

# «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»

Дисциплина - «Экономика гостиничного, ресторанного и туристического предприятия»

## Тема 5. «Управление процессами труда в гостиничном предприятии»

С.С. Скобкин, д.э.н., профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта

# План занятия

- кадры предприятия, структура, управление;
- производительность труда: определение, показатели. Выработка и трудоёмкость, их характеристика;
- планирование производительности труда. Методика расчёта. Предельная производительность труда;
- планирование численности работников предприятия. Расчёт бюджета рабочего времени;
- планирование фонда оплаты труда;
- планирование социального развития предприятия.

# Кадры предприятия, структура, управление

# Основные понятия

- Под *кадрами предприятия* понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.
- В *списочный состав* включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной деятельностью.
- Следует различать такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия».
- Под *кадрами* предприятия понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия или организации.

# Основные понятия

- «Персонал» — весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников.
- Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу.
- Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют *структуру кадров*.
- Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции/услуг, т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют *производственный персонал*. К нему относятся все работники основных, вспомогательных и других подразделений предприятия; аппарата управления со всеми отделами и службами, а также транспортных средств предприятия.

# Структура кадров

- Работники предприятия подразделяются на две основные группы — рабочие и служащие. При этом в группе служащие обычно выделяются такие категории, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников предприятия к той или иной группе определяется общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, имеющим по существу значение общероссийского государственного стандарта.
- К *руководителям* относятся лица, наделенные полномочиями принимать управленческие решения и организовывать их выполнение. Они подразделяются на *линейных*, возглавляющих относительно обособленные хозяйственные системы, и *функциональных*, возглавляющих функциональные отделы или службы.

# Структура кадров

- На предприятиях к руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, заместители директора, начальника, управляющего, заведующего и т.д., а также главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный экономист и др.).
- К *специалистам* относятся работники, занятые технологическими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности.
- К *собственно служащим* относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (инспектора, бухгалтера, контролеры, кассиры, делопроизводители, менеджеры по продажам и др.).<sup>7</sup>

# Профессия и специальность

- В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.
- При этом под *профессией* подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под *специальностью* — вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.
- Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов и т.д.



# Квалификация

- Работники каждой профессии и специальности различаются по уровню квалификации. *Квалификация* характеризует степень овладения работниками той или иной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории — это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.
- Уровень квалификации рабочих профессий определяется разрядами, которые присваиваются в зависимости от теоретической и практической подготовки работника.

# Тарифно-квалификационные характеристики

- Тарифно-квалификационные характеристики (требования) устанавливаются для предприятий в нормативном порядке по общеотраслевым должностям и профессиям.
- Тарифно-квалификационные характеристики служат основой при разработке должностных инструкций, а также дифференциации в уровне оплаты труда этих работников на основе единой тарифной сетки.
- Тарифно-квалификационные характеристики по каждой должности состоят из трех разделов: «Должностные обязанности», «Должен знать» и «Требования к квалификации по разрядам оплаты».

# Тарифно-квалификационные характеристики

- Раздел «Должностные обязанности» содержит основные функции, которые могут быть поручены полностью или частично служащему, занимающему данную должность, и, является основой для разработки должностных инструкций непосредственно в организациях, закрепляющих конкретные обязанности, права и ответственность служащего.
- Раздел «Должен знать» содержит основные требования, предъявляемые к служащему в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных актов, положений, инструкций, других руководящих и нормативных документов, методов и средств, которые должны применяться при выполнении должностных обязанностей.

# Тарифно-квалификационные характеристики

- Раздел «Требования к квалификации по разрядам оплаты» определяет уровень профессиональной подготовки служащего, необходимый для выполнения возложенных на него обязанностей, и требуемый стаж работы.
- Профессионально-квалификационная структура работников предприятия находит свое отражение в штатном расписании. Штатное расписание предприятий - это документ, ежегодно утверждаемый руководителем предприятия и представляющий собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него соответствующих изменений по приказу руководителя предприятия.

# Управление кадрами

*Управление кадрами* (персоналом) представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия. Его основными задачами являются:

- удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
- обеспечение рациональной расстановки;
- профессионально-квалификационное и должностное продвижения кадров;
- эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Управление кадрами связано с разработкой и реализацией кадровой политики, включающей планирование, наем и размещение рабочей силы; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе.

# Обеспечение потребности в кадрах

Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает:

- определение численности работников предприятия;
- сопоставление численности с имеющейся потребностью в рабочей силе;
- оценку оборота, текучести кадров;
- определение дополнительной потребности или избытка кадров.

