

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы оплаты труда на сельскохозяйственном
предприятии (на примере ООО «АГРО ЭКО ПЕНЗА»)»

Студент

 09.06.2022
(подпись, дата)

Курилкин А.А.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 09.06.2022
(подпись, дата)

Федотов Л.Н.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 21.06.2022
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 20.06.2022, № 6)

Заведующий кафедрой

 (подпись)

Шанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

_____ (подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ОПЛАТА ТРУДА И ЕЕ РОЛЬ В УКРЕПЛЕНИИ МАТЕРИАЛЬНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ У СОТРУДНИКОВ.....	7
1.1 Сущность заработной платы, принципы ее построения и функции, формы и системы оплаты труда.....	7
1.2 Зарубежный опыт организации системы оплаты труда.....	22
ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИЕ ООО «Агро Эко Пенза» И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	35
2.1 Характеристика предприятия и кадрового состава ООО «Агро Эко Пенза».....	35
2.2 Анализ системы оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза» и рекомендации по ее совершенствованию.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений большую роль приобрело стимулирование труда – система материального и морального стимулирования сотрудников, создающая у них заинтересованность в результате своего труда, поэтому для создания решений задач, связанных с повышением экономической продуктивности на производстве и повышением конкурентоспособности создаваемой продукции, важная роль отведена системе оплаты труда. В современной экономической ситуации страны так сложилось, что заработная плата – это основной стимул работников, побуждающий их к трудовой деятельности и основная причина, приводящая людей на рабочие места. Актуальность и значимость этой проблемы невозможно переоценить. Именно это и обусловило выбор данной темы для дипломной работы.

Цель данной работы – изучение системы оплаты труда в ООО «Агро Эко Пенза» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом бакалаврской работы является персонал ООО «Агро Эко Пенза».

Предмет исследования – оплата труда персонала ООО «Агро Эко Пенза».

Задачи, которые были поставлены для достижения цели:

- рассмотреть сущность заработной платы, принципы ее построения и функции, формы и системы оплаты труда;
- изучить зарубежный опыт организации системы оплаты труда;
- исследовать основные характеристики организации и кадрового состава ООО «Агро Эко Пенза»;
- проанализировать систему оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»;
- выявить ее недостатки и предложить пути совершенствования оплаты труда персонала ООО «Агро Эко Пенза».

В процессе написания данной работы использовались годовые отчеты

конкретной организации, а также его бизнес план, информация из статистических сборников и научные труды разных ученых, которые занимались изучением данной проблемы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, библиографического списка, заключения и приложений.

ГЛАВА 1 ОПЛАТА ТРУДА И ЕЕ РОЛЬ В УКРЕПЛЕНИИ МАТЕРИАЛЬНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ У СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность заработной платы, принципы ее построения и функции, формы и системы оплаты труда

За счет изменений, связанных с переходом к рыночной экономике компании пытаются найти новые модели оплаты труда, устраняющие дискриминацию и дающие возможность развития личной финансовой заинтересованности. Прежде чем создать механизм оплаты труда в новых условиях, необходимо определить понятие заработной платы. Многие специалисты в этой области, и экономисты упорно доказывают то обстоятельство, что вместо термина «зарплата» необходимо употреблять термин трудовые доходы.

Доля общественного продукта, то есть совокупность национального дохода, общественного продукта и тд., которая распределяется по труду разным отдельным работникам, как определение заработной платы, противоречит рынку, считают специалисты.

Она подвержена распределению по качеству труда и по количеству. Размер же её зависит от реального вклада сотрудников в производство продукта или услуги и от финального результата экономической деятельности компании

И, наконец то, определяя заработную плату, как часть совокупности всего общественного труда, формирующаяся на уровне общества, размазывает связь между заработной платой и общим результатом деятельности трудового коллектива, который и является источником формирования заработной платы.

Исходя из всего выше описанного, можно сделать вывод, что зарплата – это основная часть денег, направляющаяся на потребление, и которая представляет из себя часть дохода (чистая продукция), зависящая от

конечного результата коллектива и распределяющаяся между сотрудниками в соответствии с качеством и количеством вложенного в создание продукции или услуги труда, реального трудового вклада каждого и размера вложенного капитала.

Определяя сущность зарплаты, стоит отметить, что большая часть дохода потребителя – это зарплата, поэтому она влияет на уровень спроса потребительских товаров и их цен. Экономическая теория выделяет две основные концепции, определяющие природу зарплаты:

- зарплата – это цена труда. Её размер и динамика формируется из-за воздействий факторов рынка, в первую очередь из-за воздействия предложения и спроса;

- зарплата – это выраженная стоимость такого товара как «рабочая сила» в деньгах. Её размер формируется под воздействием условий производства и рыночных факторов – предложение и спрос, из-за влияния которых происходит отклонение зарплаты от цены за рабочую силу.

