

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОАО «МОЗЫРЬСОЛЬ»

2.1 Анализ экономических и финансовых показателей деятельности ОАО «Мозырьсоль»

ОАО «Мозырьсоль» спроектировано научно-исследовательским институтом галургии г. Санкт-Петербург. Введено в эксплуатацию в декабре 1982 года для разработки пластов каменной соли Мозырского месторождения и является одним из крупнейших в странах СНГ производителем пищевой соли экстра «Полесье».

ОАО «Мозырьсоль» является правопреемником государственного предприятия «Мозырский солевыварочный комбинат», которое было создано в соответствии с приказом Минпищепрома СССР от 20.01.1983г. и приказом Минпищепрома БССР от 31.01.1983г. № 16. В 1997 году предприятие преобразовано в открытое акционерное общество «Мозырьсоль» на основании приказа Гомельского областного комитета по управлению государственным имуществом и приватизации от 28.03.1997г. №36. Ранее предприятие входило в систему Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. С 24 августа 2000 года в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 460 ОАО «Мозырьсоль» входит в состав Белорусского государственного концерна пищевой промышленности «Белгоспищером».

Основным видом деятельности общества является добыча и производство соли пищевой, а также соли для промышленного применения. Кроме того, предприятие имеет котельную, вырабатывающую тепловую энергию в виде пара и горячей воды, как для нужд собственного производства, так и для отопления и горячего водоснабжения сторонним потребителям. Также предприятие осуществляет отпуск электроэнергии в энергосистему РУП «Гомельэнерго», вырабатываемую собственной блок-станцией. На балансе предприятия имеется объект розничной торговли магазин «Кулинария» и общественного питания – столовая.

ОАО «Мозырьсоль» ведет разработку мозырского месторождения каменной соли на основании «Лицензии на право пользования недрами №32350/0000111» от 4 апреля 2008 года под реестровым №19-08. Решение о регистрации принято на основании решения №79 Мозырского районного Совета депутатов от 28 марта 2008 года сроком на 20 лет. Согласно данному документу, выделенный участок недр площадью 47,95 га имеет статус горного отвода.

Обработка месторождения ведется силами цеха №1 – «Рассолопромысел», который является горнодобывающим подразделением ОАО «Мозырь-соль» и расположен в 3 км от основного производства.

Земельный отвод цеха «Рассолопромысел» имеет площадь 30,82 га. Он передан в постоянное пользование, согласно Государственному акту ДК №023792, выданному на основании решения №575 Мозырского районного совета депутатов от 24 декабря 1998 года. Производственная мощность рассолопромысла в настоящее время составляет порядка 1,56 млн.м.куб. рассола в год.

Основные экономические показатели производственной деятельности ОАО «Мозырь-соль» за период 2018-2020 годы представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности
ОАО «Мозырь-соль»

Показатель	Период			Темп роста, %	
	2018г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
А	1	2	3	4	5
1. Объем производства продукции по основной деятельности в действующих ценах (без налогов из выручки), тыс. руб.	61152	63342	75047	103,6	118,5
2. Себестоимость произведенной продукции по основной деятельности, тыс. руб.	51744	52899	66134	102,2	125,0
3. Затраты на 1 рубль произведенной продукции по основной деятельности, руб.	0,846	0,835	0,881	98,7	105,5
4. Материальные затраты на производство продукции по основной деятельности, тыс. руб.	34947	35571	45983	101,8	129,3
5. Материалоемкость произведенной продукции, руб./руб.	0,57	0,56	0,61	98,3	109,1
6. Добавленная стоимость, тыс. руб.	25 507	27 167	28 517	106,5	105,0
7. Среднесписочная численность работников списочного состава, чел.	993	988	961	99,5	97,3
8. Среднегодовая выработка работника списочного состава, тыс. руб.	61,58	64,11	78,09	104,1	121,8
9. Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, тыс. руб.	25,69	27,50	29,67	107,0	107,9

Окончание таблицы 2.1

А	1	2	3	4	5
10. Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс. руб.	14976,0	15443,6	16406,6	103,1	106,2
11. Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	1256,8	1302,6	1422,7	103,6	109,2

Примечание – Разработано автором на основе Приложения В, Г.

Положительным моментом является увеличение объема производства продукции в 2019 году. Характер роста – устойчивый, поскольку в 2020 году по отношению к 2019 году наблюдается также увеличение производства продукции на 18,5%, а в 2019 году по отношению к 2018 году – произошло увеличение стоимости продукции на 3,6%.

Темп изменения затрат на производство продукции не превысил темп изменения объема производства продукции в 2019 году, но в 2020 году по отношению к 2019 году при росте объема производства наблюдается рост себестоимости произведенной продукции более высокими темпами. Затраты на 1 рубль произведенной продукции по основной деятельности меньше 1, что говорит о положительных финансовых результатах предприятия.

Изменение материалоемкости характеризуется положительно только в 2019 году.

За анализируемый период наблюдается снижение среднесписочной численности работников предприятия. Наблюдается рост заработной платы в 2020 году (на 9,2%) в 2019 году – на 3,6%.

Величина и динамика финансовых показателей деятельности ОАО «Мозырьсоль» за анализируемый период представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Финансовые результаты деятельности ОАО «Мозырьсоль»

Показатель	Период			Темп роста, %	
	2018г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
А	1	2	3	4	5
1. Выручка от реализации продукции (за вычетом налогов, включаемых в выручку), тыс. руб.	99497	108011	116070	108,6	107,5
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	80 694	85 885	98 178	106,4	114,3

Окончание таблицы 2.2

А	1	2	3	4	5
3. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	18803	22126	17892	117,7	80,9
4. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	12856	17071	13441	132,8	78,7
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	9346	11 028	10 472	118,0	95,0
6. Среднегодовая стоимость совокупных активов, тыс. руб.	89181	93058	106165,5	104,3	114,1
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	73184,5	81757	90630,5	111,7	110,9
8. Рентабельность реализованной продукции, %	23,30	25,76	18,22	-	-
9. Рентабельность продаж, %	18,90	20,48	15,41	-	-
10. Рентабельность совокупных активов, %	10,48	11,85	9,86	-	-
11. Рентабельность собственного капитала, %	12,77	13,49	11,55	-	-
12. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	1,12	1,16	1,09	104,0	94,2

Примечание – Разработано автором на основе Приложения Б.

