисленная за выполненную работу по сдельным расценкам;

стоимость продукции, выданная в порядке натуральной оплаты; премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер; стимулирующие доплаты и надбавки за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей и т.п.; ежемесячные и ежеквартальные вознаграждения за выслугу лет, стаж работы; компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда; выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда; доплаты за работы во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах; доплаты за работу в ночное время, выходные и праздничные дни; оплата сверхурочной работы; суммы индексации (компенсация, пени) за несвоевременную выплату заработной платы и в связи с повышением стоимости жизни, полевое довольствие, оплата за дни отгулов и др.);

– оплата за неотработанное время (за дни сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови; ежегодных и дополнительных отпусков; льготных часов подростков; учебных отпусков; труда работников, привлекаемых к выполнению государственных обязанностей; и др.);

– единовременные поощрительные и другие выплаты (разовые премии; вознаграждения по итогам работы за год; годовое вознаграждение за выслугу лет или стаж работы; материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников; дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска; денежная компенсация за неиспользованный отпуск и др.);

– оплата питания, жилья, топлива (стоимость бесплатно предоставленных жилья и коммунальных услуг, топлива или денежной компенсации для них).

К выплатам социального характера относятся:

– доплаты к пенсиям, работающим в организации, единовременные пособия уходящим на пенсию, выплачиваемые за счет средств организации, выходное пособие при прекращении трудового договора;

– страховые платежи, уплачиваемые организацией по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников, а также взносы на добровольное медицинское страхование работников;

– оплата путевок работникам и членам их семей, расходы по оплате услуг организациям здравоохранения;

– возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях, в группах здоровья, занятий в спортивных секциях, а также оплата расходов по протезированию;

– компенсация женщинам, находившимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий по социальному страхованию),

– материальная помощь, предоставленная по семейным обстоятельствам, на погребение и т.п.;

– суммы, выплаченные в возмещение вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, а также иждивенцам погибших;

– оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом, оплата стоимости проезда работников и членов их семьи к месту отдыха и обратно;

– оплата подписки на газеты, журналы, оплата услуг связи в личных целях;

– суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с реорганизацией или ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников;

– стоимость подарков и билетов на зрелищные мероприятия детям работников за счет средств организации и др.

К расходам, не учитываемым в фонде заработной платы и выплатах социального характера относятся:

– суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита, предоставленное на жилищное строительство и др.;

– стоимость выданных бесплатно форменной одежды, обмундирования, выданной спецодежды и спецобуви, остающихся и личном постоянном пользовании у работников;

– единый социальный налог, взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и прочих профессиональных заболеваний;

– командировочные расходы;

– расходы при переводе работников на работу в другие местности;

– выплата дивидендов, процентов, по долевым паям;

– государственные пособия работникам, имеющим детей счет бюджетных средств;

– компенсация работнику материальных затрат за использование автомобилей в служебных целях, представительские расходы;

– расходы по оформлению служебных заграничных паспорт и получению виз и др.

В состав затрат на оплату труда производственного характера включаются следующие:

1. Начисленная заработная плата производственного характера за фактически выполненную работу, исчисленная исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов в соответствии с принятыми на хозяйствующем субъекте формами и системами оплаты труда, включая выплаты стимулирующего характера, предусмотренные положениями о премировании хозяйствующего субъекта

2. Надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, наставничество.



**Рис.1.4. Затраты на оплату труда производственного характера\***

\* Составлен автором

3. Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе:

– Надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные (нерабочие) дни, предусмотренные графиком технологического процесса.

– Надбавки за работу в многосменном режиме, за совмещение профессий и расширение зон обслуживания.

– Надбавки за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда и природно-климатических условиях, включая надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в этих условиях, по списку профессий и перечню работ, утвержденному Правительством.

– Надбавки к заработной плате работникам связи, железнодорожного, речного, автомобильного транспорта и шоссейных дорог и другим работникам, постоянная работа которых протекает в пути или имеет разъездной характер, за каждые сутки в пути, выплачиваемые с момента выезда до момента возвращения к месту нахождения хозяйствующего субъекта.

– Надбавка за подвижной и разъездной характер работ для работников, непосредственно занятых на строительстве, реконструкции и капитальном ремонте, а также при выполнении работ вахтовым методом в случаях, предусмотренных законодательством.

– Доплата работникам, постоянно занятым на подземных работах, за нормативное время их передвижения в шахте (руднике) от отвала к месту работы и обратно.

– Выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда, в том числе по районным коэффициентам и коэффициентам за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях, производимые в соответствии с действующим законодательством.

– Суммы, выплачиваемые (при выполнении работ вахтовым методом) в размере тарифной ставки, оклада за дни в пути от места нахождения хозяйствующего субъекта (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическим условиям и вине транспортных организаций.

4. Оплата работникам за дни отдыха (отгулы), предоставляемые им в связи с работой сверх установленной продолжительности рабочего времени

при вахтовом методе организации работ, при суммированном учете рабочего времени и в других случаях, установленных законодательством.

5. Оплата за неотработанное время:

– Оплата в соответствии с действующим законодательством очередных (ежегодных) и дополнительных отпусков, компенсаций за неиспользованные очередные (ежегодные) и дополнительные отпуска, оплата льготных часов подростков, перерывов в работе матерей для кормления ребенка, а также времени, связанного с прохождением медицинских осмотров.

– Выплаты работникам, находящимся в вынужденном отпуске, с частичным сохранением основной заработной платы.

– Плата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови.

– Оплата труда за выполнение государственных обязанностей (военные сборы, сборы по чрезвычайным ситуациям и т.п.).

6. Оплата труда работников, не состоящих в штате хозяйствующего субъекта, за выполнение ими работ по заключенным договорам гражданско-правового характера, включая договор подряда, если расчеты с работниками за выполненную работу производятся самим хозяйствующим субъектом.

7. Другие виды выплат, включаемые в соответствии с установленным порядком в фонд оплаты труда работников, участвующих в производственном процессе.

Отчисления на социальное страхование относящиеся к производству включают в себя: <sup>16</sup>

1. Обязательные отчисления социального характера по установленным законодательством нормам к фонду оплаты труда.

2. Отчисления в негосударственные пенсионные фонды и на другие виды добровольного страхования.

---

<sup>16</sup>Постановления Кабинета Министров РУз от 05.02.1999 г. № 54 «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов»

На ООО «Quality Planning» вышеуказанные выплаты финансируются из различных источников, основными из которых являются:

- себестоимость продукции, работ, услуг, т. е. издержки производства и обращения;
- средства фондов специального назначения, собственные средства;
- целевое финансирование.

### **1.3. Сущность эффективности планирования расходов заработной платы**

В отечественной практике анализ затрат на оплату труда преимущественно свидится к анализу формирования и использования фонда заработной платы, основными задачами которого является:

- оценка динамики заработной платы по категориям работников;
- анализ состава и структуры фонда заработной платы (основная и дополнительная, постоянная и переменная части);
- анализ факторов, влияющих на формирование фонда оплаты труда на предприятии;
- изучение соотношения между темпами роста производительности труда и уровнем его оплаты;
- оценка влияния роста оплаты труда на финансовые результаты.

Наибольшее внимание отводится факторному анализу фонда заработной платы. Можно выделить несколько факторных моделей анализа фонда заработной платы.

Двухфакторная мультипликативная модель (1.1):<sup>17</sup>

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} * \text{ГЗП}, \quad (1.1)$$

Где, ЧР – среднегодовая численность работников; ГЗП – средний уровень заработка одного работника за год.

Данная модель проста и не отражает причины изменения и уровня заработной платы персонала. Ее использование будет целесообразным при

---

<sup>17</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. - 4-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 520 с. с. 411 - 412.

анализе фонда платы управленческого персонала и служащих, но не достаточно для изучения оплаты труда работников, занятых в основном производстве, где в зависимости от специфики труда могут применять повременную и (или) сдельную системы заработной платы.

При повременной оплате среднегодовая зарплата зависит от числа отработанных дней в среднем одним работником за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасового заработка по формуле (1.2):

$$\Phi ЗП_{п} = ЧР * Д * П * ЧЗП, \quad (1.2)$$

Где, ЧР – среднегодовая численность работников; Д – отработанные дни одним работником; П – продолжительность рабочего времени; ЧЗП – среднечасовой заработок.

Сдельная оплата труда зависит от объема производства товаров (оказанных услуг, работ) ( $ВП_i$ ), их структуры ( $УД_i$ ) и расценок за единицу работ ( $СР_i$ ) по формуле (1.3):

$$\Phi ЗП_c = \sum_{i=1} (ВП_i * УД_i * СР_i), \quad (1.3)$$

Где,  $i$  – вид товара (работ, услуг);  $ВП_i$  – объем производства товара;  $УД_i$  – структура производства товара;  $СР_i$  – расценка за единицу работ.

Для объективности причин перерасхода средств по заработной плате за текущий период необходимо плановый фонд оплаты труда скорректировать на фактический объем производства. При этом необходимо учитывать, что корректируется только переменная часть фонда зарплаты, которая имеет связь с объемом производства.

Получить достоверные результаты и на их основе определить степень направления воздействия факторов позволит применения интегрального или логарифмического метода, так как они не основаны на элиминировании факторов (изолированного их влияния).

Например, алгоритм расчета повременного фонда заработной платы логарифмическим методом производится по формуле (1.4-1.5)

а) за счет изменения числа отработанных дней одним работником:

$$\Delta \Phi ЗП_{пд} = \Delta \Phi ЗП_{п_{общ}} (Д_{отч} : Д_{баз.}) / \lg(\Phi ЗП_{п_{отч}} : \Phi ЗП_{п_{баз.}}); \quad (1.4)$$

б) за счет изменения продолжительности рабочего дня:

$$\Delta\PhiЗП_{п}=\Delta\PhiЗП_{общ}\lg (П_{отч}:П_{баз}) / \lg(\PhiЗП_{отч}:\PhiЗП_{баз}); \quad (1.5)$$

Анализ затрат на оплату труда в целом по организации не ограничивается ранее изложенным, а включает изучение причин изменения оплаты отпусков, за сверхурочную работу, стаж работы, штрафные санкции, выплаты премий и других видов доплат, в том числе за счет средств, выделяемых из чистой прибыли предприятия.

В процессе анализа следует уделять внимание причинам изменения величины оплаты труда за отработанное и неотработанное время, единовременных выплат, включая средства, выделяемые на питание, жилье и другие услуги социального характера. Это позволит установить правомерность роста себестоимости товаров.

Экономическую обоснованность расходов на заработную плату можно дать по показателям, когда на 1 сум. заработной платы рассчитывается стоимость произведенной продукции, выручка, чистая прибыль, а также по коэффициенту опережения, который определяется делением индекса производительности труда на индекс заработной платы труда. Темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста его оплаты, что создаст возможности для расширенного воспроизводства и роста доходности фирмы.<sup>18</sup>

Указанные показатели необходимы для анализа эффективности использования расходов на оплату труда. Между тем они требуют дополнения и незначительных корректировок. Показатели эффективности использования ФЗП предлагается рассчитывать по формулам (1.6-1.10).

$$У_з = \PhiЗП: З_x * 100\%; \quad (1.6)$$

Где,  $У_з$  – доля заработной доли в общих затратах;  $\PhiЗП$  - затраты на оплату труда;  $З_x$  – сумма затрат на производство и реализацию.

---

<sup>18</sup>Любушин Н.П. Экономический анализ: Учеб.пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 423 с. Стр. 246.



**Рис. 1.5. Факторы эффективности затрат на оплату труда\***

\*Анализ эффективности расходования средств на оплату труда. Е. А. Гутковская, Системное управление: электронное научное периодическое издание. 2010, выпуск 4 (10)

В знаменателе отражается выручка за минусом НДС, в то же время можно взять выручку с учетом НДС в качестве дополнения.