Зарплата – есть цена труда. Теоретическая основа данной концепции была разработана Д. Рикардо и А. Смитом. Адам Смит полагал, что труд входит в качественные характеристики товара и у него имеется естественная цена, или же, говоря по другому «естественная заработная плата», которая определяется издержками на производстве, состоящие, по мнению Смита, из стоимости необходимого количества средств существования работника и семье работника. Смит не разделял по различиям труд и «рабочую силу», поэтому термин «естественная заработная плата» трактовался с его стороны, как денежная стоимость рабочей силы.

Заработная плата как выраженная стоимость такого товара как «рабочая сила» в деньгах. Автором данной концепции является К. Маркс. В её основу он закладывал положения о том, что такие понятия как «рабочая сила» и «труд» имеют разграничения и обосновывал, что у труда нету стоимости и он не может быть товаром. Товаром же, на его взгляд является рабочая сила, которая обладает способностью к труду. Зарплата, в его

понимание, это цена данного товара, то есть денежное выражение стоимости рабочей силы. Работник будет получать оплату только за необходимый труд с его стороны, а не за весь труд в целом. Экономическая природа зарплаты выражается в том, что благодаря доходам удовлетворяются потребности материального и духовного уровня, которые обеспечивают процессы воспроизведения рабочей силы. Маркс не сводил зарплату к величине физиологического минимума средств для существования человека, он считал, что заработная плата зависит от развития конъюнктурного, экономического и социального уровня общества. Также влияние на формирование заработной платы оказывают такие факторы как:

- интенсивность труда;
- производительность труда;
- сложность труда.