# Текучность кадров

Под *текучностью кадров* понимается выраженное в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период. Текучность кадров характеризует коэффициент текучности кадров ( $K_{\text{ТЕК}}$ ), определяемый по формуле:

$$K_{\text{ТЕК}} = (ч_{\text{ув}} : ч_{\text{СП}}) \times 100\%,$$

- где  $ч_{\text{ув}}$  — число уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения производственной дисциплины за определенный период, человек;
- $ч_{\text{СП}}$  — среднесписочная численность работающих за тот же период, человек.

Производительность труда: определение,  
показатели. Выработка и трудоёмкость, их  
характеристика



# Производительность труда

- *Производительность труда* характеризует эффективность, результативность затрат труда и определяется количеством продукции/услуг, произведенной в единицу рабочего времени, либо затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненных работ.
- Различают производительность живого и производительность общественного (совокупного) труда. *Производительность живого труда* определяется затратами рабочего времени в каждом отдельном производстве, а *производительность общественного (совокупного) труда* — затратами живого и овеществленного (прошлого) труда.
- Расчет производительности общественного труда является очень сложным. Применительно к национальной экономике этот показатель рассчитывается как национальный доход на одного занятого производственной деятельностью.

# Выработка

- На предприятиях производительность труда определяется как эффективность затрат только живого труда и рассчитывается через показатели выработки (В) и трудоемкости (Тр) продукции/услуг, между которыми имеется обратно пропорциональная зависимость.
- *Выработка* — это количество продукции/услуг, произведенной в единицу рабочего времени либо приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего за определенный период (час, смену, месяц, квартал, год). Она рассчитывается как отношение объема произведенной продукции/услуг (ОП) к затратам рабочего времени на производство этой продукции/услуг (Т) или к среднесписочной численности работников (Ч):

$$В = ОП : Т \text{ или } В = ОП : Ч.$$

# Показатели выработки

- Объем произведенной продукции/услуг (ОП) может быть выражен в натуральных, стоимостных и трудовых единицах измерения соответственно. Различают три метода определения выработки: натуральный (условно-натуральный), стоимостной и трудовой по нормированному рабочему времени.
- *Натуральные показатели* измерения производительности труда наиболее достоверны и точны и в большей степени соответствуют ее сущности, однако область их применения ограничена.

# Показатели выработки

- По сравнению с натуральным *стоимостный метод* определения выработки учитывает не только изменение затрат живого труда, но и в значительной степени влияние технологических изменений в производственной программе, потребление ресурсов, влияние цен и т.д. В денежном выражении выработку на предприятии в зависимости от области применения данного показателя можно определять по показателям валовой, реализуемой продукции/услуг.
- *Трудовой метод измерения производительности труда* предполагает использование показателя трудоемкости в качестве измерителя предоставления услуг. На практике он имеет ограниченную сферу применения. В качестве измерителя продукции в большинстве случаев используется величина нормированной технологической трудоемкости, достигнутая на начало года.

# Показатели выработки

- В зависимости от единицы измерения рабочего времени различают показатели выработки на один отработанный человеко-час (часовая выработка), один отработанный человеко-день (дневная выработка), на одного среднесписочного рабочего в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка) или на одного работающего за те же периоды времени.
- Годовая производительность труда (годовая выработка на одного работающего) является основным плановым и учетным показателем для предприятий.

# Трудоемкость

- *Трудоемкость* представляет собой затраты живого труда на производство единицы продукции/услуг. Показатель трудоемкости ( $T_p$ ), имеет ряд преимуществ перед показателем выработки. Он устанавливает прямую зависимость между объёмом производства и трудовыми затратами и определяется по формуле:

$$T_p = T : ОП,$$

- где  $T$  — время, затраченное на производство всей продукции, человеко-часов;
- ОП — объем произведенной продукции/услуг в натуральном выражении.