Расчетное значения показывает, сколько приходится на оплату труда персонала из одного сум.ля выручки, а следовательно, какой резерв остается для других видов затрат и будет ли обеспечена прибыль.

$$R_{\text{ФЗП}} = П:\text{ФЗП}; \quad (1.7)$$

В числителе должна быть прибыль до налогообложения, а не чистая прибыль, поскольку налог на прибыль – это часть дохода, получения от выполненных работ персоналом предприятия, за которую заплатили заработную плату:

$$R_{\text{ФЗП}} = \text{ЧП}:\text{ФЗП}; \quad (1.8)$$

$$R_{\text{Пр}} = \text{Пр}:\text{ЧП}; \quad (1.9)$$

$$O_{\text{ФЗП}} = O:\text{В}; \quad (1.10)$$

$$O_{\text{ФЗП}} = O : \text{ФЗП}; \quad (1.11)$$

где  $R_{\text{ФЗП}}$  - чистая прибыль на оплату труда; ЧП – чистая прибыль;  $R_{\text{Пр}}$  - размер доплат и премий на 1 сум. чистой прибыли;  $O_{\text{ФЗП}}$  – размер отчислений из фонда оплаты труда 1 сум. выручки;  $O$  – сумма отчислений из ФЗП;  $B$  – выручка;  $\Pi$  – прибыль до налогообложения.

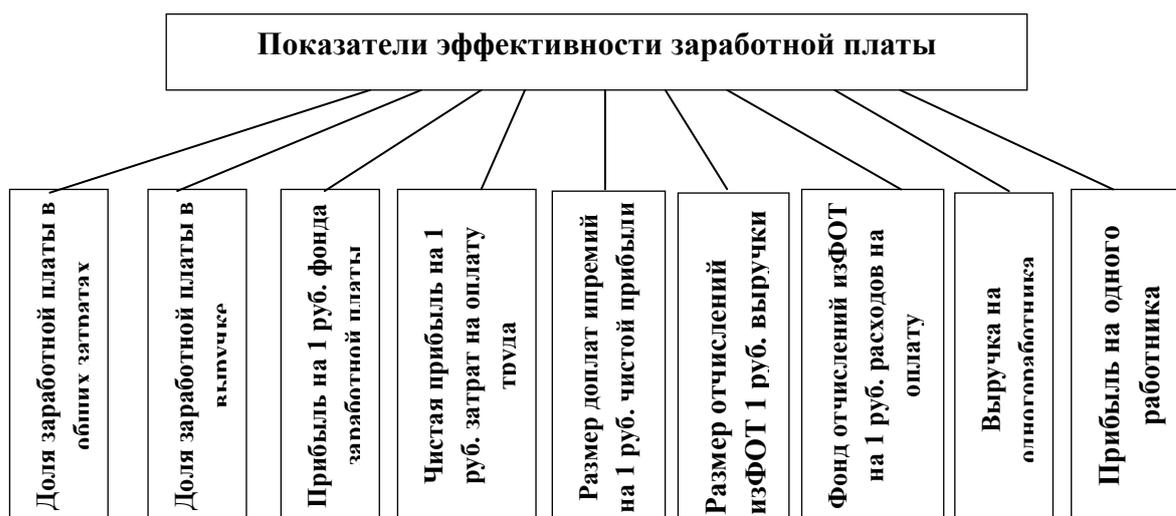
Факторы и показатели эффективности представлены в таблице 1.5. и 1.6.

К дополнительным показателям следует отнести выручку и прибыль в расчете на одного работника. Сопоставление выручки на одного работника и среднегодовой заработной платы на одного работника укажет на долю заработной платы в выручке.

Главным критерием эффективности затрат на оплату труда следует считать индекс соотношения темпов роста чистой прибыли и затрат на оплату труда. Если к примеру, темп роста чистой прибыли составил 302,2%, а затрат на оплату труда - 12%, то коэффициент составит 1, 04. Следовательно, увеличение заработной платы способствовало достижению лучших результатов производства относительно прошлого периода и росту прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в дальнейшем развитии его бизнеса. В случае, когда коэффициент будет меньше единицы, повышение заработной платы не обеспечено прибылью, хотя при этом производительность труда может и повыситься. Однако за счет структурных сдвигов в себестоимости из-за преимущественного роста других затрат кроме оплаты труда (на материалы, содержание основных средств и др.) величина чистой прибыли снижается. Значит, в организации имеют место недостатки в системе управления себестоимостью. Таким образом, речь идет о системном подходе анализе эффективности затрат на оплату труда в сочетании с другими видами расходов фирмы. Межхозяйственный сравнительный анализ показателей эффективности использования затрат на оплату труда позволит определить конкурентные преимущества по формированию себестоимости. Хорошо известно, что чем ниже себестоимость, тем большая возможность маневрирования ценами реализации и ниже критический объем продаж

(точка безубыточности). При прочих равных условиях продажа товаров по цене ниже конкурента обеспечивают за счет объема продаж более высокий уровень доходности.<sup>19</sup>

Кроме того, расчетное значение индекса соотношения темпов роста чистой прибыли и затрат на оплату труда позволит дать экономическое обоснование величины доплат и премий нераспределенной прибыли с учетом качества работы отдельных категорий работников. Взаимосвязи плановый фонд оплаты труда за отчетный период, увлеченный на индекс инфляции. Такой расчет экономически неправомерен, здесь не учитываются изменения объемах производства и связанного с ним числа работников, а также перспективы развития бизнеса.



**Рис. 1.6. Показатели эффективности заработной платы\***

\*Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. - СПб.: Герда, 2008. - 528 с.

Чтобы средства были эффективно использованы, они должны быть грамотно спланированы по всем направлениям.

Расчет прямых расходов на оплату труда основного производственного персонала осуществляется в следующей последовательности:<sup>20</sup>

<sup>19</sup>Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. - СПб.: Герда, 2008. - 528 с.

- определяется число рабочих часов, необходимое для производства конкурентного вида товара (работ, услуг), путем умножения нормы часовой выработки единицы продукции на планируемый объем производства в натуральном выражении;

- рассчитывается общее число рабочих часов (фонда часового рабочего времени) для выполнения производственной программы;

- определяется фонд заработной платы (фонд часового рабочего времени умножается на средний уровень почасовой оплаты).

В условиях усиления конкурентной борьбы между товаропроизводителями, роста безработицы из-за финансового кризиса практическую значимость представляет совершенствование самой системы оплаты труда. Критерии оплаты должны включать основные показатели, отражающие результаты деятельности конкретного работника. Например, заработная плата бухгалтера будет зависеть от своевременности сдачи отчетности, уровня выполнения договорных обязательств, погашения дебиторской и кредиторской задолженности, включая налоговые отчисления, результаты аудиторской проверки, стратегических партнерских отношений.

Могут быть установлены персональные надбавки работникам предприятия предложений, способствующих повышению эффективности производства, за высокое профессиональное мастерство, установление. В условиях инфляции необходимо провести сопоставительный анализ соответствия индекса роста средней заработной платы индексу роста цен на потребительские товары и услуги за отчетный период, что позволит оценить реальный рост или снижение заработной платы.

Для оценки оптимальности расходов на заработную плату и мотивацию труда необходимо дать конкретные рекомендации в отношении пропорций,

---

<sup>20</sup> Анализ эффективности расходования средств на оплату труда. Е.А.Гутковская, Системное управление: электронное научное периодическое издание. 2010, выпуск 4 (10) // <http://www.sisupr.mrsu.ru>

касающихся минимальной и средней заработной платы. Для этих целей следует рассчитывать такие показатели как:

- соотношение минимальной и средней заработной платы;
- соотношение минимальной и средней заработной платы с покупательной способностью (количество приобретаемых наборов потребительской корзины);
- разрывность между минимальной и средней, минимальной и максимальной заработной платой в абсолютных величинах;
- соотношение средней заработной платы 10% наиболее и 10% наименее оплачиваемых работников (позволяет оценить степень дифференциации заработной платы в организации).

Однако из-за отсутствия доступности информации о заработной плате и других видах вознаграждения персонала проведение анализа с использованием перечисленных показателей возможно в случае заинтересованности руководителей в получении достоверной и полной информации, необходимой для выработки эффективной системы вознаграждения, способствующей реализации экономической стратегии фирмы. Индекс роста средней заработной платы.

Важное направление анализа вознаграждения персонала – оценка эффективности использования средств на заработную плату. С этой целью рассчитываются и оцениваются следующие показатели: коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы представлено в формуле (1.12):

$$K_{\text{опер}} = I^D : I^U \geq 1 \quad (1.12)$$

Где,  $K_{\text{опер}}$  - коэффициент опережения;  $I^D$  – индекс средней заработной платы;  $I^U$  – индекс производительности труда.

Данное соотношение отражает соответствие между покупательным спросом и товарной массой, снижение затрат на единицу продукции, рост прибыли и рентабельности продукции.

Прирост средней заработной платы на 1% прироста производительности труда - это соотношение между ростом производительности труда и средней заработной платы может быть рассчитано как. При оценке показателя возникает потребность в определении его оптимальной величины. Для этого его необходимо рассматривать в динамике, в сравнении с аналогичным показателем успешно функционирующих предприятий.<sup>21</sup>

- соотношение темпов объема производства (продаж) продукции и темпов роста затрат на заработную плату (вознаграждение).

- соотношение затрат на заработную плату продукции и объема произведенной продукции (объема продаж) формирует один из основных показателей эффективности использования средств на заработную плату – уровень заработной платы на 1 сум. продукции, формула (1.13):

$$Z = \text{ФЗП} : B \quad (1.13)$$

Где, Z - зарплатоемкость, B – выручка.

В результате преобразования представленной модели (сократив числитель и знаменатель формулы на численность работников или рабочих) получим зависимость зарплатоемкость от двух качественных факторов – уровня средней заработной платы работающего и производительности труда формула (1.14):

$$Z = V/N = V/R : N/R = U/D \quad (1.14)$$

Где, V - фонд заработной платы; N – выручка; R – число работников; D – производительность труда; U – средняя заработная плата

Такой подход позволяет через показатель зарплатоемкость:

- отразить затраты заработной платы на 1 сум. продукции (продаж) и выявить тенденцию к снижению этих затрат за счет роста объема производства (продаж);

---

<sup>21</sup>Любушин Н.П. Экономический анализ: Учеб.пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 423 с. Стр. 246.

- определить соотношение средней заработной платы и производительности труда: при опережающих темпах роста производительности труда появляется реальная возможность повышения уровня средней заработной платы.

Анализ показателя зарплатоемкость следует проводить по двум направлениям. Первое направление предполагает определение отдельных факторов и оценку их влияния на уровень зарплатоемкости. Второе направление связано с определением влияния зарплатоемкости на другие показатели финансово-хозяйственной деятельности и на фонд заработной платы.

Соотношение между ростом производительности труда и средней заработной платой может быть рассчитано как прирост средней заработной платы на 1% прироста производительности труда.

При освещении вопросов анализа вознаграждения персонала уже акцентировалась внимание на показателях, характеризующих степень реальных денежных выплат заработной платы и иных элементов вознаграждения. В этой связи, очевидно, что использование аналитических индикаторов вознаграждения персонала коммерческой организации с использованием денежно – потоковых показателей имеет принципиальное значение в контексте объективности, достоверности и реальности проведения аналитических процедур и формирования выводов по ним.

### **Выводы по главе 1.**

Заработная плата – это совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученная работником за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время в соответствии с законодательством.

Заработная плата формирует платежеспособный спрос населения, поэтому оказывает влияние на уровень цен на товары, работы, услуги и

определяет динамику развития экономики регионов и страны в целом. Ее величина и периодичность выплаты определяют возможности основной массы трудящихся удовлетворять свои материальные и иные потребности.

Через заработную плату реализуется принцип социальной справедливости, если при определении ее величины учитываются уровень образования и квалификации, личный вклад каждого работника в конечный результат деятельности организации.