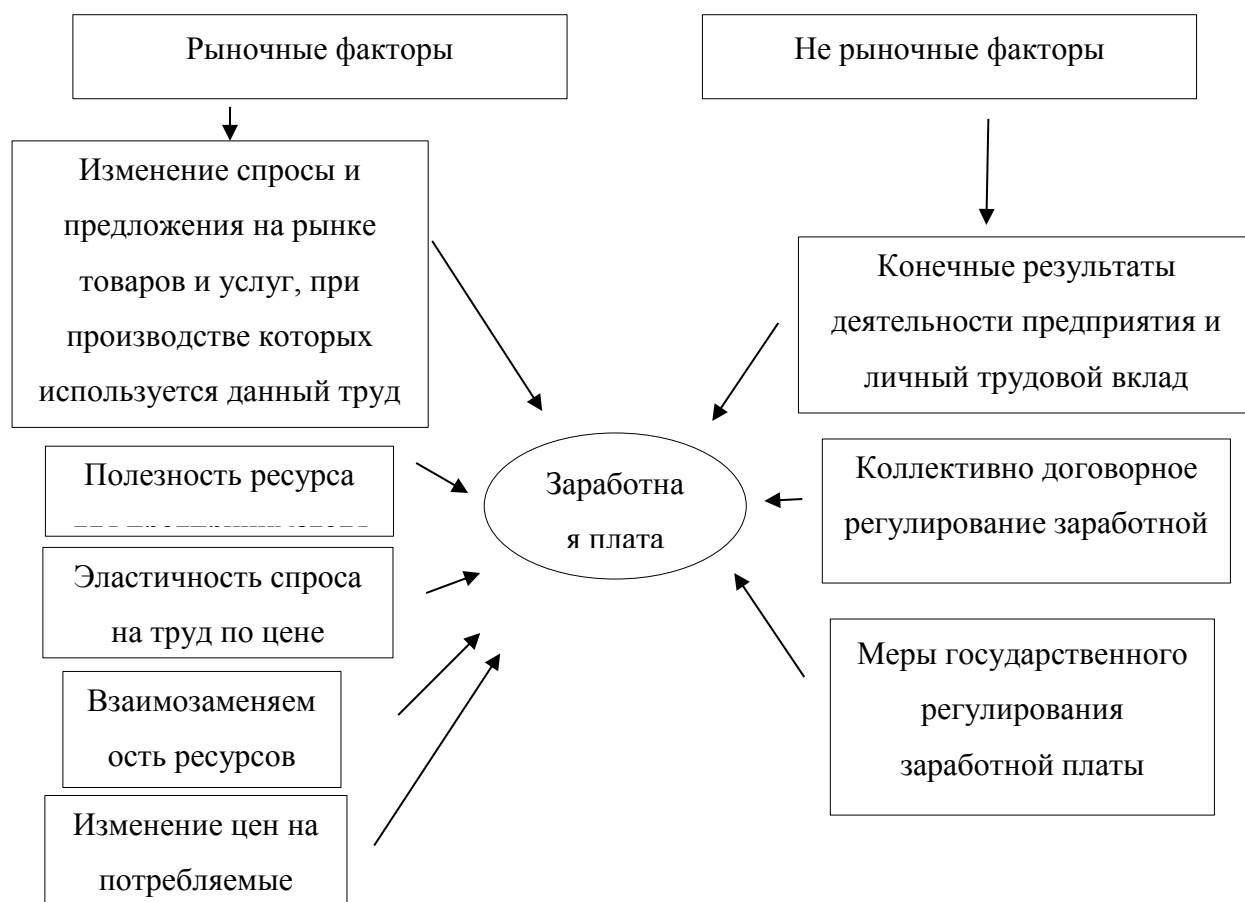


Рисунок 1 - факторы формирования заработной платы

Источник: Гусаков В.Г., Старовойтова Н.А. Формирование доходов работников сельского хозяйства, 2019. – 178 с.

Благодаря переходу к рыночной экономике пропадает такой коренной порок как «административно-командная система распределения», который состоял в том, что он разрывал функции распределения и производства, то есть распределяли национальные богатства государства, а создавали предприятия внутри этого государства. Но после перехода к рыночной экономике непосредственные производители или частные владельцы предприятий приобретают распределительные функции. Теперь собственники вправе сами принимать решения о том, как распорядиться результатами труда и средствами производства. Законы о предпринимательской деятельности, законы о собственности и другие законы окончательно определили судьбу устанавливающегося ранее механизма формирующей заработной платы. Новые условия диктовали необходимость децентрализованной формы распределительных отношений, которая будет ориентироваться на показатели стоимости, рыночную конкуренцию и отражать финансово-рыночное состояние предприятий.

Вопрос о оплате труда своим работникам теперь решается на уровне предприятия. Государству теперь отведена роль устанавливать минимальный уровень оплаты труда и контролировать, чтобы все предприятия в стране соблюдали этот минимум.

Из-за перехода к рыночным отношениям зарплата теперь становится главным элементом по воспроизводству рабочей силы как для предпринимателей, так и для нанимателей рабочей силы. Социальные функции рабочей силы начинают приобретать такие же равноправные роли как и стимулирующие функции. Бюджеты работников теперь должны обеспечить ему не только приобретение одежды и пищи, но и приобретение дома, бытовой техники и т.д.. Появляется зависимость между сложностью труда, квалификацией работника и его заработной платой, качеством жизни, т.е. люди, которые занимаются более сложным видом деятельности начинают получать большую оплату труда, так как их навыки и умения более редкие и ценятся дороже. При всем этом появляются два уровня

обеспечивающие социальную ориентацию зарплаты: государство и предприятие.

Государственный уровень регулирования заработной платы подразумевает установку минимального гарантированного уровня оплаты труда. То есть меньше этой суммы предприятие выплачивать работнику не может. А если предприятие нарушает этот минимум, то оно согласно закону понесет наказание. Так же государство косвенно влияет на заработную плату путем индексации стоимостных характеристик уровня жизни отталкиваясь от уровня инфляции и тенденции к росту цен на разные товары. Таким образом государство оберегает доходы своего населения от различных факторов, которые ведут к снижению стоимости денег.

Второй уровень реализации социальных функций зарплаты, который осуществляется непосредственно на предприятии заключается в том, что оплата труда дифференцируется в зависимости от сложности труда и уровня квалификации работников. Логично, что сотрудник, который выполняет более сложные задачи, которые требуют высокого уровня определенного навыка, будет получать оплату труда гораздо большую, чем сотрудник, который выполняет задачи на которые способен каждый человек.

В период перехода к рыночной экономике в системе государственного регулирования заработной платы осталась лишь одна функция – регулирование минимальной заработной платы, определившаяся ниже необходимого прожиточного минимума из-за падения объёма производства и инфляции. Исходя из этого, можно сделать вывод, что рабочая сила, определяющаяся как товар специфического характера, все больше отходит от своей первоначальной оценки – стоимости.