# Планирование производительности труда. Методика расчёта. Предельная производительность труда

# Расчет изменения производительности труда

Повышение производительности труда проявляется в том, что доля живого труда в изготавливаемой продукции уменьшается, а доля прошлого труда увеличивается, при этом абсолютная величина затрат живого и овеществленного труда на единицу продукции сокращается. Изменение производительности труда (индекс  $i_{\text{ПТ}}$ ) за определенный период по показателям выработки ( $V$ ) или трудоемкости ( $T$ ) может быть определено при помощи следующих формул:

- $i_{\text{ПТ}} = V_{\text{О}} : V_{\text{Б}}$  или  $i_{\text{ПТ}} = T_{\text{Б}} : T_{\text{О}}$ ;
- $\text{ПТ} = (V_{\text{О}} : V_{\text{Б}}) \times 100$  или  $\text{ПТ} = (T_{\text{Б}} : T_{\text{О}}) \times 100$ ;
- $\Delta\text{ПТ} = [(V_{\text{О}} - V_{\text{Б}}) : V_{\text{Б}}] \times 100$  или  $\Delta\text{ПТ} = [(T_{\text{Б}} - T_{\text{О}}) : T_{\text{О}}] \times 100$ ,
- где  $V_{\text{О}}$  и  $V_{\text{Б}}$  — выработка продукции/услуг соответственно в отчетном и базисных периодах в соответствующих единицах измерения;
- $T_{\text{О}}$  и  $T_{\text{Б}}$  — трудоемкость продукции/услуг в отчетном и базовом периодах, нормо-часов или человеко-часов;
- ПТ — темп роста производительности труда, %;
- $\Delta\text{ПТ}$  — темп прироста производительности труда, %.



# Планирование производительности труда

*Планирование производительности труда* по участкам, цехам, рабочим местам производится прямым методом по формулам, перечисленным выше. В целом по предприятию планирование производительности труда осуществляется по основным технико-экономическим факторам в следующем порядке:

- определяется экономия численности от разработки и внедрения каждого мероприятия по повышению производительности труда ( $\text{Э}_i$ );
- вычисляется суммарная экономия численности ( $\text{Э}_\text{ч}$ ) под воздействием всех технико-экономических факторов и мероприятий ( $\text{Э}_\text{ч} = \sum \text{Э}_i$ );

# Планирование производительности труда

- рассчитывается прирост производительности труда на предприятии, достигаемый под влиянием всех факторов и мероприятий ( $\Delta ПТ$ ) по формуле:

$$\Delta ПТ = Эч \times 100 : (Чр - Эч),$$

- где Ч — численность персонала, необходимая для выполнения годового объема производства продукции/услуг при сохранении выработки (производительности) базисного (прошлого) периода, человек.

# Факторы и резервы роста производительности труда

- Уровень производительности труда на предприятии и возможности его повышения определяются рядом факторов и резервов роста.
- *Под факторами роста* производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменения ее уровня.
- *Под резервами роста* производительности труда на предприятии подразумеваются неиспользуемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов.
- Факторы роста производительности труда зависят от отраслевой принадлежности предприятия и ряда других причин, однако общепринято выделять следующие группы факторов:
  - повышение технического уровня производства;

# Факторы и резервы роста производительности труда

- улучшение организации производства и труда;
- изменение объема производства и структурные изменения в производстве;
- изменение внешних, природных условий;
- прочие факторы.

# Концепция предельной производительности труда

- В современных условиях хозяйствования все более широкое распространение получает концепция *предельной производительности труда*, согласно которой дополнительное увеличение численности работников приводит ко все меньшему росту предельного продукта.
- При этом под предельным продуктом труда понимается количество дополнительной продукции, которое получит предприятие, нанимая одного дополнительного работника.
- Умножив величину предельного продукта на его цену, получим денежное выражение предельного продукта, или предельный (либо добавочный) доход от приема на работу последнего работника.

# Концепция предельной производительности труда

- В случае, когда предельный продукт труда больше предельных издержек на оплату труда, необходимо увеличивать число занятых, при этом общая прибыль предприятия с ростом числа занятых должна возрасти.
- Если предельный продукт труда меньше предельных издержек на оплату труда, то прибыль начинает уменьшаться с последним принятым работником. Следовательно, можно увеличивать прибыль, лишь уменьшая число занятых.
- Таким образом, максимизация прибыли возможна лишь при таком уровне занятости на предприятии, когда предельный доход, получаемый в результате работы последнего принятого работника, равен предельным издержкам на оплату его труда.

Планирование численности  
работников предприятия. Расчёт  
бюджета рабочего времени

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

- *Норма численности (Нч)* — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов предоставляемых услуг. По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию, цеху или его структурному подразделению.
- *Численность работников* является важнейшим количественным показателем, характеризующим трудовые ресурсы предприятия. Она измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.



# Основные понятия

- *Списочная численность* работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату. Она учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами).
- *Явочный состав* характеризует число работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках. Это необходимая численность рабочих для выполнения производственного сменного задания.