Экономическую обоснованность расходов на заработную плату можно дать по показателям, когда на 1 сум. заработной платы рассчитывается стоимость произведенной продукции, выручка, чистая прибыль, а также по коэффициенту опережения, который определяется делением индекса производительности труда на индекс заработной платы труда. Темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста его оплаты, что создаст возможности для расширенного воспроизводства и роста доходности фирмы.

Главным критерием эффективности затрат на оплату труда следует считать индекс соотношения темпов роста чистой прибыли и затрат на оплату труда.

Анализ затрат на оплату труда в целом по организации не ограничивается ранее изложенным, а включает изучение причин изменения оплаты отпусков, за сверхурочную работу, стаж работы, штрафные санкции, выплаты премий и других видов доплат, в том числе за счет средств, выделяемых из чистой прибыли предприятия.

## Глава 2. Анализ системы планирования расходов заработной платы ООО «Quality Planning»

### 2.1 Анализ трудовых показателей и системы оплаты труда ООО «Quality Planning»

ООО «Quality Planning» - это консалтинговая фирма, оказывающая профессиональные услуги в области комплексного сопровождения бизнеса и консалтинга. Он помогает налогоплательщикам ориентироваться в мире бизнеса, информируя обо всех изменениях действующего законодательства, решая вопросы финансового характера, касающиеся налогообложения и бухгалтерского учета, оптимизируя расходы, снижает риски; предупреждает возможные неблагоприятные последствия, которые могут возникнуть при осуществлении предпринимательской деятельности.

Консалтинговый бизнес в Узбекистане является весьма молодой и интенсивно развивающейся отраслью услуг. Высокая динамичность данного бизнеса связана сразу с двумя основными причинами - с практически полным отсутствием в стране какой либо системы консалтинга, ориентированной на рыночную экономику, а также и с высокой потребностью в консалтинговых услугах, создавшейся в условиях развития отечественной молодой переходной экономики.

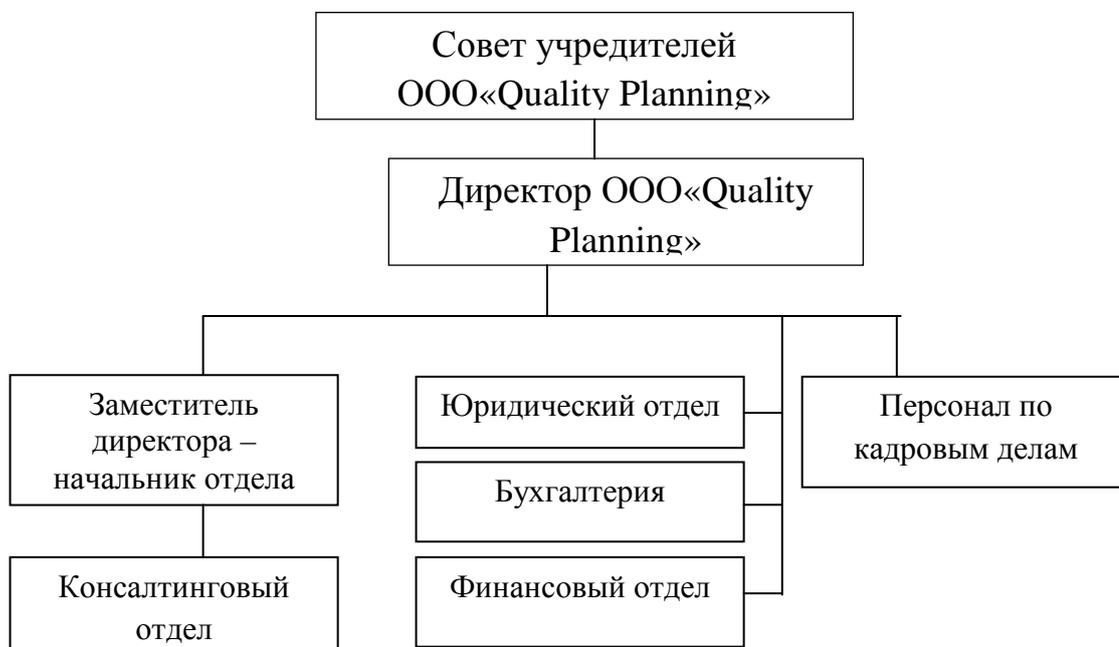
**Таблица 2.1.**

**Учредители ООО «Quality Planning» \***

№	И.Ф.О. учредителя	Доля учредителя, в тыс.сум.	Доля учредителя, в % х
1	Краснова Татьяна Викторовна	100	2.8
2	Мухамедов Азлар Собитович	3 480	97.2
	Всего	3 580	100

\* Устав ООО «Quality Planning» . Ташкент. 2010г.

Консалтинговая фирма ООО «Quality Planning» создано в 2010 году в Мирза-Улугбекском районе города Ташкента. Уставный капитал общества всего составляет 3580 тыс. сум. Мухамедов А.С. имеет 97,2% пакет акции и управления, Краснова Т.В. 2,8%.



**Рис.2.1. Организационная структура ООО «Quality Planning» \***

\*Источник данные ООО «Quality Planning»

В ООО «Quality Planning» действуют консалтинговый отдел, юридический отдел, отдел бухгалтерии, отдел кадров и финансовый отдел. По состоянию 1 января 2013 года в обществе работают 49 чел.

В консалтинговой фирме успех предприятия и качества оказываемой услуги зависит от уровня квалификации персонала и правильного использования трудовых ресурсов.

Среди ключевых услуг, оказываемых консалтинговыми компаниями можно назвать аудит, налоговое и финансовое консультирование, юридические услуги, управленческий консалтинг, другие консультационные услуги, обеспечивающие возможность ведения цивилизованной рыночной деятельности.

Сформированная команда профессионалов, существующая система стандартов качества при оказании услуг, эффективное руководство предприятием, выстроенные внешние и внутренние коммуникации позволяют занимать Обществе хорошее место среди консалтинговых предприятий региона.

Услуги, которые ООО «Quality Planning» оказывает юридическим лицам:

1. Восстановление бухгалтерского учета: сортировка и обработка первичной документации; анализ первичных документов организации на предмет их соответствия утвержденным формам; проверка правильности оформления необходимых регистров, восстановление и составление учетных регистров; проверка правильности исчисления налоговых платежей и составления налоговых деклараций; консультации по дальнейшему ведению бухгалтерского учета.

2. По результатам восстановленного учета специалисты составят формы налоговой квартальной и годовой отчетности и сдадут их в ИФНС.

1. В трудовой сфере ООО «Quality Planning» разрабатывает следующие документы: трудовые договоры с работниками; правила внутреннего трудового распорядка; положение о защите персональных данных; положение о защите служебной (коммерческой, иной охраняемой законом) тайне; договоры о материальной ответственности; штатное расписание; положение о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников; положение об аттестации работников.

2. В рамках организации охраны труда: организация и проведение мероприятий по аттестации рабочих мест по условиям труда; разработка положения об охране труда; разработка должностных инструкций и инструкций по охране труда; разработка графиков проведения инструктажей на рабочем месте.

1. В сфере информационно-консультационное сопровождение, защита интересов: консультирование в интерактивном режиме по сложным вопросам действующего трудового законодательства РУз и кадрового

делопроизводства; консультационную помощь руководителю, бухгалтеру, кадровику по сложным вопросам трудового законодательства РУз; представление интересов при проведении органами государственной инспекции труда проверок соблюдения трудового законодательства и законодательства по охране труда; представительство интересов в трудовой инспекции; подготовку и передачу запрашиваемых трудовой инспекцией документов; общение с трудовыми инспекторами; подготовку документов о выполнении предписаний трудовой инспекции и т.д.

Уже само перечисление услуг, оказываемых консалтинговыми фирмами, позволяет выделить некоторые особенности данного бизнеса, играющие огромную роль в системы персонала и управления им, так как в этой сфере высокая квалификация персонала обеспечивает качества услуги успех вся организации.

Улучшениеиспользования трудовых ресурсов включают в себя повышение квалификации работников, создание условий для действия стимулов к высокопроизводительному труду со стороны каждого работника. Кадровая политика должна строиться как с учетом формирования существующего рынка труда, так и специфики производства на самом предприятии. Критерием ее оценки должен стать рост эффективности производства.

**Таблица 2.2**  
**Состав сотрудников по возрасту ООО «Quality Planning»**  
(на начало года)\*

Возрастной состав	2010		2011		2012		2013		2013/2010	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	+/-	%
всего	20	100	21	100	32	100	49	100	+29	245,0
до 30 лет	7	35	8	38,1	10	31,3	12	24,5	+5	171,4
31-40 лет	8	40	10	47,6	15	46,9	22	44,9	+14	275,0
41-50 лет	3	15	2	9,5	6	18,8	15	30,6	+12	500,0
51 и больше	2	10	1	4,8	1	-	0	-	-2	-

\* По данным ООО «Quality Planning составлено автором»

Как следует из таблицы 2.2. состав сотрудников по возрасту ООО «Quality Planning» в по годам взрослеет. По состоянию 1 января 2013 года основной состав сотрудников в возрасте 31-40 лет (44,9 % от общего числа), который в этих чертах возраста профессионализм и способности специалистов достигает пик. Молодые специалисты (сотрудники до 30 лет) в этом году тоже составляют множества (24,5 % от общего числа сотрудников). Число молодых специалистов повышается. Число сотрудников в возрасте 41-50 лет 15 чел., который составляет 30,6 % от общего числа (в 2010 году сотовлял 15 % от общего числа). Численность сотрудники в возрасте 51- и больше в 2010 года составлял 10 % от общего числа сотрудников. (см. Таблица 2.2)

**Таблица 2.3.**

**Состав сотрудников по образование ООО «Quality Planning»  
(на начало года)\***

Годы	Сотрудников, всего		Высшее и незаконченное высшее (магистры и бакалавры)		Средне-специальное		среднее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2010	20	100	17	85%	2	10%	1	5%
2011	21	100	18	85,7%	2	9,5%	1	4,8%
2012	32	100	27	84,4%	3	9,4%	2	6,3%
2013	49	100	44	89,8%	3	6,1%	2	4,1%

\* По данным ООО «Quality Planning» составлено автором

Как следует из таблицы 2.3. образование болшинство сотрудников ООО «Quality Planning» высшее, что по состоянию 1 января 2013 года сотрудники с высшем и незаконченном высшем образованием составляют 89,8 %( в 2010 г. 85 %)от общего числа. Сотрудники с средне-специальном образованием составляет 6,1 % (в базисном 2010 г.) 10 % и сотрудники с средним

образованием 4.1% (в базисном 2010г. 5%) от общего числа. Можно сказать, ООО «Quality Planning» обеспечен высококвалификационными кадрами и это оказывает позитивное влияние на качество оказываемых услуг.

**Таблица 2.4.**

**Состав сотрудников по трудовому стажу в ООО «Quality Planning»\***

Стаж сотрудника	2010 г.		2011 г.		2012 г.		2013 г.		2013г./2010г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	+/-	%
всего	20	100	21	100	32	100	49	100	+29	245,0
до 1 года	6	30	1	4,8	2	6,3	4	8,2	-2	66,6
1-3 лет	4	20	8	38,1	9	28,1	10	20,4	+6	150,0
3-5 лет	5	25	7	33,3	10	31,2	12	24,5	+7	140,0
5-10 лет	3	15	3	14,3	8	25,0	13	26,5	+10	433,3
10 лет и выше	2	10	2	9,5	3	9,4	10	20,4	+7	500,0

\* По данным ООО «Quality Planning» составлено автором

Из данных таблицы 2.4. “Состав сотрудников по трудовому стажу ООО «Quality Planning»” можно заметить, что большинство сотрудников проработали 5-10 лет. Это обеспечивает профессионализм специалистов и высокий уровень оказываемых услуг ООО «Quality Planning». По состоянию 1 января 2013 года 8,2% (в 2010 году 30%) сотрудников проработали до года, 20,4% (в 2010 году 20%) сотрудников проработали 1-3 лет, 24,5% (в 2010 году 25%) сотрудников проработали 3-5 лет, 26,5% (в 2010 году 15%) сотрудников проработали 5-10 лет, 20,4% (в 2010 году 10%) сотрудников проработали 10 лет и больше.