Если рабочая сила имеет низкую цену возникают экономические возможности произвести замещение дорогостоящего оборудования на душевую рабочую силу. Но в данной ситуации будет уменьшаться стимул работнику к росту эффективности на производстве. Низкий уровень заработной платы ведет к значительной деградации имеющейся системы

образования. Ведь нету смысла тратить много времени, сил и денег на получение образования, если в результате вы получите высокую квалификацию, которую не сможете применить и в дальнейшем будете получать низкую заработную плату занимаясь самым простым трудом.

Система централизованного регулирования осуществляется за счет использования установленных законодательством норм и нормативных актов, которые регламентируют использовать тарифную сетку (касается работника в бюджетной сфере), а также регламентируют условия и порядок осуществления оплаты труда. Установленные нормативы минимального стимулирования в области оплаты труда не исчезают, меняется лишь характер, направление и форма распределительных взаимоотношений. У государства остается прерогатива устанавливать, толковать и обеспечивать условия и принципы в распределение доходов. Государства направляют свое регулирующее воздействие через трудовые законодательства, налоговые системы, установленную зависимость между динамикой индивидуальных доходов и инфляцией. Все это осуществляется для создания благоприятных условий для заработка средства для существования и обеспечения гарантий социального плана, а также для реализации и дальнейшего согласования интересов различных субъектов в распределительных отношениях (работодатели, наемные работники), основываясь на разных формах собственности.

У государств также остаются функции благодаря которым они могут увеличивать доходы той части населения, которая относится к категории «малоимущие», обеспечивать оптимальное распределение трудового ресурса в различных отраслях, районах и предприятиях, снижать социальную напряженность. На государство, как на участника воспроизводства трудовых ресурсов, возложена обязанность пораспределению её на предприятиях, в отраслях и различных сферах деятельности, отвечая при этом спросу предпринимателей.

Заработная плата имеет свои функции, необходимые для выполнения в

таких трудовых операциях как: производство, распределение, обмен и потребление.

Основные функции заработной платы:

- воспроизводство в котором заключается задача обеспечения сотрудников необходимыми для существования благами, необходимое для воспроизведения рабочей силы;

- стимулирование, которое заключается в установке зависимостей между вкладом сотрудника в производства и его оплатой труда, при этом человека необходимо держать в таком состоянии, чтобы он был заинтересован в улучшение своих трудовых результатах (это необходимо для постоянного роста производительности на предприятии);

- распределение, данная функция заключается в распределение средств между работникам в виде оплаты за их труд, и собственникам, которые являются держателями средств производства;

- размещение, отвечающая за оптимизацию размещения трудового ресурсы на разных экономических уровнях, таких как: отрасль, район, предприятие;

- формирующая, которая формирует платежеспособной спрос, предусматривающий установку необходимого уровня пропорций между спросом и товарным предложением.

Чтобы реализовать функции указанные выше нужно выполнять некоторые принципы. Принцип в этом случае это – основное положение учитываемое при организации зарплаты.

Первый принцип основывается на повышение реального уровня зарплаты при росте производительности компании. Благодаря данному принципу раскрываются возможности получения заработных плат, которые будут зависеть от хозяйственных и производственных действий компании, а также продуктивности труда. Если такая связь отсутствует на предприятиях есть риск роста инфляции, появляется риск получения незаработанных средств, все это приведет к уменьшению реального уровня зарплаты, или же

может выплачиваться заниженная номинальная, которая не соответствует реальному количеству затрат труда.

Второй принцип основывается на том, что темпы увеличения продуктивности труда должны быть выше чем темп увеличения среднего уровня оплаты труда. Это говорит о необходимости максимизации всей трудовой прибыли, основываясь на развитие и повышение производительности компании. Нарушение данного принципа ведет к риску инфляции, может привести к получению неоплачиваемых товаров и услуг, появляется риск развития негативного явления в экономике. Конкретному предприятию это угрожает тем, что оно может замедлить обновление средств затрачиваемые на производство, а также к отсутствию свободных средств на приобретение новых технологий и инструментов производства. Все это приведёт компанию к тому, что она будет выпускать неконкурентоспособный продукт, а это значит, что есть риск банкротства, так как в рыночных отношения быть не конкурентоспособным значит в ближайшем будущем прекратить существование.

Третий принцип основывается на дифференциации зарплаты и заключается в учете зависимости трудового вклада сотрудников в общую деятельность компании, исходя из условий в которых трудятся рабочие и организации трудовой деятельности в компании, а также в каком районе компания расположена и к какой отрасли она принадлежит. Этот принцип основывается на том, что необходимо материально заинтересовать сотрудников.