# Основные понятия

- *Среднесписочная численность* — численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, с начала года, за год). Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.
- Определение потребности в персонале на предприятии ведется отдельно по группам производственного и непроизводственного персонала. Исходными данными для определения численности работников являются:  
производственная программа; нормы времени, выработки и обслуживания; номинальный (реальный) бюджет рабочего времени за год; мероприятия по сокращению затрат труда и т. д.

# Методы расчета численности

Основными методами расчета количественной потребности в персонале являются расчеты по трудоемкости производственной программы; нормам выработки; нормам обслуживания; рабочим местам.

- Норматив численности работников (Нч) *по трудоемкости производственной программы* определяется по формуле

$$Нч = Тпл : (Фн \times Квн),$$

- где Тпл — плановая трудоемкость производственной программы, нормо-ч;
- Фн — нормативный баланс рабочего времени одного рабочего в год, ч;
- Квн — коэффициент выполнения норм времени рабочими.

# Методы расчета численности

- *Плановая трудоемкость* производственной программы определяется по плановому нормативу трудовых затрат на единицу продукции/услуг, умноженному на плановый выпуск продукции/услуг.
- Метод расчета численности персонала по трудоемкости производственной программы является наиболее точным и достоверным, так как требует применения норм труда.
- Определение численности рабочих по нормам выработки является более упрощенным и менее точным в связи с ценообразованием на продукцию (работы, услуги).

# Методы расчета численности

- При определении численности рабочих по *нормам выработки* может быть использована формула:

$$Нч = ОПпл: (Нвыр \times Квн),$$

- где ОПпл — плановый объем продукции/услуг в установленных единицах измерения за определенный период времени; Нвыр — плановая норма выработки в тех же единицах измерения и за тот же период времени.

- По *рабочим местам* обычно определяется численность работников, для которых не могут быть установлены ни объемы работ, ни нормы обслуживания:

$$НЧ = М \times С \times К_{сп},$$

- где М — число рабочих мест; С — число рабочих смен; Ксп — коэффициент перевода явочной численности работников в списочную.

# Методы расчета численности

- Численность обслуживающего персонала может быть определена и по укрупненным нормам обслуживания, например, численность уборщиков можно определить по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков — по количеству обслуживаемых людей и др.
- Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии — по разработанным предприятием нормативам.
- Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

# Фонд ресурсов труда

- Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и/или его внутренних подразделений может быть представлена как *фонд ресурсов труда* в человеко-днях или человеко-часах.
- Такой фонд (Фрт) можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсп) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв):

$$\text{Фрт} = \text{Чсп} \times \text{Трв},$$

# Продолжительность рабочего времени

- *Продолжительность рабочего времени* ( $T_{рв}$ ) в плановом периоде может быть определена на основе бюджета рабочего времени по следующей формуле:

$$T_{рв} = (T_k - T_v - T_{прз} - T_o - T_b - T_y - T_g - T_{пр}) \times Псм - (T_{км} + T_{п} + T_c),$$

- где  $T_k$  - количество календарных дней в году;
- $T_v$  - количество выходных дней в году;
- $T_{прз}$  - количество праздничных дней в году;
- $T_o$  - продолжительность очередных и дополнительных отпусков, дни;
- $T_b$  - невыходы на работу по болезни и родам;



# Продолжительность рабочего времени

- $T_u$  - продолжительность учебных отпусков, дни;
- $T_g$  - время на выполнение государственных и общественных обязанностей, дни;
- $T_{пр}$  - прочие неявки, разрешенные законом, дни;
- $P_{см}$  - продолжительность рабочей смены, ч;
- $T_{км}$  - потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям, ч;
- $T_{п}$  - потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам, ч;
- $T_{с}$  - потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни, ч.

# Планирование фонда оплаты труда

# Основные понятия

- *Заработная плата* представляет собой сумму денежных выплат, стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту), и по структуре состоит из основной и дополнительной заработной платы.
- *Основная заработная плата* включает оплату труда работников по действующим на предприятиях сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) и представляет собой относительно постоянную часть оплаты, соответствующую установленной норме.
- *Дополнительная заработная плата* включает различные виды премий, доплаты за работу в сверхурочное время, доплаты по прогрессивным расценкам, за отклонение от нормальных условий труда, оплату целодневных и внутрисменных простоев, доплаты бригадирам и т.д.

# Формы оплаты труда

- Наиболее распространенными формами оплаты труда в практике работы предприятий являются сдельная и повременная, которые находят отражение в разновидностях систем оплаты труда. Все разновидности форм и систем оплаты труда базируются на тарифной системе и нормировании труда.
- Различают следующие разновидности сдельной формы оплаты: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная, аккордная, аккордно-премиальная.
- При *сдельной форме оплаты труда* заработок работника находится в прямой зависимости от количества и качества изготовленной продукции или объема предоставленных услуг.