Так, наблюдается рост объемов выручки от реализации продукции в 2019 и 2020 году. Однако опережающий рост себестоимости в 2020 году привел к снижению прибыли от реализации на 19,1%, что следует оценить отрицательно. Предприятие отличается высокой рентабельностью, что редкость для предприятий в последние годы. Так, в 2018 году на 100 рублей затрат приходилось 23,3 рублей прибыли, на 100 рублей выручки 18,9 рублей прибыли.

Рентабельность совокупных активов также высокая в 2018 году – 10,48, а собственного капитала – 12,77%.

В 2020 году показатели заметно снизились, однако все равно достаточно высокие. Так, в 2020 году на 100 рублей затрат приходилось 18,22 рублей прибыли, на 100 рублей выручки 15,41 рублей прибыли. Рентабельность совокупных активов также высокая в 2020 году – 9,86, а собственного капитала – 11,55%. В 2019 году все показатели несколько выросли.

В таблице 2.3 рассмотрены показатели финансового состояния ОАО «Мозырьсоль» за 2018 – 2020 гг.

Таблица 2.3 – Анализ показателей финансового состояния
ОАО «Мозырьсоль» за 2018 – 2020 гг.

Наименование показателей	Значение по годам			Темп роста, %	
	2018г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Долгосрочные активы, тыс.руб.	58345	70078	77961	120,1	111,2
Краткосрочные активы, тыс.руб.	29 249	28 444	35 848	97,2	126,0
Собственный капитал, тыс.руб.	77 348	86 166	95 095	111,4	110,4
Долгосрочные обязательства, тыс.руб.	1 947	3036	7716	155,9	254,2
Краткосрочные обязательства, тыс.руб.	8 299	9 320	10 998	112,3	118,0
Стоимость совокупных активов, тыс.руб.	87 594	98 522	113 809	112,5	115,5
Коэффициент текущей ликвидности	3,52	3,05	3,26	-	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,72	0,67	0,69	-	-
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,12	0,13	0,16	-	-
Коэффициент автономии	0,88	0,87	0,84	-	-

Примечание – Разработано автором на основе Приложения Б.

Основными критериями оценки финансового состояния предприятия являются: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

Проведя расчеты, коэффициент текущей ликвидности принимает следующее значение: 31.12.2018 г. составляет 3,52; на 31.12.2019 г. 3,05 на 31.12.2020 г. составляет 3,26. Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности составляет 1,7. Коэффициент текущей ликвидности имеет значение значительно выше нормативного. Это свидетельствует о том, что предприятие способно своевременно погасить текущие обязательства.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует достаточность у организации собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами 0,3. За весь рассматриваемый период значение не опускалось ниже 0,67.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами – характеризует отношение финансовых обязательств к собственным активам (нормативное ограничение $< 0,85$) и характеризует способность предприятия рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов. Коэффициент предприятия по состоянию на конец 2020 года составил 0,16 следо-

вательно, финансовые обязательства предприятия в полной мере обеспечены активами предприятия. То же можно сказать о ситуации в 2018-2019 гг.

Доля собственных средств очень высокая – более 84% при нормативе более 40-60%.

2.2 Анализ системы управления оплатой труда персонала на предприятии

Основным структурным подразделением, который занимается управлением оплатой труда персонала ОАО «Мозырьсоль» является отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ). ООТиЗ функционирует в целях организации процесса производства продукции, организации оплаты труда работников предприятия, а также в целях осуществления контроля соблюдения на предприятии действующего трудового законодательства.

В своей деятельности оно постоянно взаимодействует с профсоюзной организацией и другими структурными подразделениями предприятия: с цехами и участками производства, бухгалтерией, планово-экономическим отделом.

Структуру и штатное расписание отдела утверждает директор предприятия в соответствии с типовой структурой управления, нормативом численности, с учетом объемов работ и особенностей производства.

Место указанного выше функционального подразделения в организационной структуре управления рассматриваемого предприятия представлено на рисунке 2.1.

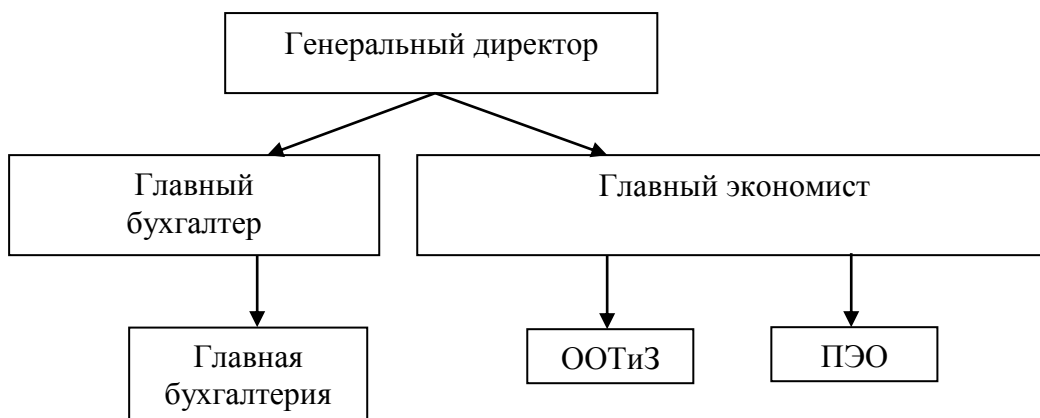


Рисунок 2.1 – Организационная структура подразделений, занимающихся управлением оплатой труда персонала

Примечание – Разработано автором по данным приложения А.

Как видно из рисунка 2.1. ООТиЗ и ПЭО находятся на одной иерархиче-

ской ступени и подчиняются непосредственно главному экономисту, который непосредственно контролируют всю их деятельность. Главная бухгалтерия непосредственно подчиняется главному бухгалтеру.