Четвертый принцип основывается на положение равная оплата за равный трудовой вклад. Это прежде всего говорит о недопущение дискриминации в установке заработной платы, несмотря на возраст, пол, расовую принадлежность и тд. Данный принцип один из важнейших, соблюдение данного принципа заключается в оплате труда сотруднику за его реальный вклад в конечный результат деятельности. Для выполнения этого принципа необходимо, чтобы показатели, которые собираются в отчетах

показывали реальный количественный и качественный вклад каждого сотрудника в деятельность компании.

Четвертый принцип основан на учете воздействия рынка труда на компанию. Это говорит о том, что компании необходимо учитывать условия, складывающиеся не только внутри компании, но и на рынке труда в целом, к этому относятся: формирование оценки разных видов труда, оценка широкого диапазона зарплаты в различных сферах труда, оценка занятости населения, оценка уровня спроса и предложений рабочей силы. Этот принцип раскрывает еще и взаимодействия на предприятии работников и работодателя, они должны в конечном итоге получить то на что рассчитывали с самого начала.

Пятый принцип основан на простоте и доступности, этот принцип базируется на обеспечении всей информации сотрудникам, тем кто уже работает в компании и тем кто является потенциальным работником, они должны иметь возможность просмотреть информацию о форме, системе и размерах оплаты труда, это позволит сотрудникам и потенциальным рабочим предоставлять рабочую силу за оплату, которая известна с самого начала, работодателям же это поможет обрести спрос на рабочие места. Информация о оплате труда и её формирование должно быть доступно каждому и быть понятным для сотрудников.

Все вышеуказанные принципы по организации оплаты труда на предприятии необходимо использовать в комплексе, чтобы они были взаимосвязаны и взаимообусловлены для достижения, во первых, постоянного улучшения материального благополучия сотрудников, а, во вторых, для создания наилучшей системы стимулирования роста продуктивности трудовой деятельности, увеличения скорости научно-технического роста предприятия, увеличения качества выпускаемой продукции, улучшения дисциплины труда на предприятии, роста доходности предприятия и его рентабельности. Реализация этих принципов на предприятии является необходимостью на пути создания рационально

организованной системы оплаты труда.

Механизм мотивации оплаты труда на производстве обладает определяющим значением в повышение продуктивности и рациональности в использование ресурсов организации. Он является основополагающим фактом для реализации стратегий предприятия направленных на перспективу в будущем. Но обусловленность этого факта подразумевает не только рабочую долю оплаты труда в полном доходе сотрудника, которая, в большинстве случаев, составляет больше 70%. Беря во внимание сознания работника, в котором оплата труда традиционно коррелируется с его признанием на производстве, косвенным образом выражая социальный статус конкретного сотрудника. Исходя из оплаты труда, сотрудники косвенным образом оценивают себя и свои достижения, они сравнивают свой успех с успехом других сотрудников. Оплата труда не обязательно должна быть высокой, однако если вдруг она оказывается больше оплаты труда других работников, мотивация к труду у конкретного работника становится значительно больше, что приводит к более производительному труду с его стороны, и к более рациональному отношению к ресурсам организации с его стороны, которые он использует в своей трудовой деятельности.

Исходя из того как во время трудовой деятельности признаются заслуги сотрудника, выражаясь в росте оплаты труда, можно сделать вывод о его адекватной интеграции с компанией. Поэтому для создания правильно организованного социального механизма мотивации, нацеленного на то, чтобы работники были заинтересованы в продуктивном труде, решающее значение имеет система оплаты труда.

Не смотря на все теоретические знания, которые есть в распоряжение людей и практические исследования, которые доказывают достоверность выше описанного, в настоящее время уровень реализации системы оплаты труда в компаниях не дает сделать выводы о каких-либо больших достижениях в области её построения таким образом, чтобы она отвечала основной ее цели – направленность и использование в качестве инструмента

политики мотивации и стимулирования труда сотрудников на предприятие.

Таким образом, для того что бы система оплаты труда имела соответствие с стратегией управления необходимо: развить чувство «единой цели» у сотрудников, воспитать их в стиле взаимовыгодного партнёрства, рационально сочетать личные и общественные интересы, необходимо изменить её мотивационный механизм. С психологической стороны, а также и с экономической стороны система оплаты труда должна быть нацелена на том, чтобы сотрудник четко понимал взаимосвязь между такими вещами как: требования к ним со стороны предприятия и его вклад в конечный результат и размер оплаты его труда. К великому сожалению, современная организация системы оплаты труда предполагает преобладания в ней экономической ориентации.