# Сдельная оплата труда

Основой сдельной оплаты труда является сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг (Ред), которая определяется по формулам

$$\text{Ред} = \text{Тст} : \text{Н}_{\text{выр}}^{\text{ч}} \text{ или } \text{Ред} = (\text{Тст} \times \text{Тсм}) : \text{Н}_{\text{выр}}^{\text{см}}$$

- где Тст — часовая тарифная ставка выполняемой работы, руб.;
- Тсм - продолжительность смены, ч;
- $\text{Н}_{\text{выр}}^{\text{ч}}$ ,  $\text{Н}_{\text{выр}}^{\text{см}}$  — норма выработки соответственно за час работы, смену, ед. продукции/услуг.

Сдельная расценка, а соответственно и сдельная форма оплаты труда, может быть *индивидуальной* и *коллективной*.

- Если установлена норма времени, сдельная расценка определяется по формуле:

$$\text{Ред} = \text{Тст} \times \text{Нвр},$$

- где Нвр — норма времени на изготовление продукции, работ, услуг, ч.

# Сдельная оплата труда

- При *прямой сдельной системе оплаты* труд оплачивается по сдельным расценкам непосредственно за количество произведенной продукции /услуг по следующей формуле:

$$Зед = Ред \times В,$$

- где Зед — сдельный заработок, руб.;
- В — количество (объем) произведенной продукции/услуг в ед.
- При *сдельно-премиальной оплате труда* работающему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей работы:

$$Зсд.пр = Зед + Зпр \text{ или } Зсд.пр = Зед \times (1 + Ппр / 100),$$

- где Зед.пр — сдельный заработок при сдельно-премиальной оплате труда, руб.; Зпр — премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, руб.; Ппр — процент премии за выполнение показателей премирования.

# Сдельная оплата труда

- *Сдельно-прогрессивная оплата, труда* представляет собой оплату труда по сдельным расценкам в пределах установленной нормы, а за выполнение работы сверх нормы — по прогрессивно возрастающим сдельным расценкам.
- Такая оплата труда может вводиться на ограниченные сроки на тех предприятиях, где требуются дополнительные меры по стимулированию интенсивности труда для достижения прогрессивных норм выработки.
- При сдельно-прогрессивной системе заработок работника растет быстрее, чем его

# Сдельная оплата труда

- *Косвенно-сдельная оплата труда* применяется обычно для оплаты труда вспомогательных работников, обслуживающих основной производственный процесс.
- Заработная плата при косвенно-сдельной оплате труда зависит от результата основного производства, а не от личной выработки отдельного работника вспомогательной деятельности.



## Сдельная оплата труда

- При *аккордной системе оплаты труда* общая сумма заработка определяется до начала выполнения работы по действующим нормам и сдельным расценкам. Сдельная расценка устанавливается сразу на весь объем работ, которые должны быть выполнены в срок. Иногда эту систему называют *урочно-сдельной*. Если при аккордной системе за срочное или качественное выполнение работ выплачивается премия, то она называется *аккордно-премиальной* системой оплаты труда. Аккордная оплата труда стимулирует выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.
- При *коллективной сдельной системе* оплаты труда заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка и т.д.

# Повременная оплата труда

- *Повременная форма оплаты труда* применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации.
- Различают следующие разновидности, повременной, формы оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, окладная, контрактная.
- Заработная плата при *простой повременной системе* начисляется по тарифной ставке работника данного разряда за фактически отработанное время. Может устанавливаться часовая, дневная, месячная тарифная ставка.

# Повременная оплата труда

- Заработная плата работника за месяц (Зпм) при установленной часовой тарифной ставке работника данного разряда (Тч) определяется по формуле:

$$\text{Зпм} = \text{Тч} \times \text{Чф},$$

- где Чф — фактически отработанное количество часов в месяце.
- Заработная плата рабочего за месяц при дневной тарифной ставке определяется аналогично.
- При помесечной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце, а также планового количества рабочих дней согласно графику работы на данный месяц.

# Повременная оплата труда

- *Повременно-премиальная система оплаты труда* представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.
- При *окладной системе* оплата труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам. Система должностных окладов используется для руководителей, специалистов и служащих.
- *Должностной месячный оклад* — абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Окладная система оплаты труда может предусматривать элементы премирования за количественные и качественные показатели.