Распределение функций управления оплатой труда персонала предприятия между функциональными подразделениями предприятия представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Распределение функций управления оплатой труда персонала между функциональными подразделениями предприятия

Подразделение	Выработка и принятие решений	Организация и координация принятия решения	Мотивация исполнения решения	Учёт и анализ использования решения	Контроль исполнения решения
А	Б	В	Г	Д	Е
Главный экономист	решение о необходимости системы экономического стимулирования с целью повышения производительности труда	координация управления системой оплаты труда	-	-	осуществляет контроль за системой оплаты труда
ООТиЗ	методическое руководство структурными подразделениями предприятия по вопросам организации и оплаты труда	организация процессов труда на предприятии; организация работы по оплате труда и нормированию труда	задания подразделениям по повышению эффективности разработанной системы	изучение эффективности применения действующих форм и систем заработной платы, материально-поощрения	осуществляет контроль расходов фонда заработной платы; осуществляет контроль правильности применения утвержденных норм и расценок; осуществляет контроль соблюдения на предприятии трудового законодательства

Окончание таблицы 2.4

А	Б	В	Г	Д	Е
ПЭО	-	предоставляет плановые показатели и другие необходимые данные в разрезе цехов, участков, служб и отделов для рассмотрения вопросов оплаты труда	-	-	осуществляет контроль за соблюдением порядка обращения документов системы оплаты труда
Главная бухгалтерия	-	предоставляет сведения на получение заработной платы и на перечисление удержаний из заработной платы предоставляет данные, вытекающие из бухгалтерского учёта о выполнении показателей премирования руководящих работников, специалистов и служащих всех подразделений	-	предоставляет свод о фактическом начислении заработной платы ведёт учёт текущего премирования подразделений	осуществляет контроль за соблюдением порядка учёта

Примечание – Разработано автором по данным приложения 3.

Как видно из таблицы 2.4 основным структурным подразделением по управлению оплатой труда является ООТиЗ.

Отдел выполняет такие функции, как: планирование; организация управления; координация; регулирование; учёт и анализ; контроль.

Учёт ведёт два подразделения – ООТиЗ ведёт учёт расхода заработной платы, применения тарифных ставок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате и сверяет свои данные с данными главной бухгалтерии.

Распределение должностных обязанностей между структурными единицами и отдельными исполнителями функциональных обязанностей в управлении оплатой труда персонала предприятия представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Распределение должностных обязанностей между структурными единицами и отдельными исполнителями функциональных обязанностей в управлении оплатой труда персонала

Структурная единица	Реализуемая функция
А	Б
<i>Главный экономист</i>	
Главный экономист	1. Организует контроль за ведением статистической и бухгалтерской отчетности
	2. Принимает решение относительно стимулирования персонала, осуществляет контроль за системой оплаты труда персонала и ее координацию
<i>ООТиЗ</i>	
Начальник ООТиЗ	<p>1. Осуществление контроля правильности применения тарифных ставок, окладов, надбавок, доплат и коэффициентов к заработной плате, правильности тарификации работ и установления разрядов рабочим.</p> <p>2. Осуществление контроля расходования фонда заработной платы в цехах, отделах и службах предприятия; принятие мер по устранению выявленных недостатков.</p> <p>3. Осуществление контроля соблюдения в производствах, цехах, бригадах постановлений, приказов и других материалов по вопросам доплат за вредные и (или) опасные условия труда.</p> <p>4. Осуществление контроля правильности применения утвержденных норм и расценок.</p> <p>5. Разработка применительно к конкретным условиям предприятия положений о премировании работников предприятия, осуществление контроля правильности их применения.</p>
Инженер по организации и нормированию труда 1 категории	<p>1. Расчет заработной платы, необходимой для расчета цены на новые виды продукции.</p> <p>2. Составление статистической отчетности установленных форм в установленные сроки.</p> <p>3. Подготовка приказов на установление доплат, надбавок, приказы об изменении режима работы.</p>
Экономист по труду 2 категории	<p>1. Подготовка и утверждение в установленном порядке перечня профессий рабочих, которым устанавливаются месячные тарифные ставки. Своевременное внесение изменений и дополнений к нему.</p> <p>2. Контроль рационального использования и проведение анализа расходования фонда оплаты труда.</p> <p>3. Проведение анализа организации и структуры заработной платы по подразделениям предприятия, отдельным категориям и профессиям работников.</p> <p>4. Организация и осуществление совместно с планово-экономическим отделом и главной бухгалтерией учета и отчетности по труду и заработной плате, проведение анализа отчетности.</p>

Окончание таблицы 2.5

А	Б
<i>ПЭО</i>	
Ведущий экономист по планированию	Предоставляет плановые показатели и другие необходимые данные по предприятию и в разрезе цехов, участков, служб и отделов для рассмотрения вопросов текущего премирования
<i>Главная бухгалтерия</i>	
Бухгалтер	1. Предоставляет сведения на получение заработной платы и на перечисление удержаний из зарплаты
	2. Предоставляет данные, вытекающие из бухгалтерского учёта о выполнении показателей премирования руководящих работников, специалистов и служащих всех подразделений
	3. Предоставляет свод о фактическом начислении заработной платы всех подразделений
	4. Ведёт учёт текущего премирования подразделений

Примечание – Разработано автором по данным предприятия.

На основании данной таблицы можно отметить, что наибольшее число функций выполняет экономист по труду ООТиЗ и начальник отдела, которые и разрабатывают всю систему оплаты труда персонала на предприятии.

На предприятии установлены внутренняя телефонная и локальная компьютерная сеть, которые во многом ускоряют процесс управления оплатой труда персонала предприятия.

Анализ системы управления оплатой труда персонала ОАО «Мозырь-соль» позволил выявить следующее: основным структурным подразделением по управлению оплатой труда персонала в организации является отдел организации труда и заработной платы. Он выполняет такие функции как: планирование, организация управления, координация, регулирование, учёт и анализ, контроль. В системе управления оплатой труда персонала на предприятии не наблюдается дублирования функций между отделами, что говорит о её хорошей организации.

2.3 Анализ эффективности применяемых форм и систем оплаты труда

Система оплаты труда работников ОАО «Мозырь-соль» базируется на основании действующего законодательства Республики Беларусь в области регу-

лирования заработной платы, коллективного договора между руководством предприятия и профессиональным союзом работников, а также положения об оплате труда работников, приказов и других внутренних документов предприятия, регламентирующих оплату труда.