Современные реалии указывают на то, что в период перехода произошло отмирание одной из функции оплаты труда, и это как раз таки стимулирование. Если рассматривать плановую социалистическую экономику, стимулирующая функция оплаты труда там имела уравнительного рода характер, и не носила функцию стимулирования, то есть все получали поровну и все выполняли одинаковый объём работы, однако в настоящее время, когда данная функция должна присутствовать и повсеместно использоваться организациями как один из самых доступных способов повышения мотивации сотрудников к труду, она тоже почти отсутствует, и оказывается, что связь между финансовыми показателями компании и размером оплаты труда на нем отсутствует. А это значит, что сотрудникам нет смысла быть более продуктивными и рациональнее использовать ресурсы труда, так как их заслуги, так и останутся не замеченными, а заработная плата от этого не вырастит. Современные реалии показывают, что роль тарифной ставки уменьшается, а компании все чаще используют повременную оплату труда [3, с.56].

На ряду с этим наблюдается большой перекося в заработной плате, это наблюдается как в отраслях в целом, так и на уровне профессионально

квалифицированных группах сотрудников. Самая большая дифференциация оплаты труда наблюдается между сотрудниками компаний и управляющим звеном этих компаний, несмотря на то, что директора любыми путями стараются замаскировать свои реальные доходы [34, с.253].

Большая дифференциация оплаты труда скрывает в себе огромный губительный потенциал. Из-за неё на предприятие возникают противоречия между разными социальными группами сотрудников, которые могут пагубно отразиться на процессах производства и снизить общую производительность компании, кроме этого это ведет к возникновению социальных напряженностей внутри коллектива, что тоже не благоприятно отражается на предприятии. Социальные напряженности, возникающие на такой почве, будут со временем только усиливаться, так как они не относятся прямо к различиям в продуктивности труда между сотрудниками, директора получают такую высокую оплату труда далеко не из-за большего вклада в развитие организации, а простые сотрудники, которые вкладывают больше сил в производство получают низкую заработную плату.

По результату одного из последних исследований оплата труда в структуре общих доходов людей равна примерно 65%. Из этого следует, что основным источником доходов населения служит заработная плата, что еще раз подчеркивает актуальность данной темы. Население замотивировано ходить на работу, так как зачастую не имеет других источников дохода, благодаря которым сможет себя полностью прокормить, однако население не заинтересовано выполнять свои трудовые обязанности качественно и расходовать ресурсы организации, которые являются объектом их деятельности, рационально. Создание системы оплаты труда таким образом, чтобы оно мотивировало сотрудников приведёт к большей продуктивности со стороны сотрудников и к большей осознанности при работе, также это повысит удовлетворенность трудом, все это приведет к повышению производительности. Если такая тенденция будет наблюдаться повсеместно, экономика страны в целом начнет развиваться быстрее, что также приведет к

росту доходов всего населения без исключения, к которому относятся как простые рабочие, так и предприниматели, и владельцы крупных бизнесов.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что оплата труда все меньше выполняет свою функцию воспроизводства рабочей силы, и все меньше выстроена таким образом, чтобы мотивировать и стимулировать сотрудников компании. Если утрировать, можно сделать вывод, что она практически превратилось своего рода в социальное пособие, так как практически не связана с результатом трудовой деятельности людей. Такой ситуации быть не должно, так как это приводит к тому, что производство лишается мощного и практически самого доступного рычага повышения продуктивности сотрудников.

Система оплаты труда должна основываться на следующих принципах:

- заработная плата должна соответствовать уровню квалификации и создавать условия для индивидуального роста оплаты труда каждому сотруднику за счет затраченных им трудовых усилий;
- заработная плата должна быть дифференцирована таким образом, чтобы учитывать характер и содержание труда сотрудников, руководящего звена и разных специалистов;
- в компании должны учитываться условия труда, режим труда и отдыха и другие особенности, которые характерны для определенных отраслей хозяйства;
- заработная плата должна быть равна труду;
- заработная плата должна расти в случае если снижаются расходы на единицу создаваемого товара, а также должны увеличиваться выплата за счет улучшения общих результатов деятельности производства.

Таким образом, чтобы заработной платой выполнялась функция стимулирования должна быть связь между оплатой труда и квалификацией и затраченными силами сотрудника. Важным элементом компании в условиях рыночной экономики является материальное стимулирование труда. Производительность труда в компаниях в значительной степени зависит от

мотивации персонала, поэтому огромное значение будет иметь то, как система оплаты труда организована в компании и стимулирует ли она сотрудников.