Выполнение консалтинговой услуги - консалтинговый процесс - начинается с взаимоотношений, которые в свою очередь начинаются с диагностики проблемы. Успешным результатом таких отношений является

удовлетворение потребностей клиента, а именно, дальнейшее разрешение проблемы. Успех зависит от способности консультанта создать обоюдовыгодные отношения, которые базируются на необходимости, понимании и доверии. Успех взаимоотношений зависит от степени участия клиента и качества предоставленной клиентом информации. Успешные взаимоотношения продолжаются после первого соглашения. Значимой причиной применения консультирования является ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным, отложенным, полученным за счет дополнительных поступлений или за счет экономии. Сегодняшнего потребителя не устраивают только качественные характеристики ожидаемого эффекта или приведение примеров успешного выполнения аналогичного проекта. Клиенту нужен обоснованный количественный экономический эффект.

Формы и системы оплаты труда призваны обеспечить учет в заработной плате количественных и качественных результатов труда, создавать у работников материальную заинтересованность в улучшении непосредственных результатов своей работы и общих итогов деятельности организации.

В ООО «Quality Planning» используется тарифная система оплаты труда, которая представляет собой совокупность нормативных материалов, регулирующих уровень основной заработной платы в зависимости от квалификации, условий труда, должности работника, размеров предприятия. Она является инструментом, с помощью которого практически учитывается большинство принципов организации заработной платы, разрабатывается государственными органами управления и рекомендуется для применения на предприятиях. Субъекты хозяйствования самостоятельно принимают решение о полном или частичном использовании рекомендаций. Государство устанавливает размер прожиточного минимума, ниже которого оплата труда опускаться не может.

Таблица 2.6.

## Единая тарифная сетка по оплате труда\*

Разряд	Тарифный коэффициент
1	2,476
2	2,725
3	2,998
4	3,297
5	3,612
6	3,941
7	4,284
8	4,640
9	4,997
10	5,362
11	5,733
12	6,115
13	6,503
14	6,893
15	7,292
16	7,697
17	8,106
18	8,522
19	8,943
20	9,371
21	9,804
22	10,240

\*Постановление Кабинета Министров республики Узбекистан. « О дальнейшем совершенствовании единой тарифной сетки по оплате труда» от 21 июля 2009 года № 206

Тарифная система включает: тарифную ставку (часовую или месячную); тарифные коэффициенты по разрядам (тарифную сетку); тарифно-квалификационные справочники; районные коэффициенты; доплаты и надбавки к тарифным ставкам.

Действующие системы оплаты труда в ООО «Quality Planning» в качестве одного из элементов предусматривают выплату доплат и надбавок к основному (тарифному) заработку. Доплаты и надбавки принято разделять на компенсационные и стимулирующие.

Компенсационные выплаты призваны обеспечить возмещение потенциальных потерь работников по независящим от них причинам.

**Таблица 2.7.**

**Надбавки по стажу сотрудника ООО «Quality Planning»\***

<b>Стаж сотрудника</b>	<b>Размер надбавки</b>
3-5года	10%
5-10 лет	30%
Выше 10 лет	50%

\* По данным ООО «Quality Planning составлено автором»

Стимулирующие выплаты имеют целью формировать побудительные мотивы к труду в той или иной сфере, а также к более высокой результативности труду.

Надбавки призваны служить компенсацией или стимулом в связи с относительно постоянно действующими факторами труда и производства, относительно устойчивыми характеристиками профессионально-квалификационного уровня и деловых качеств работников.

Доплаты имеют целью компенсировать воздействие на работника переменных факторов организации труда и производства, а также стимулировать высокие, прежде всего сверхнормативные достижения в труде.

В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников и работодателей, а также государства, которое заинтересовано в процессе воспроизводства населения (трудовых ресурсов). Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития, в частности, производства и в целом - экономики организации.

## **2.2. Анализ фонда оплаты труда и система планирования расходов заработной платы в ООО «Quality Planning»**

Заработная плата представляет собой совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученная работником за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время в соответствии с законодательством.

С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

В связи с этим анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе его следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижении трудоемкости продукции, что представлено в таблице 2.8.

Как следует из таблицы 2.8 абсолютное отрицательное отклонение фонда заработной платы составляет 480 тыс. сум. Однако нужно иметь в виду, что абсолютное отклонение само по себе не характеризует использование фонда заработной платы, так как этот показатель определяется без учета степени выполнения плана по производству продукции.

Таблица 2.8

**Анализ фонда заработной платы по формам оплаты труда ООО «Quality Planning» за 2012 год\***

Вид оплаты	Сумма заработной платы, тыс. сум.		Отклонения, +, -	Выполнения плана
	план	факт		
1. Переменная часть оплаты труда рабочих (по сдельным расценкам)	36900	31150,1	-5749,9	81,8
2. Постоянная часть оплаты труда рабочих (по тарифным ставкам)	233120	236390	3269,9	102,9
Оплата отпусков рабочих	29980	31980	2000	109,1
3. Всего оплата труда рабочих без отпусков	270020	267540	-2480	97,8
4.Общий фонд заработной платы, тыс.сум	300000	299520	-480	99,2
в том числе, постоянная часть	263100	268370	5269,9	101,3
5.Удельный вес в общем фонде заработной платы переменная часть,%	12,3	10,4	-	-
постоянная часть	87,7	89,6	-	-
Выручка от реализации (услуг), тыс.сум.	1600000	1599574,8	-425,2	99,9

\*По данным ООО «Quality Planning» составлено автором

Относительное отклонение рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и плановым фондом, скорректированным на коэффициент выполнения плана по производству продукции. В 2012 году планировалось увеличение объема выручки от услуг на 57%, т.е. он должен был составить  $1018967,2 \times 1,57 = 1600000$  тыс.сум. Однако, фактически он составил 1599574,8 тыс.сум. Отрицательное отклонение равно на -425,2 тыс.сум. Таким образом, процент выполнения плана по производству продукции составляет 99,9% ( $1599574,8/1600000*100$ ). Тогда,

$$\Delta\PhiЗП_{отн} = \PhiЗП_{ф} - \PhiЗП_{ск} = \PhiЗП_{ф} - (\PhiЗП_{пл.пер} * K_{вп} + \PhiЗП_{пл.пост}); \quad (2.1)$$

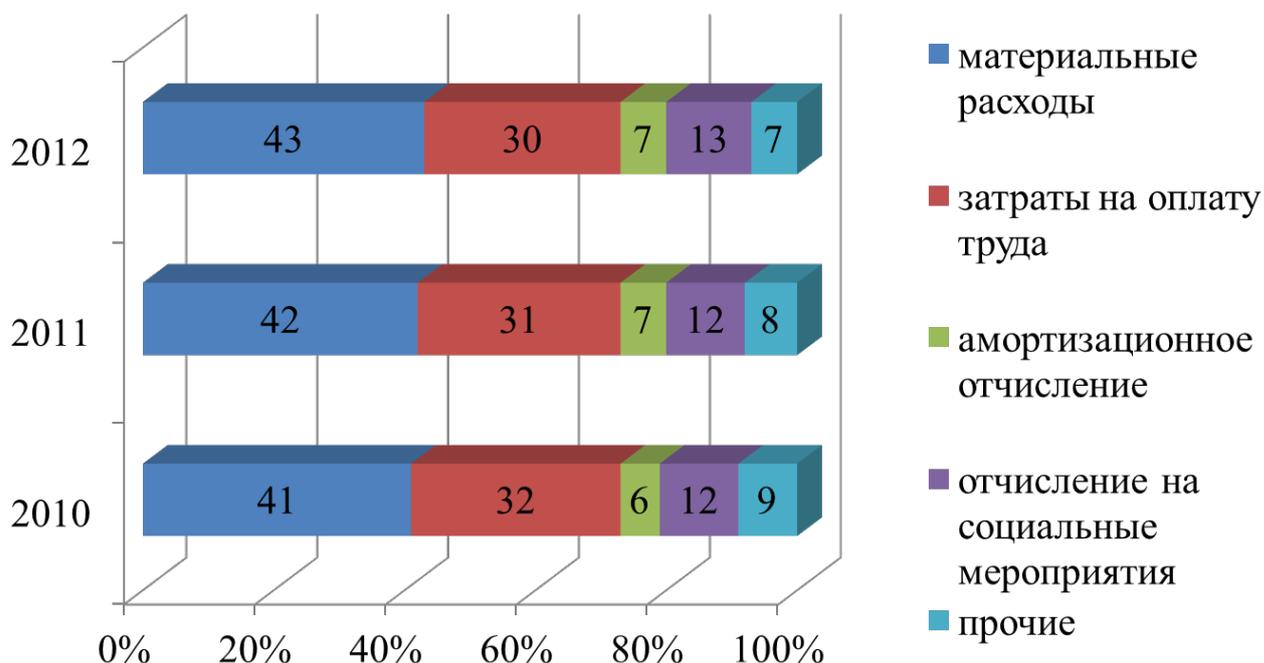
где  $\Delta\PhiЗП_{отн}$  – относительное отклонение по фонду зарплаты;  $\PhiЗП_{ф}$  – фонд зарплаты фактический;  $\PhiЗП_{ск}$  – фонд зарплаты плановый, скорректированный на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;  $\PhiЗП_{пл.пер}$  – переменная сумма планового фонда зарплаты;  $\PhiЗП_{пл.пост}$  – постоянная сумма планового фонда зарплаты;  $K_{вп}$  – коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

$$\Delta\PhiЗП_{отн} = 299520 - (36900*0,99 + 263100) = 111,0 \text{ тыс.сум}$$

И так, относительное отклонение по фонду зарплаты  $\Delta\PhiЗП_{отн}$  оставляет 111,0 тыс. сум.

Следовательно, на данном предприятии имеется небольшой перерасход по фонду заработной платы. В системе использования трудовых ресурсов предприятия заработная плата представлена фондом заработной платы и средней заработной платой. Фонд заработной платы тесно связан с тарифными ставками и штатно-должностными окладами, с количественными и качественными показателями, за выполнение и перевыполнение которых выплачиваются премии, с объемом и качеством производственных работ, с условиями функционирования рабочей силы.

Теперь рассмотрим структуру издержек производства. Так, структура издержек производства в 2010-2012 годы по ООО «Quality Planning» была следующая:



**Рис.2.2. Структура издержек в 2010-2012 годы по ООО «Quality Planning»\***

Источник: Данные ООО «Quality Planning»

В 2012 году Структура издержек ООО «Quality Planning» включает в себя:

- материальные затраты 43%;
- затраты на оплату труда 30%;
- амортизационные отчисления 7%;
- отчисления на социальные мероприятия 13%
- прочие 7%.

Как видно, в структуре издержек производства ООО «Quality Planning» наиболее значительна доля материальных затрат, которая имеет тенденцию повышения по годам. Доля затрат на оплату труда имеет положительную динамику уменьшения.

Таблица 2.9

**Динамика выручки и фонда заработной платы на ООО «Quality Planning» за 2010-2013 гг. (тыс. сум)\***

Показатели	2010г.	2011г.	2012г.	Изменение расчетных показателей по сравнению с базовыми показателями	
				+/-	%
1. Выручка от реализации (услуг), тыс.сум.	963680	1018967,2	1599574,8	635894,8	166,0
2. Численность всего персонала	20	21	32	12	160,0
3. Фонд оплаты труда, тыс.сум. (2.х 4.)	100800	163800	299520	198720	297,1
4. Среднегодовая заработная плата одного рабочего, тыс. сум. (5.х12 месяцев)	5040	7800	9360	4320	185,7
5. Среднемесячная заработная плата одного рабочего, тыс.сум. (4. : 12 месяцев)	420	650	780	360	185,7
Социальные выплаты всего, тыс. сум	4000	4620	7360	3360	184,0
6. Среднегодовая выручка на одного рабочего, тыс. сум.	48184,0	48522,2	49986,7	1802,7	103,7
7. Среднемесячная выручка на одного рабочего, тыс. сум.	4015,3	4043,5	4165,6	150,2	103,7

\* По данным ООО «Quality Planning» составлено автором

Для анализа динамики показателей по оплате труда пользуемся данными вышеуказанной таблицы 2.9.