На сегодняшний день в ОАО «Мозырьсоль» применяются следующие формы оплаты труда:

- сдельно-премиальная;
- повременно-премиальная.

Повременная оплата труда производится за фактически отработанное время с учетом тарифной ставки присвоенного разряда (или установленного оклада). Сдельная оплата труда производится за фактически выполненный объем работ с учетом сдельной расценки по видам работ и фактически отработанного времени.

Заработная плата состоит из:

- основной заработной платы;
- дополнительной заработной платы;
- премии.

Дифференциация и регулирование основной (тарифной) части заработной платы рабочих и служащих предприятия осуществляется на основании тарифной сетки работников ОАО «Мозырьсоль», утвержденной генеральным директором предприятия.

Руководителям и специалистам могут быть установлены надбавки за выполнение особо важной и сложной работы на срок ее выполнения с целью концентрации усилий на качественном и своевременном выполнении работ.

В ОАО «Мозырьсоль» существует положение о премировании рабочих за качество изготавливаемой продукции и выполнение сменных заданий. Премия рабочим начисляется за фактически отработанное время: сдельщикам – на объем выполненных работ; повременщикам – на тарифную ставку или оклад; в том числе совместителям (внутренним и внешним)

Основанием для выплаты премии рабочим является: сдельщикам – наряд на выполненную работу с отражением выполнения показателей премирования; повременщикам – табель учета фактически отработанного времени и документ с визой ответственного лица за выполнение показателей премирования, подписанный начальником цеха.

Рассмотрим фонд заработной платы в динамике. Для этого рассчитаем такие показатели динамики, как абсолютный прирост и темп роста. Получившиеся результаты сведём в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика фонда заработной платы ОАО «Мозырьсоль» за 2018-2020 гг.

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Фонд заработной платы списочного состава (без внешних совместителей и граждан, выполнявших работу по ГПД), тыс. руб.	14976	15443,6	16406,6
Прирост, тыс. руб.	-	467,6	963
Темп роста, %	-	103,1	106,2

Примечание – Разработано автором на основе данных Приложения Г.

Из таблицы 2.6 следует, что фонд заработной платы в промежутке времени с 2019 года по 2018 год увеличился. Так к 2019-ому году он вырос на 467,6 тыс. рублей или на 3,1 %, а к 2020-ому году – на 963 тыс. рублей или на 6,2 %. Увеличение фонда заработной платы произошло в основном из-за постоянного увеличения минимальной заработной платы, так как численность персонала на предприятии ежегодно снижалась.

На основании данных предприятия проведём анализ динамики среднемесячной заработной платы, рассчитаем коэффициент опережения и экономию (перерасход) фонда заработной платы.

Результаты анализа сведём в таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ динамики показателей производительности труда и среднемесячной заработной платы в ОАО «Мозырьсоль» в 2018 – 2020 гг

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019
1 Среднегодовая выработка работника по добавленной стоимости, тыс. руб.	25,69	27,5	29,67	107,0	107,9
2. Фонд заработной платы работников списочного состава	14976	15443,6	16406,6	103,1	106,2
3. Среднесписочная численность работников	993	988	961	99,5	97,3
4. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. (с.2/с.3)	15,08	15,63	17,07	103,6	109,2
5. Коэффициент опережения	-	1,033	0,988	-	-
6. Экономия фонда заработной платы, тыс. руб.	-	-506,8	199,7	-	-

Примечание – Разработано автором на основе приложения В, Г.

В 2019 году средства на оплату труда используются эффективно, т.к. рост производительности труда на 7% наблюдался при росте заработной платы на 3,6% и в связи с этим наблюдается экономия фонда заработной платы в размере 506,8 тыс. руб. В 2020 году ситуация такая – рост заработной платы на 9,2% наблюдается при росте выработки по добавленной стоимости на 7,9%. В 2020 году перерасходовано фонда заработной платы в год на 199,7 тыс. руб.

Рассчитаем показатели эффективности использования фонда заработной платы в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы в ОАО «Мозырьсоль» в 2018 – 2020 гг.

Показатели	Значение			Абс. изменение	
	в 2018 г.	в 2019 г.	в 2020 г.	2019 к 2018	2020 к 2019
1. Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс.руб.	14976	15443,6	16406,6	467,6	963
2. Объем произведенной продукции в действующих ценах в целом по организации, тыс.руб.	61152	63342	75047	2190	11705
3. Выручка от реализации, тыс.руб.	99497	108011	116070	8514	8059
4. Чистая прибыль, тыс.руб.	9346	11 028	10 472	1682	-556
5. Объем произведенной продукции на рубль фонда зарплаты, руб.	4,08	4,10	4,57	0,02	0,47
6. Выручка от реализации на рубль фонда зарплаты, руб.	6,64	6,99	7,07	0,35	0,08
7. Чистая прибыль на рубль фонда зарплаты, руб.	0,62	0,71	0,64	0,09	-0,08

Примечание – Разработано автором на основе данных Приложения Б, Г, В.

В 2018-2019 отмечается рост показателей объема производства на рубль фонда зарплаты на 0,02 руб. и выручки на рубль фонда зарплаты на 0,35, что говорит об эффективном использовании фонда заработной платы на стадии производства продукции. Рост чистой прибыли на рубль фонда зарплаты в 2019 году на 0,09 руб. оценивается положительно и говорит об эффективном использовании фонда заработной платы также и на стадии реализации продукции.

В 2019-2020 гг. показатели эффективности выросли на стадии производства, говорит также об эффективном использовании фонда заработной платы. На стадии реализации продукции, напротив, использовании средств на оплату труда ухудшилось.

По итогам написания главы можно сформулировать следующие выводы.

Анализ значений основных экономических показателей деятельности ОАО «Мозырьсоль» за 2018-2020 года указывает на прибыльную деятельность предприятия. Кроме того, в целом ежегодно растет объем производства и реализации продукции. Что касается эффективности использования ресурсов предприятия, то в 2019 году наблюдается ее увеличение по всем направлениям. Однако в 2020 году заметны негативные моменты в работе – снижение эффективности в использовании материальных ресурсов, рост затрат на рубль продукции, снижение прибыли, рентабельности. При этом за 2018-2020 г финансовое состояние очень устойчивое.