# Повременная оплата труда

- Месячный оклад каждой категории работающего может быть дифференцирован в зависимости от уровня квалификации, ученого звания, степени и т.д. в соответствии с положением о профессии (должности).
- Руководящие работники и служащие за результаты финансово-хозяйственной деятельности могут премироваться из прибыли предприятия по утвержденным предприятием положениям.
- Оплата труда руководителей государственных предприятий должна оговариваться в трудовом договоре (контракте), поэтому она получила название *контрактной*.

# Фонд оплаты труда

- Плановая величина расходов на оплату труда, или фонд оплаты труда (ФОТ), может определяться различными способами укрупненно или дифференцированно.
- *Укрупненно плановый фонд оплаты труда (ФОТ<sub>пл</sub>) можно рассчитать четырьмя способами.*
- 1. На основе норматива заработной платы на единицу продукции/услуг (Нз пл):

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = Q_1 \times \text{Нз пл},$$

- где  $Q_1$  — планируемый объем продукции/услуг в натуральном (стоимостном) выражении.

# Фонд оплаты труда

- 2. На основе индексов изменений заработной платы и производительности труда:

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ФОТ}_{\text{баз}} \times (\text{Из.пл} : \text{Ип.тр}),$$

- где  $\text{ФОТ}_{\text{баз}}$  — базовая величина фонда оплаты труда в предыдущем (отчетном) году; Из.пл и Ип. тр - индексы изменений заработной платы и производительности труда в планируемом периоде.

- 3. На основе норматива прироста фонда оплаты труда за каждый процент прироста объема продукции/услуг:

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{ФОТ}_{\text{баз}} + \text{ФОТ}_{\text{баз}}(\text{Нз.пл} \times \text{К}) : 100,$$

- где  $\text{К}$  — прирост объема продукции/услуг; Нз.пл - норматив прироста заработной платы за каждый процент прироста объема продукции/услуг.

# Фонд оплаты труда

- 4. Исходя из численности работающих (Чсп) и их годовой заработной платы с доплатами и начислениями (ЗПгод):

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = \text{Чсп} \times \text{ЗП}_{\text{год}}$$

- При этом методе ФОТ может быть рассчитан как в целом по предприятию, так и по категориям и отдельным группам работников.
- Дифференцированный (детальный) расчет планового ФОТ производится отдельно по категориям персонала по подразделениям, в целом по предприятию и включает расчеты тарифного, часового, дневного, месячного (годового) ФОТ.



# Состав месячного (годового) фонда оплаты труда

Сдельная оплата ( $Z_{сд}$ )	Повременная оплата ( $Z_{повр}$ )	Доплаты до часового фонда ( $D_ч$ )	Доплаты до дневного фонда ( $D_д$ )	Доплаты до месячного фонда ( $D_м$ )
Тарифный фонд оплаты труда ( $Z_т$ ) $Z_т = Z_{сд} + Z_{повр}$				
Часовой фонд оплаты труда ( $Z_ч$ ) $Z_ч = Z_т + D_ч$				
Дневной фонд оплаты труда ( $Z_д$ ) $Z_д = Z_ч + D_д$				
Месячный фонд оплаты труда ( $Z_м$ ) $Z_м = Z_д + D_м$				

# Тарифный ФОТ включает оплату труда сдельщиков и повременщиков

- ФОТ сдельщиков ( $Z_{сд}$ ) за запланированный объем работ/услуг по сдельным расценкам рассчитывается по формуле:

$$Z_{сд} = P \times N \times K,$$

- где  $P$  — сдельная расценка за единицу продукции/услуг;
- $N$  — количество (объем) продукции/услуг по программе;
- $K$  — коэффициент выполнения планового задания.
- ФОТ повременщиков ( $Z_{пов}$ ) за подлежащее отработке время по тарифным ставкам определяется по формуле:
- $Z_{пов} = N \times T_{ст} \times K$ , где  $N$  — объем работ, нормо-ч;
- $T_{ст}$  — средняя часовая тарифная ставка по выполняемой работе;
- $K$  — коэффициент выполнения планового задания.

# Фонд оплаты труда

- Для получения планового ФОТ работников к тарифному фонду добавляют суммы доплат, включаемых в часовой, дневной, месячный (годовой) ФОТ.
- *Часовой ФОТ* состоит из тарифного ФОТ и дополнительной оплаты за фактически отработанное время, в том числе за ночное время, вредность, выплаты по прогрессивным системам оплаты труда и премиальные поощрения.
- *Дневной ФОТ* состоит из часового ФОТ и предусмотренных выплат, связанных с внутрисменными перерывами, например, оплаты перерывов матерям, имеющим грудных детей; доплата подросткам (до 18 лет) за сокращенный рабочий день.
- *Месячный (годовой) ФОТ* включает дневной ФОТ и доплаты за нерабочие дни: очередной и дополнительный отпуска; выполнение государственных обязанностей; выходное пособие.