Как следует из таблицы 2.9, наблюдался рост выручки от реализации на одного рабочего на 5,6 %, численность персонала увеличилась на 60,0%. Это показывает интенсивное расширение деятельности ООО «Quality Planning».

Повышение численности персонала и высокий объем выручки позволило повысить фонд оплаты труда почти на 3 раза и среднюю заработную плату на 85,7 %, а также часть сэкономленного фонда оплаты труда 0,01% (299520/300000) пустить на снижение убыточности предприятия.

Более объективную оценку взаимосвязи оплаты труда с объемом реализации продукции, можно получить путем сопоставления не с общим фондом оплаты труда, а с фондом оплаты труда основных и вспомогательных рабочих и с их средней заработной платой, что представлено в таблице 2.10.

Как следует из таблицы 2.9 и таблицы 2.10 в ООО «Quality Planning» наблюдается положительная тенденция увеличения средней заработной платы по всем категориям работников.

Так, средняя заработная плата персонала возрастает на 85,7% (в частности основного рабочего на 74,9%, вспомогательного рабочего на 61,5%) в 2012 году по сравнению с 2010 годом, а по сравнению с 2011 годом 20,0%. (в частности основного рабочего на 24,4%, вспомогательного рабочего на 15,4%).

В 2010-2012 гг. численность основных рабочих повысилась на 47,1%, а численность вспомогательных рабочих на 133,3 %.

И, хотя общий фонд заработной платы резко растет, средний размер зарплаты не имеет такую тенденцию, т.к. из-за повышения численности персонала произошла снижение.

Таблица 2.10

**Динамика показателей по оплате труда основных и вспомогательных рабочих в ООО «Quality Planning» за 2010-2012 гг.\***

Показатели	2010	2011	2012	Изменение расчетных показателей по сравнению с базовыми показателями	
				+/-	%
1. Численность рабочих всего, чел.	20	21	32	12,0	160,0
В том числе,					
основных	17	18	25	8,0	147,1
вспомогательных	3	3	7	4,0	233,3
2. Фонд оплаты труда, тыс.сум.	100800	163800	299520	198720,0	297,1
В том числе,					
основных	98624	146764	253625,6	155001,6	257,2
вспомогательных	12176	17036	45894,4	33718,4	376,9
3. Среднегодовая заработная плата одного рабочего, тыс.сум.	5040	7800	9360	4320,0	185,7
В том числе,					
основного	5801,4	8153,6	10145,0	4343,6	174,9
вспомогательного	4058,7	5678,7	6556,3	2497,7	161,5
4. Среднемесячная заработная плата одного рабочего, сум.	420	650	780	360,0	185,7
В том числе,					
основного	483,5	679,5	845,4	362,0	174,9
вспомогательного	338,2	473,2	546,4	208,1	161,5

\* Данные ООО «Quality Planning»

Расчет прямых расходов на оплату труда основного персонала осуществляется в следующей последовательности:

- определяется число рабочих часов, необходимое для производства конкретного вида товара (работ, услуг), путем умножения нормы часовой выработки единицы продукции на планируемый объем производства в натуральном выражении (из бюджета производства):

- рассчитывается общее число рабочих часов (фонд часового рабочего времени) для выполнения производственной программы (суммируются полученные значения по каждому виду товара, оказанным работам, услугам);

- определяется фонд заработной платы (фонд часового рабочего времени умножается на средний уровень почасовой оплаты).

По вышеуказанном путем составим следующую таблицу 2.11.

**Таблица 2.11**

**Бюджет прямых расходов на оплату труда в ООО «Quality Planning  
на I квартал 2013 г. (на один чел.)\***

Показатель	Вид услуги А	Вид услуги Б	Вид услуги В	Итого
1. Объем производства, ед.	28	25	55	-
2. Затраты труда, чел.-ч/ед.	5	8	2	-
3. Фонд часового рабочего времени (затраты труда), чел.-ч (1 x 2)	140	200	110	450
4. Оплата 1 чел.-ч, тыс.сум..	7,5	9,5	5,0	-
5. Расходы на оплату труда, тыс.сум.. (3 x 4)	1050	1900	5500	3500000

По данным ООО«Quality Planning» составлено автором

В связи с тем, что затраты труда являются определяющим фактором при расчете расходов на заработную плату, то необходимо спрогнозировать риски потерь рабочего времени, вызванные простоями из-за неисправности оборудования, отсутствием материалов и других ресурсов, недостатками в организации труда, отклонениями от технологического процесса, и др.

Следует отметить, что если на предприятии имеет место задолженность по оплате труда, тогда необходимо составить график ее погашения. Кроме того, если бюджетирование проводится ежемесячно или поквартально, то расчетная сумма и сумма денег, которая должна быть уплачена, будут не совпадать, так как оплата производится в начале месяца, следующего за отчетным.

В бюджете расходов на оплату труда необходимо предусмотреть затраты на повышение квалификации и переподготовку кадров. Организация обучения и повышения квалификации требует определенных затрат. Динамика средств затраченных на обучение приведена в таблице 2.12.

**Таблица 2.12.**

**Средство на обучение в ООО «Quality Planning»\***

Персонал	2011			2012			Изменение суммы, +/-
	Кол. чел.	Затраты на одного чел., тыс. сум.	Сумма тыс. сум.	Кол. чел.	Затраты на 1 чел.	Сумма, тыс. сум.	
Руководители	1	850,0	850,0	1	870,0	870,0	+ 20,0
Гл. специалисты	2	640,0	1 280,0	3	710,0	2130,0	+ 850,0
Специалисты	7	320,0	2240,0	7	380,0	2660,0	+ 420,0
Итого	10		4370,0	11		5660,0	+ 1290,0

По данным ООО «Quality Planning» составлено автором

Как видно из таблицы, наблюдается положительная динамика в количестве человек, прошедших обучение, однако расходы на обучение также повысились, это обусловлено не только увеличением численности обучаемого персонала, но и повышением затрат на обучение. В 2012 году сумма общих средств на обучение в ООО «Quality Planning» составляла 5660,0 тыс. сум.

По выполненному анализу деятельности ООО «Quality Planning» можно суммировать следующие:

1. Выручка от реализации (услуг) на ООО «Quality Planning» стабильно растет. Изменение расчетных показателей по сравнению с

базовыми показателями в процентах составляет 166% (1699574,8/963680\*100). Каждый год выручка от реализации услуг повысился в среднем на 317947,4 тыс.сум. (635894,8 / 2)

2. В 2012 году планировалось увеличение объема выручки от услуг на 57%, т.е. он должен был составить  $1018967,2 \times 1,57 = 1600000$  тыс.сум. Однако, фактически он составил 1599574,8 тыс.сум. Отрицательное отклонение равно на -425,2 тыс.сум. Таким образом, процент выполнения плана по производству продукции составляет 99,9% (1599574,8/1600000\*100).

3. В структуре издержек производства ООО «Quality Planning» наиболее значительна доля материальных затрат, которая имеет тенденцию повышения по годам. Доля затрат на оплату труда имеет положительную динамику уменьшения. Каждый год в среднем уменьшается на 1 %.

4. В 2012 году наблюдался рост выручки от реализации на одного рабочего на 105,6 %, рост среднемесячной заработной плата одного рабочего 185,7 % по сравнению с базовым 2010 г. Среднемесячная заработная плата одного рабочего в 2012 году составляла 780 тыс.сум.

5. Численность персонала увеличилась на 60,0%. Это показывает интенсивное расширение деятельности ООО «Quality Planning». Повышение численности персонала и высокий объем выручки позволило повысить фонд оплаты труда почти на 3 раза и среднюю заработную плату на 85,7 %, а также часть сэкономленного фонда оплаты труда 0,01% (299520/300000) пустить на снижение убыточности предприятия.

## **Выводы по главе 2.**

По выполненному анализу деятельности ООО «Quality Planning» можно сделать выводы:

1. Выручка от реализации (услуг) на ООО «Quality Planning» стабильно растет. Это обеспечивает высокий фонд оплаты труда, последовательно, увеличения средней заработной платы

2. В структуре издержек производства ООО «Quality Planning» наиболее значительна доля материальных затрат, которая имеет тенденцию повышения по годам. Доля затрат на оплату труда имеет положительную динамику уменьшения.

3. Численность персонала увеличивается. Это показывает интенсивное расширение деятельности ООО «Quality Planning». Повышение численности персонала и высокий объем выручки позволило повысить фонд оплаты труда почти на 3 раза и среднюю заработную плату на 85,7%. Среднемесячная заработная плата одного рабочего в 2012 году составляла 780 тыс. сум.

Для повышения уровня эффективности управления расходами ООО «Quality Planning» необходимо:

- совершенствование структуры оплаты труда должно быть направлено на повышение уровня фонда по сдельным расценкам – это обеспечит восстановление стимулирующей функции заработной платы;

- внедрять мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника через механизм дополнительного вознаграждения (премии);

- устранить статусных, административные и психологические барьеры между работниками, развивать доверие и взаимопонимание в коллективе путем создания комфортного климата в коллективе и морального поощрения работников;

- повышать квалификацию и обеспечить продвижение работников по службе, должно стать одним из стимулов к производительному и качественному труду;

- чтобы обеспечить конкурентоспособность ООО «Quality Planning», необходимо совершенствовать оплату труда в направлении ее ориентации на конечные результаты.

## **Глава 3. Совершенствование системы планирования расходов заработной платы на предприятиях**

### **3.1. Повышение уровня эффективности расходов на оплату труда**

#### **ООО «Quality Planning»**

В качестве возможного варианта совершенствования организации и стимулирования труда выступает бестарифная система оплаты труда. Она синтезирует в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивает гибкую увязку размеров заработной платы с результатами деятельности предприятия и отдельных работников.

Использование данной системы связано с тем, что в условиях перехода к рынку появляется необходимость в пересмотре порядка формирования фонда оплаты труда. Он должен зависеть, прежде всего, от объема реализованной продукции (работ, услуг), который может меняться, а, следовательно, будет меняться величина фонда оплаты труда.

При бестарифной системе оплаты труда заработок работника напрямую зависит от конечных результатов деятельности, как структурного подразделения, так и хозяйствующего субъекта в целом.

По данной системе заработная плата всех работников от руководителя до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда в зависимости от различных критериев.

Величина заработной платы каждого работника зависит:

- от квалификационного уровня работника;
- от коэффициента трудового участия (КТУ);
- от фактически отработанного времени.

Каждому работнику присваивается свой квалификационный уровень. Он определяется как частное от деления фактической заработной платы труда работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный размер заработной платы за тот же период.

В настоящее время есть несколько моделей применения бестарифной системы оплаты труда:<sup>22</sup>

- вариант 1: каждому работнику присваивается относительно постоянный коэффициент, комплексно отражающий его квалификацию и в общих чертах размер трудового вклада в общие результаты труда. Кроме квалификационного коэффициента, каждому члену трудового коллектива присваивается коэффициент трудового участия в текущих конкретных результатах деятельности в рамках той работы, оплату которой нужно произвести. При этом расчет суммы, которая будет начислена работнику за эту работу, будет прямо зависеть от этих коэффициентов - постоянного и коэффициента трудового участия - и от размера фонда заработной платы, начисленной по результатам общей работы коллектива. То есть, каждый работник получит свою долю от общей оплаты;

- вариант 2: вместо двух определяемых в первом варианте коэффициентов определяется один сводный коэффициент оплаты труда, одновременно учитывающий и факторы квалификации работника при его специальности, и результативность конкретной работы в данном коллективе при выполнении именно этого производственного задания. Разумеется, такой коэффициент не может быть в общем случае постоянным, так как в нем есть переменная часть.