Анализ системы управления оплатой труда персонала ОАО «Мозырьсоль» позволил выявить следующее: основным структурным подразделением по управлению оплатой труда персонала в организации является отдел организации труда и заработной платы. Он выполняет такие функции как: планирование, организация управления, координация, регулирование, учёт и анализ, контроль. В системе управления оплатой труда персонала на предприятии не наблюдается дублирования функций между отделами, что говорит о её хорошей организации.

На предприятии применяется повременно-премиальная, сдельно-премиальная оплата труда. Фонд заработной платы ежегодно увеличивался, что связано с ростом средней заработной платы, а не численности.

В 2019 г. средства на оплату труда используются эффективно, т.к. наблюдается экономия фонда заработной платы, в 2020 году обратная ситуация – наблюдается перерасход фонда заработной платы на 199,7 тыс.руб.

В 2018-2020 отмечается рост показателей объёма производства на рубль фонда зарплаты, выручки на рубль фонда зарплаты, а чистая прибыль на рубль фонда зарплаты в 2020 году снизилась. Это оценивается отрицательно и говорит о неэффективном использовании фонда заработной платы на стадии реализации продукции в 2020 году.

ГЛАВА 3

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОПЛАТОЙ ТРУДА В ОАО «МОЗЫРЬСОЛЬ»

3.1 Совершенствование управления оплатой труда за счет применения «плавающих» окладов

Стимулирующая часть системы оплаты труда построена на системе оценки руководителем качества труда сотрудника, причем не в плане качественного выполнения одной трудовой операции, а в плане обобщенной оценки качественных характеристик труда работника. Технические параметры качества труда работника участвуют в корректировке заработной платы, рассчитанной исходя из потребностей работника, в качестве корректирующих коэффициентов, которые могут, как снижать, так и увеличивать размер окончательной оплаты труда по сравнению с начисленной заработной платой. Это обуславливает применение «плавающей» системы окладов.

Пунктом 33 Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях, утвержденных постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21 октября 2011 г. № 104 с изменениями и дополнениями, определена предлагаемая для материального стимулирования персонала организации система «плавающих» окладов, которая предусматривает установление нанимателем размеров тарифных ставок (окладов) в текущем месяце по итогам работы за предыдущий месяц с учетом личного вклада каждого конкретного работника в результаты труда.

Система оплаты труда на основе «плавающих» окладов призвана стимулировать ежемесячное повышение производительности труда и высокое его качество, т.к. при ухудшении этих показателей будет снижена тарифная ставка (оклад) на следующий месяц, и работнику придется доказывать свою трудовую состоятельность. Данная система оплаты труда стимулирует ежемесячное повышение производительности труда и качества продукции. Она эффективна для оплаты труда работников, обслуживающих основное производство, сменных инженеров и т.д.

Так, например, размер оклада специалиста может повышаться (или понижаться) за каждый процент роста (или снижения) выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг), производительности труда в подразделении (на обслуживаемом данным специалистом участке работы) при условии выполнения задания по выпуску продукции, по иным показателям. Для руководителей и специалистов

критерии установления оклада могут определяться в зависимости от фактической прибыли за отчетный период, что также имеет стимулирующее действие.

Учитывая изложенное, коэффициент повышения (понижения) заработной платы работника определяется руководителем организации самостоятельно на основании приказа. Решение о повышении (понижении) оплаты труда на определенный коэффициент может приниматься руководителем организации в текущем месяце как по итогам работы за предыдущий месяц на текущий месяц, так и по итогам работы за предыдущий квартал на следующий квартал, по итогам работы за полугодие на следующее полугодие и т.д.

Сумма заработной платы работника рассчитывается следующим образом: оклад работника умножается на коэффициент повышения (понижения) заработной платы и образует сумму заработной платы. При этом коэффициент повышения (понижения) заработной платы в целом по организации рассчитывается следующим образом: сумма средств, направляемая на выплату заработной платы, делится на фонд заработной платы, установленный в штатном расписании.

Представим расчет в таблице 3.1 на примере транспортного цеха ОАО «Мозырсьоль», который позволяет увидеть механизм реализации системы оплаты труда с применением «плавающих» окладов.

Таблица 3.1 – Расчет заработной платы персонала по системе оплаты «плавающих окладов» на примере транспортного цеха

Должность	Количество чел.	Возможный размер повышения оклада за производственные результаты		Размер повышения оклада руб.	Оплата труда по итогам работы за месяц, руб.
		Уставленный минимальный оклад за месяц, руб.	Относительная экономия топлива на 1%, (%)		
Начальник цеха	1	827	6	49,62	876,62
Главный диспетчер	1	780,2	6	46,82	827,02
Мастер цеха	1	708,2	2	14,16	722,36
Мастер цеха	1	708,2	2	14,16	722,36
Всего:	4	3023,6	-	-	3148,36

Примечание – Разработано автором.

При системе оплаты труда на основе «плавающих» окладов предусматривается порядок снижения окладов до определенного размера. Нижней границей

«плавающего» оклада будет сумма должностного оклада по штатному расписанию, а верхний его уровень не ограничивается.

Фонд заработной платы до внедрения предложенной системы оплаты труда составит:

$$3023,6 \cdot 12 \text{ мес.} = 36283,2 \text{ руб.}$$

Фонд заработной платы персонала транспортного цеха после внедрения предложенной системы оплаты труда составит:

$$3148,36 \cdot 12 \text{ мес.} = 37780,32 \text{ руб.}$$

Увеличение окладной части фонда заработной платы составит:

$$37780,32 - 36283,2 = 1497,2 \text{ руб.}$$

Поскольку на данный оклад начисляются премии, то при премии 40% увеличение фонда заработной платы составит:

$$1497,2 \cdot 140\% / 100\% = 2096,0 \text{ руб.}$$

Следует отметить, что увеличение фонда заработной платы в виде повышения оклада предусматривается за счет экономии энергетических ресурсов (топлива).

Повышение оклада будет произведено при условии экономии топлива на 1%.

Таким образом, первоначально сумма окладов рассмотренных работников составляла в месяц 3023,6 руб., однако при выполнении ими условий экономии топлива сумма их окладов составит 3148,36 руб. Это позволит четырем работникам в целом увеличить свою заработную плату в год на 2096,0 руб.