# Фонд оплаты труда

- Сумма тарифного ФОТ и доплат к нему называется *основной заработной платой*.
- Фонд оплаты труда учеников (ФОТ) определяется исходя из численности учеников ( $n$ ), месячного оклада ( $e$ ) ученика и срока обучения ( $t$ ):

$$\text{ФОТ}_{\text{уч}} = n \times t \times e.$$

- В состав расходов на оплату труда (или фонд оплаты труда) включаются все расходы предприятия, учреждения, организации на оплату труда независимо от источника финансирования включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за неотработанное время, в течение которого за ними сохраняется заработная плата, а также включая стимулирующие и компенсирующие выплаты.

# Фонд потребления

- За счет части чистой прибыли и заработной платы на предприятии образуется также фонд потребления, который является основой доходов работников предприятия и включает:
  - фонд оплаты труда (ФОТ) — средства, начисленные для оплаты труда всех работников;
  - доходы (дивиденды, проценты), выплачиваемые по акциям трудового коллектива и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия, учреждения, организации;
  - денежные выплаты и поощрения.

# Доход и заработная плата работников

- Различают средний доход и среднюю заработную плату работников.
- *Средний доход работников* в целом по предприятию, учреждению, организации начисляется исходя из суммы средств, направляемых на потребление, а именно: расходов на оплату труда, денежных выплат и поощрений, доходов (дивиденды, проценты).
- *Средняя заработная плата* работников в целом по предприятию, учреждению, организации начисляется исходя из фонда оплаты труда работников, списочного состава (включая оплату труда совместителей), вознаграждений по итогам работы за год и единовременных поощрений работников.

# Планирование социального развития предприятия

# Суть социального развития предприятия

- Главной производительной силой предприятия является человек, персонал. Своим трудом работник создает материальные и духовные ценности.
- Чем выше человеческий капитал и потенциал его развития, тем лучше он работает на благо своего предприятия.
- Работники предприятия, тесно связанные между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют новые социально-трудовые отношения.
- В деловых рыночных отношениях социально-трудовая сфера становится основой жизнедеятельности как отдельных работников, так и отдельных профессиональных групп, целых производственных коллективов.



# Суть социального развития предприятия

- Сочетание личных и производственных мотивов деятельности работников является одной из важнейших задач как социального планирования, так и в целом всего производственного менеджмента.
- Социально-трудовые отношения – это комплекс отношений между наемными работниками и работодателями в условиях рыночной экономики, нацеленных на обеспечение высокого уровня и качества жизни человека, коллектива и общества в целом достигаемый на основе социального партнерства.
- Социальное партнерство в трудовой сфере представляет собой такой тип и систему отношений между работодателями и представителями наемных работников, при котором в рамках социального мира обеспечивается согласование их важнейших социально-трудовых интересов.

# Социальное партнерство

Социальное партнерство предполагает:

- согласование между партнерами распределения доходов, так и социально-экономической политики в целом, включая разработку основных критериев и показателей социальной справедливости и мер по защите интересов субъектов трудовых отношений;
- переговорный характер коллективно-договорного процесса и урегулирования возникающих между сторонами противоречий и разногласий;
- наличие механизмов и институтов по согласованию интересов социальных партнеров на различных уровнях;
- участие наемных работников в управлении предприятиями;
- снижение уровня и смягчение остроты социальных конфликтов (в виде забастовок и локаутов) посредством применения различных методов примирения сторон.

# Социальное партнерство

- Социальные процессы на предприятии должны управляться, эти целям служит социальное планирование или планирование социального развития трудовых коллективов.
- Социальному планированию на предприятии должно предшествовать комплексное социологическое исследование трудового коллектива, целью которого может быть изучение социальной структуры работников, выявление ее слабых звеньев и направлений совершенствования.

# Социальное партнерство

Изучению подлежат вопросы отношения людей к труду, факторы привлекательности и непривлекательности труда на предприятии в целом и в каждом его подразделении.

Особое внимание необходимо уделять:

- изучению степени содержательности труда,
- условий и уровня оплаты труда,
- текучести кадров,
- дисциплине труда,
- ценностным ориентациям в коллективе.