Поэтому он каждый раз пересматривается и определяется при расчете оплаты труда работника при выполнении трудового задания.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда можно считать рейтинговую систему оплаты труда.

Она учитывает вклад работников в результаты деятельности предприятия и основана на долевом распределении фонда оплаты труда.

Рейтинговая система предусматривает учет следующих компонентов: образовательного уровня, опыта работы, умения работника использовать в конкретной деятельности свои знания и опыт.

---

<sup>22</sup>Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. - 4-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2009. - 520 с.

Для того, чтобы увязать заработную плату с результатами труда, определяется цена рейтинга (путем деления фонда оплаты труда на сумму рейтингов всех работников).

Другой разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система. Между работодателем и работником заключается договор (контракт) на определенный срок, в котором оговариваются условия труда, обязанности сторон, режим работы, срок действия контракта и уровень оплаты труда (в случае расторжения договора- последствия досрочного расторжения).

Практика хозяйственной деятельности предприятий выработала разнообразные поощрительные системы, которые могут применяться в конкретных производственных условиях по отдельности или в сочетании друг с другом.

Поощрительные системы оплаты труда, прежде всего, следует различать по их целевому назначению, определяющему форму и содержание механизма взаимосвязи поощрительной оплаты с основным заработком. С этой точки зрения можно выделить несколько групп поощрительных систем:

- системы, увязывающие основную оплату труда с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы труда работника. К ним относятся различные премии за текущие результаты работы.

Такие виды поощрения являются наиболее распространенными как по охвату работников, так и по доле в заработной плате. Они, как правило, имеют четкие количественные параметры, позволяющие контролировать уровень начисляемой заработной платы как самому работнику, так и его непосредственному руководителю. Более того, если указанные виды поощрения заранее известны работнику, то это позволяет ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться того уровня заработка, который его (их) устраивает;

- системы, увязывающие основную оплату труда с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства и индивидуальными качествами, отношением к работе. Это, прежде всего доплаты и надбавки стимулирующего характера за профессиональное мастерство, совмещение профессий (должностей), расширение норм (зон) обслуживания, выполнение прежнего или большего объема работ (услуг) меньшей численностью работников.

В то же время доплаты за условия труда, наоборот, не могут быть индивидуальными: они должны назначаться всем лицам, работающим в соответствующих неблагоприятных условиях. Единовременные премии и вознаграждения чаще всего носят коллективный характер, хотя в отдельных случаях могут использоваться для поощрения лишь отдельного работника.

В ООО «Quality Planning» можно реализовать системы оплаты труда на комиссионной основе, который применяется в основном для работников, привлекаемых для работы по соглашениям и договорам. Здесь оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, который получает предприятие от реализации продукции или услуг, производимых этим работником. При этом важно вести учет и расчет размера подобного дохода и по видам продукции, и по каждому работнику, и знакомить работающего со всеми финансовыми результатами работы предприятия для исключения недоверия с его стороны.

Иные (нетрадиционные) системы оплаты труда. Нормативно-долевое распределение средств на оплату труда может осуществляться на основе экспертной системы оплаты труда. Сущность метода заключается в следующем:<sup>23</sup>

- на уровне предприятий и на уровне подразделений создаются экспертные советы для оценки трудового вклада подразделений и отдельных работников в коллективные результаты труда;

---

<sup>23</sup>Экономика труда: учебник/ Ю. Г. Одегов. - М.:Волтерс Клувер, 2011. Стр. 800 .

- на ежемесячном заседании экспертного совета на уровне предприятия каждый эксперт выставляет каждому подразделению соответствующую оценку. Затем эти оценки обобщаются и каждому подразделению утверждается итоговая оценка;

Оценка осуществляется по пятибалльной системе:

- эталонной является оценка в четыре балла (соответствует нормированным результатам работы, выполнению основных заданий, должностных обязанностей и функций каждым работником);

- в пять баллов оценивается подразделение (работник) с результатом и качеством труда, превышающими нормативный уровень и существенно влияющими на эффективность общей работы (подразделения, предприятия в целом);

- в три балла получает подразделение (работник), допустившие некоторые нарушения в работе;

- в два балла оценивается подразделение (работник), допустившие значительные упущения в работе, приведшие к невыполнению предприятием договорных обязательств. В таком случае подразделение и работник полностью лишаются дополнительного поощрения.

Экспертная оценка результатов труда отдельных подразделений и работников применяется на предприятиях (как правило, малых), на которых конечные результаты труда определяются четким взаимодействием подразделений, а характер производственных связей достаточно стабилен.

Применение этой оценки в ООО «Quality Planning» позволяет оперативно реагировать на изменения в показателях труда и максимально упрощает систему расчетов по оплате труда.

У данной системы есть свои недостатки: «паевая» система делает возможной ситуацию, при которой заработок определенных работников значительно выше их индивидуального вклада, так как результаты работы бригады достигаются за счет усилий других ее членов.

На каждом предприятии надо определить формы компенсации повышенных норм труда. Ими могут быть:

- рост тарифных ставок (окладов) в соответствии с принятой в колдоговоре системой ставок и окладов предприятия; эта наиболее рациональная форма компенсации позволяет охватить всех рабочих, затронутых пересмотром норм;

- повышение размеров премий за работу по напряженным нормам труда если роста тарифных ставок недостаточно для полной компенсации, при этом допустимо установление исходной базы премирования ниже уровня выполнения новой нормы;

- установление отдельным работникам индивидуальных доплат за работу по напряженным нормам труда, полностью компенсирующих ему потерю в заработной плате.

Возможны три основных варианта совершенствования оплаты труда рабочих и служащих:

- на основе существенного повышения стимулирующего воздействия тарифной оплаты;

- на основе повышения стимулирующего воздействия надтарифных выплат (премий, оплаты за перевыполнение норм, надбавок, распределения по КТУ надтарифной части коллективного фонда оплаты);

- на основе усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов оплаты труда по подразделениям предприятия.

Работа по совершенствованию оплаты труда при первом варианте состоит в том, чтобы, используя более высокие тарифные ставки (оклады), существенно поднять уровень нормирования труда, отменить искусственные системы премирования и доплаты, обеспечивающие механическое повышение заработной платы, подкрепить возросший уровень нормирования труда мерами по повышению уровня организации труда, производства, управлению дисциплины труда. При этом подходе все надтарифные выплаты, и прежде всего премии, должны выплачиваться за результаты, превышающие

норму труда или за достижение показателей, превышающих достигнутый среднепрогрессивный уровень. Практическая реализация рассматриваемого варианта совершенствования организации заработной платы возможна при четкой ритмичной работе на основе гарантированного материально-технического обеспечения производства.

Второй вариант объективно необходим там, где тарифные условия оплаты в силу каких-либо причин пересмотреть невозможно. Или их можно повысить лишь незначительно (например, в условиях чрезмерно большого диапазона в жесткости норм) и невозможности его устранения в достаточно приемлемые сроки. А также при наличии различных оценок трудового вклада работников, предопределяющих достаточно неоднородную структуру заработка). Этот вариант характерен для производств с невысоким уровнем организации производства и неравномерной загрузкой работников в течение месяца. При этом повышение жесткости нормирования труда, требований к интенсивности труда и более высокой загрузке работников сопровождается чаще всего незначительным ростом тарифной оплаты (или полным отсутствием такового), поскольку основной формой вознаграждения возросших результатов работы являются надтарифные выплаты (премии, надбавки, приработок). Такой вариант совершенствования оплаты труда воспринимается работниками достаточно осторожно, поскольку носит менее гарантированный характер и по существу возлагает на работника все просчеты в организации производства со стороны работодателя. Для рабочих лучше осуществлять совершенствование оплаты труда на основе прироста тарифной оплаты, повышения ее доли в зарплате, а не за счет повышения размеров и доли переменной части заработной платы.

Третий вариант совершенствования организации зарплаты предпочтительнее, если он направлен на стимулирование заданных конечных результатов. Наибольший эффект он может дать тогда, когда труд характеризуется широкой взаимозаменяемостью, коллективной ответственностью и достаточно свободным и подвижным разделением труда.

В чистом виде третий вариант может применяться достаточно редко, однако он может эффективно дополнять первые два.

Выбор системы оплаты — полная прерогатива работодателя. Администрация предприятия исходя из объемов выпуска продукции, ее качества и сроков поставки, возможностей влияния работников на реализацию резервов производства с учетом их физических, профессионально-квалификационных и других особенностей разрабатывает конкретные системы оплаты и доводит их до соответствующих групп работников в установленные законом сроки. Профсоюз может не согласиться с предложенными системами только в том случае, если они требуют чрезмерной интенсивности труда и могут понести ущерб здоровью рабочего или не базируются на условиях оплаты, определенных коллективным договором.<sup>24</sup>

Условия, предусматривающие целесообразность применения сдельной оплаты труда, общеизвестны, это:

- наличие количественных показателей выработки или работы, правильно отражающие затраты труда работника;
- наличие у работников реальной возможности увеличивать выработку или объем работ против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях производства;
- наличие необходимости стимулирования роста выработки продукции, увеличения объема работ или сокращения численности работников за счет интенсификации труда рабочих;
- возможность и экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников;
- отсутствие отрицательного влияния сдельной оплаты на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность расходования сырья,

---

<sup>24</sup>Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. - 4-е изд., и- М.: ИНФРА-М, 2009. Стр. 520

материалов и энергии. Если таких условий нет, то рекомендуется применять повременную форму оплаты труда.

При переходе к рынку на ряде предприятий может появиться тенденция к замене сдельной оплаты на повременную. В этом случае необходимо принять все меры, чтобы применение повременной оплаты не привело к снижению эффективности работы. Это крайне нежелательно при возможной конкуренции на рынке товаров и рынке труда. К числу таких мер прежде всего относится сохранение и поддержание высокого уровня нормирования труда при повременной форме оплаты. Тарифная ставка повременщику, как и сдельщику, должна выплачиваться строго за выполнение нормы труда. При этом нормирование труда рабочих-повременщиков не следует ограничивать только установлением их численности на основе норм обслуживания или нормативов численности. При соблюдении таких норм показатели соответствующего звена, участка, цеха и т.п. могут быть низкими. Поэтому труд работников с повременной оплатой должен нормироваться и оцениваться и на основе других показателей, учитывающих результаты их труда.

Таковыми показателями могут стать:

- во-первых, нормированные (производственные) задания, определяющие каждому повременщику объем работы за смену, неделю или месяц. Эти показатели целесообразно применять на ручных и машинно-ручных работах, а также в прерывных, а иногда и непрерывных аппаратурных производствах, где сохраняется прямое влияние работников на выработку;

- во-вторых, плановые нормы или задания по выпуску продукции бригадой (звеном), участком, цехом. Такие показатели целесообразны, в частности, для рабочих, обслуживающих поточные и конвейерные линии, системы машин, агрегаты и установки, где показатели работы каждого не учитываются и индивидуальные нормы выработки (нормированные задания) не устанавливаются;

- в третьих, нормы труда рабочим-повременщикам могут быть доведены и учтены в виде степени выполнения технологических параметров и режимов: норм расхода сырья, материалов и других производственных ресурсов, графиков выполнения определенных видов работ и т.п. Такие показатели целесообразно применять в строго регламентированных непрерывных производствах, а также на многих работах, выполняемых вспомогательными рабочими.