Работники цеха непосредственно влияют на количество поездок, осуществляемых транспортом предприятия. Поэтому в качестве критерия по установлению «плавающего оклада» для данных работников предлагается установить критерий – относительная экономия топлива.

Поскольку в настоящее время именно окладу придается больше значение со стороны работника (так как на его основе рассчитывается надбавки и премии), то экономическое стимулирование по системе оплаты «плавающих окладов» более предпочтительно для работника, чем выполнение критериев для по-

лучения отдельной премии.

В связи с этим внедрение системы «плавающих окладов» приведет к относительная экономия топлива на 2% (по данным предприятия).

Расходы на топливо составили в 2020 году 38631 тыс. рублей (приложение Д).

Экономия затрат на топливо составит:

$$38631 \cdot 2 / 100 = 772,6 \text{ тыс. руб.}$$

Представим расчет в таблице 3.2 на примере транспортного цеха предприятия при условии относительной экономии топлива на 2%.

Таблица 3.2 – Расчет заработной платы персонала по системе оплаты «плавающих окладов» на примере транспортного цеха

Должность	Количество человек	Возможный размер повышения оклада за производственные результаты		Процент повышения оклада %	Размер повышения оклада руб.	Оплата труда по итогам работы за месяц, руб.
		Уставленный минимальный оклад за месяц, руб.	Относительная экономия топлива на 1%, (%)			
Начальник цеха	1	827	6	12	99,24	926,24
Главный диспетчер	1	780,2	6	12	93,62	873,82
Мастер цеха	1	708,2	2	4	28,32	736,52
Мастер цеха	1	708,2	2	4	28,32	736,52
Всего:	4	3023,6	-	-	-	3273,12

Примечание – Разработано автором.

Увеличение окладной части фонда заработной платы составит в год:

$$(3273,12 - 3023,6) \cdot 12 = 2994,2 \text{ руб.}$$

Поскольку на данный оклад начисляются премии, то при премии 40% увеличение фонда заработной платы составит:

$$2994,2 \cdot 140\% / 100\% = 4192 \text{ руб.}$$

С учетом отчислений в ФСЗН и Госстрах:

$$4192,0 * 1,346 = 5642,4 \text{ руб.}$$

Снижение затрат (рост прибыли от реализации) в результате мероприятия:

$$772,6 - 5,64 = 767 \text{ тыс. руб.}$$

Рост чистой прибыли:

$$767 - 767 * 18 / 100 = 623 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 3.3 укажем, как предложенное мероприятие отразится на итоговых показателях в результате использования «плавающих» окладов.

Таблица 3.3 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы до и после внедрения мероприятия

Показатели	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Изменение
Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс.руб.	16406,6	16410,79	4,19
Чистая прибыль, тыс.руб.	10 472	11095	623
Чистая прибыль на рубль фонда зарплаты, руб.	0,64	0,68	0,04

Примечание – Разработано автором.

Согласно рассчитанным показателям эффективности из таблицы 3.3 можно отметить следующее. После внедрения мероприятия отмечается рост показателей чистой прибыли на рубль фонда зарплаты, что оценивается положительно и говорит о росте эффективности в использовании средств на оплату труда и экономическом стимулировании персонала.

3.2 Совершенствование управления оплатой труда путем применения выплат за совмещение должностей

Совмещение профессий имеет важное значение как для нанимателя, так и для работника. Это дает возможность организации выполнить необходимую

работу с меньшей численностью персонала. Совмещением решаются задачи максимальной загрузки работников в течение рабочего дня, уменьшается простой оборудования и механизмов. Совмещение профессий (должностей) и доплата за него влечет получение работником дополнительной заработной платы и способствует повышению его материального благосостояния и экономического стимулирования.

Основными условиями, определяющими возможность и рациональность совмещения профессий, являются: достаточный уровень квалификации работника и возможность его повышения для овладения смежной профессией; неполная загрузка в течение нормальной продолжительности рабочего дня.

Исходя из содержания ст. 67 Трудового кодекса Республики Беларусь, совмещение профессий (должностей) – это выполнение работником у одного и того же нанимателя наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой профессии (должности) или обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы в течение установленной законодательством продолжительности рабочего дня (рабочей смены).

В ОАО «Мозырьсоль» имеется специалист по ценным бумагам на 0,5 ставки. Целесообразно его обязанности возложить на бухгалтера при условии выплат за расширенную зону обслуживания в размере 20% от оклада.

Рассмотрим совмещение должностей специалиста по ценным бумагам и бухгалтера. У бухгалтера повременная оплата труда. Его среднемесячная заработная плата составляет 836,4 руб. при должностном окладе в 510 руб.

Премия будет начисляться за совмещение должностей в размере 20% от оклада. Тогда увеличение заработной платы бухгалтера за расширенную зону обслуживания составит 119,4 руб.

В таблице 3.4 рассмотрим формирование зарплаты бухгалтера до и после внедрения мероприятия.

Таблица 3.4 – Состав заработной платы бухгалтера, руб.

Виды выплат, разряды, коэффициенты	До мероприятия по совмещению профессий	После мероприятия по совмещению профессий	Изменение
А	1	2	3
Разряд	15	15	0
Тарифный оклад	510	510	0

Окончание таблицы 3.4

А	1	2	3
Доплата по контракту и коллективно-му договору	87,4	87,4	0
Доплата за совмещение должностей	0	119,4	119,4
Премия 40%	239	239	0
Итого месячная заплата	836,4	955,8	119,4

Примечание – Разработано автором.

Специалист по ценным бумагам, работающий на 0,5 ставки, имеет 15 разряд. Его среднемесячная заработная плата составляет в месяц – 418 руб. (с учетом 40% премии).

Расчет экономического эффекта в результате внедрения мероприятия по совмещению должностей представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет экономического эффекта в результате внедрения мероприятия по совмещению должностей

Показатели	Значения показателей
1. Среднемесячная заработная плата специалиста по ценным бумагам, руб.	418
2. Доплата за совмещение профессий в месяц бухгалтеру, руб.	119,4
3. Экономия фонда заработной платы в год, тыс. руб (с.1-с.2)*12/1000	3,58
4. Сумма отчислений в ФСЗН и Белгосстрах, тыс. руб.	1,24
5. Экономия фонда заработной платы с учетом отчислений в ФСЗН и Белгосстрах, тыс. руб	4,82
6. Прирост чистой прибыли (с.5)*(1-0,18)	3,95

Примечание – Разработано автором.