И, подводя итоги, система оплаты труда должна организовываться так, чтобы быть в прямой зависимости от результатов труда конкретного сотрудника, основываясь на дифференцированном учете вклада всех сотрудников в общий результат на предприятие.

Важным элементом в организации системы оплаты является выбранная форма оплаты труда.

Различают такие форма оплаты труда как: повременная, сдельная и аккордная.

Повременная форма оплаты труда подразумевает начисление заработной платы за фактическое отработанное время, заработная плата при этом не зависит от количества и качества выполненных работ. Повременная форма оплаты труда имеет свои системы:

- простая повременная, которая предполагает установление месячного должностного оклада, зависящий от уровня квалификации сотрудника и его трудового стажа;

- повременно-премиальная, характеризующаяся тем, что помимо тарифных ставок сотрудникам еще выплачивают премии за высокие показатели в трудовой деятельности.

Сдельная форма оплаты труда характеризуется тем, что сотруднику начисляют заработную на основе нарядов. Это форма подразумевает зависимость между оплатой труда и количеством товара, который изготовил конкретный сотрудник. Оплата в данной форме осуществляется в соответствии с заранее установленными расценками за единицу продукции.

В этой форме оплаты труда есть свои системы:

- прямая сдельная, предполагающая оплату труда сотрудникам в зависимости с количеством произведенной продукции и установленными твердыми расценками;

- сдельно-премиальная, характеризующаяся тем, что заработная плата может увеличиваться за счет премий, которые выдаются за достижение конкретных показателей в трудовой деятельности, это может, например, быть перевыполнение установленных норм выработки;

- сдельно-прогрессивная, данная система характеризуется тем, что продукция, которая была произведена в пределах установленной выработки, оплачивается по обычной расценке, а то, что сотрудник выработал выше установленной нормы, будет оплачиваться выше в зависимости с установленной шкалой.

Аккордная

Аккордная форма оплаты труда, характеризуется тем, что оплата труда происходит за комплекс выполненных задач, которые должны быть выполнены за определенное количество времени.

Каждая из форм и систем оплаты труда имеет свои преимущества и недостатки. При выборе формы и системы оплаты труда стоит отталкиваться от того, какой деятельностью занимается компания. Например, если это производство продукции, то лучше подойдет сдельная оплата труда. При этой форме оплаты труда, сотрудники будут замотивированы сделать то количество продукции, которое от них требуется. Напротив, если выбрать повременную оплату труда на таком производстве, могут возникнуть такие ситуации, в которых сотрудники будут меньше работать, так как оплата идет за часы, а не за количество произведенной ими продукции, поэтому будет снижаться производительность на предприятие.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что одни формы и системы оплаты труда могут подойти к определенному предприятию, а другие на оборот нет, и даже нести пагубные последствия. Поэтому к выбору формы и системы оплаты труда нужно подойти максимально рационально, проанализировав, что может принести тот или иной выбор.

1.2 Зарубежный опыт организации системы оплаты труда

Опыт зарубежных стран в области организации системы оплаты труда целесообразно рассматривать на примере самых развитых стран в мире, таких как: Япония, США, Швеция.

Американская система оплаты труда характеризуется тем, что в стране особую роль отдают налогообложению на прибыль, являющееся основным источником формирования бюджета, который после распределяется между сотрудниками в виде оплаты труда. Этот механизм, который использует налогообложение, является очень эффективным способом распределения оплаты труда и, наряду с этим, обладает сильным воздействием стимулирующего характера на включенность сотрудников в процесс производства и росте конечного результата производства. Кроме того благодаря этому механизму работники и рабочие коллективы заинтересованы в том, чтобы разрабатывать и осваивать высокопроизводительную технику и прогрессивные технологии.

В Соединенных штатах Америки налог на прибыль организаций, имеющих статус юридического лица, взимается с чистой прибыли, полученной от их деятельности. В годовом исчислении чистая прибыль рассчитывается как разницы между выручкой от реализации и суммой производственных и коммерческих издержек – сколько сырья использовалось, сколько материалов было затрачено, заработная плата тоже входит в издержки, а также полуфабрикаты для производства продукции, амортизация, арендные платежи, расходы на рекламную кампанию и тд. Кроме этого есть еще затраты, освобождающиеся от оплаты налога в связи с действующим законодательством, к которым относятся следующие положения:

- затраты на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы);
- пожертвование благотворительным фондом;

- сумма налога с прибыли, которая внесена в бюджет штата.

Издержками считаются затраты направленные на рабочих, включающие оплату труда и взнос в фонд соц. страхования [22,с.12].