# Планирование социального развития

- Планирование социального развития коллектива предприятия выступает как метод управления социальными процессами в жизни коллектива.
- Основной задачей плана социального развития коллектива является разработка и осуществление системы мероприятий, обеспечивающей гармоничные и всесторонние повышения качества жизни персонала предприятия в быту и качества условий трудовой деятельности.
- Разработка плана социального развития обычно входит в компетенцию планово-экономического отдела и социологической службы предприятия с привлечением профсоюзного комитета.

# Планирование социального развития

- Социальное планирование выступает частью общего планирования на предприятии, так как в ходе составления плана социального развития решаются многие технико-экономические задачи – повышение производительности труда, организация рабочего места, совершенствуется оплата труда, обеспечивается качество работы и продукции и т.д.

# Особенности социального планирования

- Качественная особенность социального планирования, обусловленная самим объектом (всестороннее и гармоничное развитие личности и коллектива), требует дополнительной и специфичной информации и нормативов: данных о социальном и возрастном составе работающих, об их запросах и склонностях, образовании, квалификации, взаимоотношениях в коллективе.
- Такая информация может быть получена лишь в результате конкретных социологических исследований, выполняемых по особым программам и методам.

# Информация для социального планирования

- Для получения информации при составлении планов социального развития используют следующие основные методы:
- непосредственное наблюдение за коллективом и деятельностью его общественных организаций, беседы с рабочими и руководителями;
- изучение служебной документации и материалов общественных организаций, характеризующих социальную структуру работников, степень удовлетворения материальных и культурных потребностей;



# Информация для социального планирования

- анкетный опрос и интервьюирование с целью выяснения мнений работников и их предложений по различным вопросам социальной жизни коллективов; структура анкет и метод обработки данных выбирается по рекомендациям социологических служб;
- анализ и использование опыта планирования социального развития коллективов на других предприятиях, а также литературных данных;
- социальный эксперимент, цель которого — проверить возможности осуществления и эффективность рекомендаций, выработанных в результате анализа собранной информации;
- статистический анализ массовых данных.

# Разделы плана социального развития

План социального развития коллективов предприятий, как правило, составляется в виде перспективного на пятилетку с разбивкой заданий по годам планируемого периода. Типовая структура плана социального развития коллектива предприятия включает четыре раздела:

- изменение социально-демографической структуры коллектива;
- повышение квалификации и образования кадров работающих;
- основные мероприятия по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников;
- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей.

# Особенности подготовки плана социального развития

- В целях обеспечения выполнения заданий по всем пунктам плана устанавливаются конкретные задания, сроки и лица, ответственные за выполнение; выделяются необходимые средства; коллектив мобилизуется на выполнение запланированных мероприятий и работ; вводится контроль за реализацией заданий плана. Мероприятия этого плана включаются в оперативно-календарные планы соответствующих производственных подразделений и отделов, которые несут ответственность за их выполнение наравне с планами производства.
- Все мероприятия плана социального развития коллектива согласуются с другими разделами и в первую очередь с планом по труду, планом технического и организационного развития производства, финансовым планом.

# Источники финансирования плана социального развития

- Источники финансирования мероприятий плана социального развития разнообразны, но должны быть точно определены.
- В зависимости от характера мероприятий они могут финансироваться из фонда, выделяемого на реконструкцию, фондов освоения новой техники, развития производства, а также из кредитов банка, из части амортизационных отчислений, идущих на капитальный ремонт.

# Социальный паспорт

Параллельно с планом социального развития коллектива многими предприятиями разрабатываются так называемые социальные паспорта. Этот опыт целесообразно использовать и в ИГиТ. Социальный паспорт предприятия представляет собой совокупность показателей, отражающих состояние и перспективу социального развития. В нем характеризуются:

- социальная структура коллектива предприятия;
- его функции;
- условия труда;
- обеспеченность работников жильем, детскими дошкольными учреждениями, подразделениями социальной инфраструктуры на самом предприятии.

# Социальный паспорт

- В паспорте отражаются внутриколлективные отношения, социальная активность работников и другие вопросы. Данные из социального паспорта используются при разработке плана социального развития.
- В дополнение к планам социального развития могут разрабатываться специализированные социальные программы, такие, например, как "Здоровье", "Женский труд", "Молодежь", "Жилье", "Условия труда" и др.
- Планирование социального развития трудовых коллективов обеспечивает рост социальной эффективности, которая, наряду с экономической эффективностью, является важнейшей предпосылкой и условием благополучия предприятия и его работников.