Из таблицы 3.5 видно, что экономический эффект от совмещения должностей бухгалтера и специалиста по ценным бумагам составит 4,82 тыс. руб., что является экономией фонда заработной платы с учетом отчислений в фонд социальной защиты населения и Белгосстрах.

При этом стимулирующие выплаты бухгалтеру в год при этом составят 1433,8 рублей (119,4*12).

Рассчитаем показатели эффективности использования заработной платы в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы до и после внедрения мероприятия

Показатели	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Изменение
Фонд заработной платы работников списочного состава, тыс.руб.	16406,6	16403,02	-3,58
Чистая прибыль, тыс.руб.	10 472	10475,95	3,95
Чистая прибыль на рубль фонда зарплаты, руб.	0,638	0,639	0,001

Примечание – Разработано автором.

Согласно рассчитанным показателям эффективности из таблицы 3.6 можно отметить следующее. После внедрения мероприятия отмечается рост показателя чистой прибыли на рубль зарплаты, что оценивается положительно и говорит о росте эффективности в использовании средств на оплату труда.

По итогам написания главы можно сделать следующие выводы.

В первом мероприятии была оценена целесообразность применения «плавающих» окладов (на примере на примере транспортного цеха). В качестве критерия по установлению «плавающего оклада» для работников предлагается установить критерий – относительная экономия топлива.

Об эффективности внедрения данного мероприятия свидетельствует получение прироста чистой прибыли в 623 тыс. руб. Фонд заработной платы в год при этом вырастет на 4,19 тыс. руб., что повлечёт чистой прибыли на рубль фонда зарплаты на 0,04 руб./руб.

Во втором мероприятии было предложено совершенствование системы управления оплатой труда персонала путем применения совмещения должностей специалиста по ценным бумагам и бухгалтера, что позволит высвободить 0,5 ставки специалиста по ценным бумагам. Экономия фонда заработной платы составит 3,58 тыс. руб., с учётом отчислений – 4,82 тыс.руб. В итоге повысится показатель чистой прибыли на рубль зарплаты на 0,001 руб./руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под оплатой труда понимают вознаграждение работника за выполненную работу. Рационально построенная система оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции.

На каждом предприятии устанавливаются формы и системы оплаты труда. Формы и системы оплаты труда – это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой. В практике используются две формы оплаты труда – сдельная и повременная, а также множество систем. Повременная форма оплаты труда сводится к оплате стоимости рабочей силы за отработанное время и применяется тогда, когда невозможно количественно определить результаты трудовой деятельности рабочих, служащих и руководителей.

Управление оплатой труда непосредственно на предприятии состоит из следующих основных элементов: формирование фонда оплаты труда, установление тарифной или бестарифной системы, определение формы и системы заработной платы, анализ оплаты труда, разработка мероприятий по повышению эффективности использования средств на оплату труда.

Анализ системы оплаты труда на предприятии необходим, поскольку позволяет выявить недостатки и резервы совершенствования системы оплаты труда на предприятии.

Анализ значений основных экономических показателей деятельности ОАО «Мозырьсоль» за 2018-2020 года указывает на прибыльную деятельность предприятия. Кроме того, в целом ежегодно растет объем производства и реализации продукции. Что касается эффективности использования ресурсов предприятия, то в 2019 году наблюдается ее увеличение по всем направлениям. Однако в 2020 году заметны негативные моменты в работе – снижение эффективности в использовании материальных ресурсов, рост затрат на рубль продукции, снижение прибыли, рентабельности. При этом за 2018-2020 г финансовое состояние очень устойчивое.

Анализ системы управления оплатой труда персонала ОАО «Мозырьсоль» позволил выявить следующее: основным структурным подразделением по управлению оплатой труда персонала в организации является отдел организации труда и заработной платы. Он выполняет такие функции как: планирование, организация управления, координация, регулирование, учёт и анализ, кон-

троль. В системе управления оплатой труда персонала на предприятии не наблюдается дублирования функций между отделами, что говорит о её хорошей организации.

На предприятии применяется повременно-премиальная, сдельно-премиальная оплата труда. Фонд заработной платы ежегодно увеличивался, что связано с ростом средней заработной платы, а не численности.

В 2019 г. средства на оплату труда используются эффективно, т.к. наблюдается экономия фонда заработной платы, в 2020 году обратная ситуация – наблюдается перерасход фонда заработной платы на 199,7 тыс.руб.

В 2018-2020 отмечается рост показателей объёма производства на рубль фонда зарплаты, выручки на рубль фонда зарплаты, а чистая прибыль на рубль фонда зарплаты в 2020 году снизилась. Это оценивается отрицательно и говорит о неэффективном использовании фонда заработной платы на стадии реализации продукции в 2020 году.

В курсовой работе было предложено два мероприятия.

В первом мероприятии была оценена целесообразность применения «плавающих» окладов (на примере на примере транспортного цеха). В качестве критерия по установлению «плавающего оклада» для работников предлагается установить критерий – относительная экономия топлива.

Об эффективности внедрения данного мероприятия свидетельствует получение прироста чистой прибыли в 623 тыс. руб. Фонд заработной платы в год при этом вырастет на 4,19 тыс. руб., что повлечёт чистой прибыли на рубль фонда зарплаты на 0,04 руб./руб.