Можно выделить три основные группы работ, отвечающие таким требованиям. Во-первых, работы по совместному обслуживанию аппаратов, агрегатов, крупного оборудования, сборке и монтажу крупных объектов (изделий), а также многие тяжелые операции, которые не могут выполняться отдельными людьми. То есть такая технологическая последовательность отдельных операций общего технологического процесса, при которой невозможна равномерная загрузка работников в течение смены только по специальности из-за различной трудоемкости отдельных видов работ. Во-вторых, это работа конвейерного типа, где достижение конечного результата требует от каждого работника четкого, слаженного, синхронизированного по времени исполнения своей операции, а заделы на рабочих местах (сверхнормативно необходимых) не допускаются. Здесь каждый бесперебойно обеспечивает фронт работы другим, объем работы каждого последующего работника полностью зависит от успешной работы предыдущего. Затраты труда каждого работника отражаются непосредственно в конечных результатах производства и могут быть измерены количеством выпущенных готовых изделий. В третьих, это работы по обслуживанию и контролю за ходом технологического процесса. Подобные работы не могут быть определены показателями индивидуальной выработки отдельных работников, однако эти работники оказывают влияние на количественный выпуск продукции сверх установленных норм. Поэтому

коллективная оплата по результатам вполне оправдана совмещением трудовых функций работников, либо полным разделением труда.<sup>25</sup>

Применение коллективной сдельной оплаты на других работах, не вошедших в названные группы, приведет к потере связи оплаты труда с его результатом и в конечном счете к ослаблению материальной заинтересованности работников в результатах своего труда.

### **3.2. Использование прогрессивных зарубежных систем оплаты труда в ООО «Quality Planning»**

В результате анализа действующей системы оплаты труда установлено, что для повышения эффективности производства в новых, рыночных условиях хозяйствования, следует разработать и внедрить на ООО «Quality Planning» систему оплаты труда, учитывающую опыт успешных фирм в странах с развитой рыночной экономикой.

Рассмотрим существующие системы оплаты труда зарубежных стран.

Ведущую роль в системе факторов, оказывающих существенное влияние на активизацию персонала предприятия, играют применяемые формы оплаты труда. Характерной особенностью применяемых в зарубежных странах систем материального стимулирования высокопроизводительного труда является отсутствие «уровнировки», высокая материальная заинтересованность работников. Так, в США традиционно существуют три вида оплаты наемного труда: почасовая заработная плата рабочих, годовое жалование служащих и единовременное вознаграждение административных работников. Однако американские компании постоянно ищут новые формы оплаты труда, стимулирующие его производительность, качество, а также снижение производственных расходов. Все чаще почасовая оплата труда используется в сочетании с

---

<sup>25</sup>Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. - 4-е изд., и- М.: ИНФРА-М, 2009. Стр. 520

гибкими формами оплаты. При этом наряду с «твердым» жалованием предусматривается вознаграждение по результатам работы на принципах долевого участия работников в прибылях компании на основе их индивидуальной квалификации и личного трудового вклада. Такая система оплаты труда не только побуждает их к высокой производительности, но и ставит их заработок в зависимость от успехов компании. Гибкие формы оплаты труда все шире внедряются в промышленном секторе, в банковской системе, в сфере услуг и здравоохранении.

Наибольшее распространение в США получили четыре системы «гибкой» оплаты труда:

а) Участие в доходах (где доход – разница результатов и затрат хозяйственной деятельности). Выплата вознаграждения связана с выполнением производственного задания, которое может включать в себя также требования по повышению производительности труда, качества и культуры обслуживания. Это вызывает необходимость разработки системы оценок выполненных работ, а также требует доверия к администрации со стороны рабочих и служащих. Недостатки этой системы оплаты труда заключаются в том, что компания обязана выплачивать годовое вознаграждение также тогда, когда нет прибыли от производственной деятельности, а также в том, что направленность системы на достижение высокой производительности труда может привести к снижению качества продукции.

б) Участие в прибылях. Работники по найму получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании, выплачиваемое либо наличными, либо путем перечисления в пенсионный фонд. При этом возникает коллективная заинтересованность рабочих, служащих и их работодателей в увеличении прибыли компании. Однако эта система оплаты труда тоже имеет свои недостатки: выплата годовых вознаграждений может создать ситуацию, когда рабочие и служащие будут игнорировать долгосрочные интересы компании, поскольку любое решение

администрации, рассчитанное на долгосрочную стратегию в ущерб текущим выгодам, может привести к снижению текущей прибыли компании и, следовательно, к снижению выплачиваемых вознаграждений служащим.

в) Единовременное вознаграждение. Вместо систематического повышения заработной платы и жалования компания выплачивает своим работникам единовременное вознаграждение наличными за конкретное выполненное задание. В результате работники наемного труда заинтересованы в выполнении установленных заданий, а администрация получает возможность контролировать издержки производства за счет стабилизации заработной платы и жалования. Недостаток – субъективная оценка администрацией результатов индивидуального труда.

г) Плата за квалификацию и знания. Жалование и заработная плата рабочих и служащих растут в зависимости от личной квалификации, числа выполняемых заданий и качества их выполнения. Эта форма оплаты труда требует разработки объективной системы аттестации работников и создание условий для повышения их квалификации. Повышая расходы на подготовку специалистов, компания получает возможность располагать высококвалифицированным персоналом.

Для Японии характерно применение более гибких и дифференцированных систем стимулирования по сравнению с другими странами. Традиционная система оплаты труда в Японии основывается на трех факторах:<sup>26</sup>

1. Возрасте.
2. Профессиональном мастерстве.
3. Стаже работы.

Определение размера оклада в зависимости от возраста, стажа и профессиональной квалификации рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев осуществляется в соответствии с тарифной сеткой. С ее помощью определяется оклад, т.е. условно-постоянная часть заработной

---

<sup>26</sup>Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов. 4-е изд. Издательский дом “Питер”. 2011.

платы работника, как сумма выплат по трем разделам: за возраст (раздел 1), за стаж (раздел 2), за квалификацию и мастерство, отраженные категорией и разрядом (раздел 3). Для рабочих устанавливается шесть категорий, закрепленных трудовым соглашением I и II – для неквалифицированных, III и IV – для квалифицированных, V и VI – для высококвалифицированных рабочих. Ежегодно рабочие проходят аттестацию и в зависимости от оценки, выставленной мастером, переводятся на 1-3 разряда выше. Так, молодым людям, окончившим школу и поступившим на работу, присваивается 18-й разряд I-й категории. Через год оклад молодого рабочего возрастает: за счет увеличения возраста, за счет увеличения стажа и за счет изменения разряда. Например, юноша 18 лет, не имеющий работы и окончивший школу, будет получать 73400 йен за возраст и 16400 йен за 18-й разряд I-й категории. Итого заработок составит:  $73400+16400=89800$  йен в месяц. Через год он, при условии увеличения разряда на 2 пункта, будет получать за возраст 19 лет – 75600 йен, 1 год стажа – 400 йен, за 20-й разряд I-й категории 16900 йен. Итого заработок составит:  $75600+400+16900=92900$  йен. Профсоюз следит за тем, чтобы молодые рабочие переводились из I-й (18-й разряд) в категорию II (20-й разряд) в течение 2-4 лет работы, в категорию III – в течение 3-6 лет.

Система бальных оценок открывает пути к дифференциации темпов служебного роста, особенно начиная с категории IV. Выпускников университетов в течение первого года работы относят к категории II (18-й разряд). Система их повышения по службе аналогична системе, действующей для рабочих, однако служебный рост специалистов характеризуется более высокими темпами: по разрядам – в соответствии с годовыми бальными оценками и по категории – с учетом аттестационных собеседований. Большинство выпускников университетов в течение 10-15 лет работы достигают VI категории. Такая тарифная сетка отличается значительной гибкостью, что позволяет оказывать эффективное стимулирующее воздействие на работников.

В политике оплаты труда французских фирм наблюдается две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами. Такая система позволяет минимизировать отрицательное воздействие инфляционных явлений на уровень жизни работников, повышает ценность работы на таких предприятиях. Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется прежде всего на основе уровня профессиональной квалификации, в соответствии с качеством выполняемой работы, количеством внесенных рационализаторских предложений, уровнем мобильности работников. Применяются три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации труда:

1. Для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяются минимальная заработная плата и «сетка» окладов. Оценка труда каждого работника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. Критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия.

2. Зарплата делится на две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий.

3. На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

По нашей мнению, индивидуальный подход к работникам стимулирует повышение производительности труда, но ведет одновременно к созданию

иерархической системы при которой определенная часть работников, не получающих надбавок к заработной плате, но полагающих, что они работают так же хорошо, как и те, кто получают надбавки, остается неудовлетворенной, что часто приводит к спорам и конфликтам.

В результате ухудшения экономического состояния Великобритании в 80-е годы (рост безработицы, нарушение соотношения темпов роста производительности труда к заработной плате) правительство приняло ряд мер, в числе которых в 1986 году был принят закон о значительном изменении системы оплаты труда в стране, получившей название «Грин пейпа» («зеленая бумага»). Вместо действовавшей системы оплаты и стимулирования труда на основе фиксированных ставок была введена система поощрений, при которой переменная часть оплаты труда работников ставится в зависимость от величины прибыли, получаемой фирмой, что сделало систему более подвижной, увязало ее с уровнем эффективности производства. Постоянная часть заработной платы (базовые оклады) зафиксирована при этом на достаточно низком уровне.

Существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, «Грин пейпа» предусматривает возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли. Исследования, проведенные в Великобритании, показывают, что влияние методов колеблющейся зарплаты на рост производительности труда различается на крупных предприятиях и небольших фирмах. Так, если на маленькой фирме, где усилия каждого работника ощутимо влияют на показатели деятельности всей фирмы, колеблющаяся заработная плата стимулирует более производительную работу, то на крупных предприятиях индивидуальные усилия работников не оказывают зримого влияния на общий результат, и стимулирующая роль колеблющейся зарплаты незначительна. Однако не следует забывать, что система участия создает благоприятный

морально-психологический климат, и работники, часто подсознательно ориентируются на повышение своей выработки.

Итак, хотя на предприятиях различных стран с эффективной рыночной экономикой (Германия, Япония, Швеция, США) действуют различные системы заработной платы, но в них имеются общие решения. Так основными слагаемыми заработка являются:

- Оплата по тарифным ставкам и окладам.
- Доплаты за условия труда.
- Премия за личные достижения.
- Премия за итоги работы фирмы.
- Дивиденды по акциям.

Кроме того во многих фирмах устанавливают дополнительные выплаты за стаж работы (это характерно для Японии), количество детей у работника, добросовестное отношение к работе (Германия). Следует подчеркнуть, что семейное положение работника в той или иной степени учитывается в политике доходов всех развитых стран. Различие состоит в том, что количество лиц, которое содержит работник учитывается либо непосредственно в его зарплате, либо в системе налогообложения. Так в США ставки подоходно налога существенно различаются в зависимости от размеров семьи.

В условиях ограниченности факторов, влияющих на конечный результат производства, на первое место неизбежно выходит фактор человеческого потенциала как наиболее гибкий, динамично развивающийся и подверженный мотивационным механизмам воздействия фактор производства. Одним из методов данного стимулирования и является установление взаимозависимости заработной платы от результатов работы в ООО «Quality Planning». Наряду с несомненным действием ряда мотивационных факторов наиболее эффективным представляется личная заинтересованность работника в результатах работы компании. При этом высокий уровень заработной платы является мощным мотивом, во многом

определяющим стиль работы сотрудника любого производства - это несомненно.

На основании вышеизложенного можно сформулировать дополнительный фактор влияния на уровень заработной платы, возникающий при установлении системы взаимозависимости оплаты труда и результатов производства - это усилия самих работников, следовательно, взаимосвязь дохода работника и результатов производства - реалии, продиктованные не статичными теориями, а динамикой свободной экономики.

При организации системы оплаты труда на ООО «Quality Planning» следует соблюдать следующие принципы: чем меньше оплата труда связана с результатами деятельности, тем более ожидаемы низкие результаты труда;

- чем выше в структуре организации руководитель, тем больше его вознаграждение должно зависеть от результатов деятельности компании в целом, а не отдельного подразделения;

- работник и в особенности руководитель любого уровня должны чувствовать, что от них что-то зависит. Это условие важно при разработке критериев оценки результатов работы. Должны использоваться только те показатели, которые находятся в реальной зависимости от действий работника, руководителя и на которые они могут оказывать влияние. Иначе через определенное время сотрудники потеряют интерес к улучшению качества своей работы, и внедренная система оплаты труда окажется неэффективной; необходим механизм заинтересованности менеджеров компаний в высоких результатах деятельности компании на долгосрочный период.

В связи с этим, представляется, что практика присуждения опционов руководителям компаний, не смотря на недостатки, имеет право на свое существование, но требует корректировки с целью нивелирования недостатков. Более того, расширение области применения опционов, в частности, использование их для поощрения отличившихся сотрудников

компании, не относящихся к менеджерам высшего звена, пополнит ряд стимулирующих мер для повышения результативности труда рабочих и позволит повысить в дальнейшем уровень их благосостояния.

С целью соблюдения принципа жесткой взаимосвязи размера вознаграждения с результатами деятельности и соблюдения баланса интересов сторон договора, заключаемого управляемым обществом с управляющей организацией (управляющим), на наш взгляд, описанную выше систему определения размера вознаграждения следует использовать только при соблюдении четырех условий:

1. Часть вознаграждения, определяемая в твердой сумме и выплачиваемая ежемесячно управляющей компании (управляющему) должна быть минимальна.

2. С целью мотивации повышения качества оказываемых управляющей компанией (управляющим) услуг и соответственно капитализации управляемого общества соглашение должно быть дополнено условием, что за каждый процент увеличения уровня рентабельности соответственно повышается и размер дополнительного вознаграждения.

3. В соглашении следует определить зависимость выплаты бонуса не только от определенного уровня рентабельности, но и иных экономических показателей, анализ которых позволит сделать вывод о результатах деятельности предприятия, его состоянии, и качественный состав которых должен обуславливаться характером деятельности данного предприятия.

4. В договоре между управляемым обществом и управляющей компанией (управляющим) должна быть установлена возможность снижения – размера бонуса в случаях понижения уровня указанных, выше экономических показателей, что позволит достичь цель установления зависимости размера вознаграждения управляющей организации (управляющего) от результатов деятельности управляемого ими предприятия.

Применение В ООО «Quality Planning» описанной выше системы определения размера вознаграждения управляющей организации (управляющего) с названными условиями, позволит, помимо достижения соблюдения принципа зависимости размера вознаграждения от результатов деятельности, стимулирования управляющей компании (управляющего) на повышение качества оказываемых услуг, развития управляемого предприятия, повышения его конкурентоспособности, капитализации управляемой компании, а также минимизации рисков принятия недальновидных, непрофессиональных решений сотрудниками управляющей организации (управляющим), осуществлять акционерам (участникам) управляемого общества контроль за деятельностью управляющей компании (управляющего) без непосредственного вмешательства в саму деятельность и многое другое.

### **Выводы по главе 3.**

Таким образом можно выделить следующие элементы в организации оплаты труда, которые целесообразно учесть при планировании расходов заработной платы в условиях ООО «Quality Planning»:

1. Установление жесткой взаимосвязи между результатами деятельности работника и оплатой его труда;
2. Разработка новых систем оплаты труда, учитывающих указанную тенденцию и направленную на повышение стимулирующей функции оплаты труда;
3. Поиск сбалансированного соотношения постоянной и переменной частей вознаграждения;
4. Формирование систем оплаты труда, позволяющих снизить издержки на рабочую силу, в частности, путем минимизации расходов на управляющий персонал высшего звена.

## Выводы и предложения

По выше изложенном можно дать следующие выводы:

1. Заработная плата – это совокупность вознаграждений в денежной или натуральной форме, полученная работником за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время в соответствии с законодательством.

2. Экономическую сущность расходов на заработную плату, в том, когда на 1 сум. заработной платы рассчитывается стоимость произведенной продукции, выручка, чистая прибыль, а также по коэффициенту опережения, который определяется делением индекса производительности труда на индекс заработной платы труда. Темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста его оплаты, что создаст возможности для расширенного воспроизводства и роста доходности фирмы.

3. Выручка от реализации (услуг) на ООО «Quality Planning» стабильно растет. Это обеспечивает высокий фонд оплаты труда, последовательно, увеличения средней заработной платы

4. В структуре издержек производства ООО «Quality Planning» наиболее значительна доля материальных затрат, которая имеет тенденцию повышения по годам. Доля затрат на оплату труда имеет положительную динамику уменьшения.

5. Численность персонала увеличивается. Это показывает интенсивное расширение деятельности ООО «Quality Planning». Повышение численности персонала и высокий объем выручки позволило повысить фонд оплаты труда почти на 3 раза и среднюю заработную плату на 85,7. Среднемесячная заработная плата одного рабочего в 2012 году составляла 780 тыс.сум.

Для повышения уровня эффективности управления расходами ООО «Quality Planning» можно дать следующие предложения:

- совершенствование структуры оплаты труда должно быть направлено на повышение уровня фонда по сдельным расценкам – это обеспечит восстановление стимулирующей функции заработной платы;

- внедрять мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника через механизм дополнительного вознаграждения (премии);

- устранить статусных, административные и психологические барьеры между работниками, развивать доверие и взаимопонимание в коллективе путем создания комфортного климата в коллективе и морального поощрения работников;

- повышать квалификацию и обеспечить продвижение работников по службе, должно стать одним из стимулов к производительному и качественному труду;

- чтобы обеспечить конкурентоспособность ООО «Quality Planning», необходимо совершенствовать оплату труда в направлении ее ориентации на конечные результаты.

Таким образом можно выделить следующие элементы в организации оплаты труда, которые целесообразно учесть при планировании расходов заработной платы в условиях ООО «Quality Planning»:

1. Установление жесткой взаимосвязи между результатами деятельности работника и оплатой его труда;

2. Разработка новых систем оплаты труда, учитывающих указанную тенденцию и направленную на повышение стимулирующей функции оплаты труда;

3. Поиск сбалансированного соотношения постоянной и переменной частей вознаграждения;

4. Формирование систем оплаты труда, позволяющих снизить издержки на рабочую силу, в частности, путем минимизации расходов на управляющий персонал высшего звена.

## **Список использованной литературы**

### **1. Законы Республики Узбекистан**

1. Конституция Республики Узбекистан. – Т.: Узбекистан, 2011 г.
2. Трудовой Кодекс Республики Узбекистан. – Т.: Адолат, 2006.
3. Закон Республики Узбекистан "Об образовании". //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан. - 1997. - № 9.
4. Закон Республики Узбекистан "О Национальной программе по подготовке кадров". //Ведомости Олий Мажлиса Республики Узбекистан. – 1997. - № 11-12.

### **II. Указы и Постановления Президента Республики Узбекистан,**

#### **Постановления Кабинета Министров**

5. Постановление Кабинета Министров республики Узбекистан. « О дальнейшем совершенствовании единой тарифной сетки по оплате труда» от 21 июля 2009 года № 206
6. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 05. 02. 1999 г. № 54 «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов»
7. Постановление Президента республики Узбекистан «О государственной программе "Год семьи"» 27.02.2012 г. УП-1717«О мерах по дальнейшему совершенствованию системы подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации» Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-1426 от 02.11.2010
8. Постановление Президента республики Узбекистан «О Государственной программе «Год малого бизнеса и частного предпринимательства» 7.02. 2011 г.

### **III. Производство президента республики Узбекистан И. Каримова.**

9. Каримов И.А. Наша главная цель – решительно следовать по пути широкомасштабных реформ и модернизации страны.–Доклад Президента на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год.// «Народное слово». №13(5687) от 19.01.2013 г.

10. Каримов И.А. “2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей родины.” –Доклад Президента на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2011 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2012 год.// Народное слово. №14 (5414) 20.01.2012 г.

11. Каримов И.А. "Все наши устремления и программы – во имя дальнейшего развития родины и повышения благосостояния народа"– Доклад Президента на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2010 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2011 год.// Народное слово. 21 январь 2011год.

12. Каримов И.А. "Модернизация страны и построение сильного гражданского общества – наш главный приоритет" – Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан// Народное слово. 27 январь 2010 год.

### **IV. Основные источники**

13. Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Заработная плата в современных условиях. - СПб.: Герда, 2008. - 528 с.

14. Любушин Н.П. Экономический анализ: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 423 с. Стр. 246.

15. Попов А.И. Экономическая теория: Учебник для вузов, 4-е изд. Издательский дом “Питер”. 2011.146 с.
16. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. – ФМ.: Юрист, 2009. –567
17. Леонтьев В. Экономическое эссе. Теории, исследования, факты и политика / пер. с англ. М.: 2000. –111 с..
18. Калиниченко И.Л. Мотивы и стимулы в труде руководителя. – С.: Таврия, 2009. –142 с.
19. Кейнс Д.М. Общая теория занятости. Москва, 1998.
20. Лившиц А.Я. Введение в рыночную экономику. - М.: Станкин, 2002. –703 с.
21. Анализ эффективности расходования средств на оплату труда. Е. А. Гутковская, Системное управление: электронное научное периодическое издание. 2010, выпуск 4 (10). 276 с.

#### **У. Дополнительные источники**

22. Абдурахманов К.Х. и др. Экономика труда 1,2 часть. Учебное пособие. Т.: 457 с.
23. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: учебник. – М.: - Экономика, 2007 – 238с. 211 с.
24. Петюх В.Н. Рыночная экономика. – Киев: Урожай, 2005. –360 с.
25. Проценко В.О. Мотивация труда в корпоративных хозяйственных структурах // Экономика АПК. 2001. -№2. - С. 114 – 118.
26. Семиусов П.М. Опыт стимулирования труда в реформированном предприятии // Экономика АПК. -2001. -№7. –С. 119 – 124.
27. Хейне П. Экономический образ мышления. М.: Дело, 2002. – 703 с.
28. Экономика труда: учебник/ Ю. Г. Одегов. - М.: Волтерс Клувер, 2011. - 800 с.

## **VI. Серийные издания, статистические сборники и отчёты**

1. Данные Госкомитета по статистике Республики Узбекистан. 2008-2012 гг.
2. Газета “Народное слово” на 2008-2013 гг.
3. Данные ООО «Quality Planning» на 2010-2013 гг.
4. Устав ООО «Quality Planning» . Ташкент. 2010г.

## **VII. Интернет ресурсы**

5. <http://www.gov.uz>
6. <http://www.stat.uz>
7. <http://lex.uz>
8. <http://mehnat.uz>
9. <http://elibrary.ru>
10. <http://wikipedia.org>
11. <http://dissercat.com>
12. <http://www.undp.uz>
13. <http://www.iom.int>

**Прогнозные показатели ООО«Quality Planning» по выручке и фонду оплаты труда**

Показатели	2010г.	2013г.**	Изменение прогнозных показателей по сравнению с базовыми показателями	
			+/-	%
1. Выручка от реализации (услуг), тыс.сум.	963680,0	2493952,3	1530272,3	258,8
2. Численность всего персонала	20	49	29	245
3. Фонд оплаты труда, тыс.сум. (2.х 4.)	100800,0	499800,0	399000	495,8
4. Среднегодовая заработная плата одного рабочего, тыс. сум. (5.х12 месяцев)	5040,0	10200,0	5160	202,4
5. Среднемесячная заработная плата одного рабочего, тыс.сум. (4. : 12 месяцев)	420,0	850,0	430	202,4
Социальные выплаты всего, тыс. сум	4000	12250	8250,0	306,3
6. Среднегодовая выручка на одного рабочего, тыс. сум.	48184,0	50897,0	2713,0	105,6
7. Среднемесячная выручка на одного рабочего, тыс. сум.	4015,3	4241,4	226,1	105,6

\*\* прогноз