Во втором мероприятии было предложено совершенствование системы управления оплатой труда персонала путем применения совмещения должностей специалиста по ценным бумагам и бухгалтера, что позволит высвободить 0,5 ставки специалиста по ценным бумагам. Экономия фонда заработной платы составит 3,58 тыс. руб., с учётом отчислений – 4,82 тыс.руб. В итоге повысится показатель чистой прибыли на рубль зарплаты на 0,001 руб./руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, В. В. Оценка эффективности использования средств на оплату труда / В. В. Акулич // Планово-экономический отдел. – 2013. – № 5. – С.87–94.
2. Алексеенко, Н.А. Экономика предприятия: учебное пособие, / под ред. Н. А. Алексеенко. – Гомель: ГГТУ им. П.О.Сухого, 2008. – 354 с.
3. Анищенко, Н. И. Доплата до минимальной заработной платы: когда и как ее рассчитывать? / Н. Анищенко // Главный бухгалтер. – 2017. – № 17. – С.65–69.
4. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник /В.И. Стражев [и др.] ; под общ. ред. В. И. Стражева, Л. А. Богдановской. – 7-е изд., испр. – Минск : Вышэйшая школа, 2008. – 528 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебное пособие / Л. Л. Ермолович [и др.] ; под общей ред. Л. Л. Ермолович. – Минск : Современная школа, 2010. – 800 с.
6. Бодиловская, Т. Десять ситуаций: оплата труда молодых специалистов / Т.Бодиловская // Зарплата в бюджетной организации. – 2017. – № 17. – С.14–17.
7. Борисенко, Н. Особенности оплаты труда руководителей в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь / Н/ Борисенко // Финансовый директор. - 2021. — № 7. — С. 11—18.
8. Борисенко, Н. Оплата питания работников за счет организации / Н. Борисенко // Налоговый вестник. – 2017. – № 7. – С. 52–62.
9. Веко, Р. В. Оперативный поиск резервов для сокращения фонда оплаты труда / Р.В. Веко // Главный экономист. - 2021. — № 6. — С. 21—26.
10. Долинина, Т. Н. Оплата труда в Республике Беларусь: социально-экономическая эффективность / Т. Н. Долинина // Белорусский экономический журнал. – 2020. – № 2. – С. 60–78.
11. Долинина, Т. Оплата труда как фактор экономического развития : рынок труда / Т. Долинина // Директор. – 2009. – № 11. – С. 57–59.
12. Драгун, Н. П. Менеджмент : электронный учебно-методический комплекс дисциплины / Н. П. Драгун, И. В. Ивановская ; кафедра «Экономика». – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013.
13. Жданов, В. Изменения в условиях оплаты труда руководителей / В. Жданов // Финансовый директор. - 2021. — № 11. — С. 8—9.
14. Киеня, Е. А. Внедрение гибких систем оплаты труда / Е.А. Киеня // Труд и заработная плата. – 2020. – № 9. – С. 36–42.

15. Колейчик, О. В. Оценка и оплата труда бригад / О. В. Колейчик, Н. В. Свирид // Планово–экономический отдел. – 2020. – № 2. – С. 78–88.
16. Литкова, Н. Как денежную оплату труда заменить натуральной? / Н. Литкова // Главный бухгалтер. Зарплата. – 2017. – № 9. – С. 27–29.
17. Мещерякова, С. В. Оплата труда работников в выходные и праздники / С. В. Мещерякова // Планово–экономический отдел. – 2017. – № 1. – С. 98–105.
18. Мисникова, Л. В. Поиск систем оплаты труда, адекватных экономической ситуации / Л. В. Мисникова, Я. С. Хороненко // Потребительская кооперация. – 2017. – № 1. – С. 47–52.
19. Манина, С. В. Планируем фонд оплаты труда персонала / С. В. Манина // Планово–экономический отдел. – 2021. – № 2. – С. 87–96.
20. Новикова, И. В. Оплата труда заместителей руководителя организации / И. Новикова // Экономика. Финансы. Управление. – 2014. – № 6. – С. 34–38.
21. Пасевич, В. Отнесение на себестоимость оплаты сверхурочной работы / В. Пасевич // Налоговый вестник. – 2017. – № 14. – С. 6–9.
22. Прилуцкий, А. Система оплаты труда на основе грейдов / А. Прилуцкий // Кадровая служба. – 2021. – № 6. – С. 17–23.
23. Промышленность в Республике Беларусь, 2021: статистический сборник [Электронный ресурс]. – 2021. – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/. Дата доступа: 20.02.2022 г.
24. Редько С. К. Аккордная система оплаты труда / С. К. Редько // Планово–экономический отдел. – 2008. – № 6. – С. 67–73.
25. Романов О.Л. Расчет тарифной части заработной платы // Главный бухгалтер. Зарплата. – 2009. – №17.– С. 32.
26. Раковец, В. В. Оплата поощрительных отпусков по контракту и налогообложение прибыли / В. Раковец // Налоговый вестник. – 2017. – № 4. – С. 6–9.
27. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина. – 2-е изд. – Москва : Инфра–М, 2016. – 235 с.
28. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – 12-е изд.. – Москва : Новое знание, 2006. – 679 с.
29. Свирид, Н. В. Производственный участок: тарификация, нормы выработки, системы оплаты труда / Н. В. Свирид, А. Г. Фолежинский // Планово–экономический отдел. – 2021. – № 1. – С. 87–99.

30. Тележников, В. И. Менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Тележников. – Минск : Белорусский государственный экономический университет, 2016. – 507с.

31. Трудовой кодекс Республики Беларусь // Ведамасці Вярхоунага Савета Рэспублікі Беларусь, – 2002. – № 12. – С. 3–158.

32. Тарасова, Е. Все оттенки заработной платы / Е. Тарасова // Главный экономист. – 2017. – № 8. – С. 12–16.

33. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 516 с.

34. Фандо, А. И. Еще раз об изменениях в области оплаты труда / А. И. Фандо // Труд и заработная плата. – 2020. – № 3. – С. 33–40.

35. Фолежинский, А. Г. Используем показатель соотношения динамики производительности и средней заработной платы для оптимизации стоимости труда / А. Фолежинский // Главный экономист. – 2017. – № 4. – С. 12–17.

36. Фунтузин, И. Рекомендации и примеры по использованию повременной системы оплаты труда / И/ Фунтузин // Главный бухгалтер. Зарплата. - 2022. — № 2. — С. 11—13.

37. Штейнер, А. И. Как выбрать и внедрить подходящую систему сдельной оплаты труда / А/ Штейнер // Труд и заработная плата. - 2021. — № 1. — С. 30—36.

38. Экономика и рынок труда / Под общ ред. А.С. Головачева. – Мн.: Выш. шк., 2004. – 245 с.

39. Якушева, А. П. Оплата труда работников в 2020 году: рекомендации / А. Якушева // Моя бухгалтерия. – 2020. – № 3. – С. 55–59.