Эта система налогообложения предусматривает понижение ставок для фирм относящихся к уровню малого и среднего бизнеса, которые являются самыми динамичными элементами частной предпринимательской деятельности. Они играют важную роль в процессе создания крупного изобретения или расширений производства. Налогообложение маленьких фирм отражает менее высокий уровень самофинансирования, чем у крупных компаний и более низкую стоимость их собственного капитала в сравнение с крупными компаниями.

В Америке, как и во многих других развитых странах, которые перешли к рыночно экономике накоплено огромное количество информации и опыта в отраслевом регулирование оплаты труда благодаря многим переговорам и заключением такого рода соглашений. Эти формы работы непрерывно подвергаются развитию совершенствованию.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в организации системы оплаты труда в Америке огромное участие принимает государство посредством регулирования соответствующими актами через законодательство. Там оплата труда происходит от доли общей прибыли компании, которая находится под постоянным наблюдением со стороны государства. Сотрудники там заинтересованы в совершенствовании производства и повышение общей продуктивности и снижению издержек, так как от этого зависит их будущая заработная плата.

Система оплаты труда в Швеции отличается тем, что заработная плата в промышленной сфере и сфере обслуживания представляет из себя определённый элемент из достаточно сложной социально-экономической модели развития.

Одной из отличительных черт системы оплаты труда в Швеции является то, что там периодически проводят компанию по повторному

заключению коллективного трудового соглашения, в ходе которого представитель работодателя и профсоюзы проводят переговоры, содержащие новые трудовые соглашения, в том числе, и о заработной плате. Большие масштабы данной компании подтверждаются тем, что больше 90% рабочих страны являются участниками профсоюзов, входящие в Центральное объединение профсоюзов Швеции (ЦОПШ), которое в большой степени связано с партией социал-демократов. ЦОПШ является одним из двух центральных объединений профсоюзов, не связанных между собой. Второе центрально объединение – это объединение профсоюзов, в которые входят работники имеющие высшее образование, он не связан ни с какими партиями в стране.

Начиная с 50-х профсоюзы Швеции проводят во время перезаключения коллективного договора проводит политику, которая называется политика солидарности в заработной плате. Основными принципами данной политики являются: равная заработная плата за равный труд и уменьшение разрыва, который возникает между максимумом и минимумом в оплате труда [28, с.104].

Принцип «равная оплата труда за равный труд» подразумевает сквозные тарифные условия для рабочих, которые выполняют одну и ту же работу одной квалификации с одинаковым уровнем интенсивности. Оно никаким образом не связано ни с уравниловкой, ни с чем-либо еще в этом роде. В то же время нужно понимать, что данная система не исключает дифференциацию заработной платы, которая зависит от определенных результатов труда.

На стороне работодателя в процессе переговоров о оплате труда и других трудовых условиях участвует союз работодателей Швеции, объединяющий в себе основном предприятия из частного сектора. Результатом таких переговоров является заключение коллективного договора между организацией работодателем и профсоюзом, определяющий рамки оплаты труда и другие трудовые условия.

Переговорный процесс, в большем числе случаев, имеет трехэтапную структуру. В процессе первого этапа участвует центральное профобъединение и организация работодателя. Главная цель этого этапа заключается в достижение согласия об общем размере увеличения оплаты труда всем сотрудникам, которые входя в то или иное профобъединение. Следующий этап переговоров ведется уже соответствующим отраслевым профсоюзом и организацией работодателей. Целью данного этапа является конкретизация условий общих договоренностей, применяемые к этой отрасли. На последнем этапе переговоров, приводящимся непосредственно на предприятие между представителями администрации и профсоюзным комитетом, проводится непосредственное перезаключение договора с вступившими силу изменениями [15,с.37].

Для возможности проводить переговоры и разрешать возникшие споры и противоречия соответствующее законодательство устанавливает специальные процедуры, при этом, путем взаимного соглашения оплата труда может увеличиваться больше уровня, который определяется благодаря центральному соглашению, но, ни в коем случае, не ниже данного соглашения.

Главное направление данной политики – это решить перечень определённых задач. На ряду с конкуренцией рынка она осуществляет дополнительное стимулирование процессов непрерывного обновления различных производств на основе последних научных и технических достижений. Также идет соблюдение принципа равной оплаты труда за равный труд, означающий в шведской трактовке то, что рабочие разного рода предприятий, обладающие одинаковой квалификацией и занимающиеся выполнением аналогичных работ, будут получать равную оплату труда, которая не будет зависеть от хозяйственной деятельности предприятия. Допустим, что в рамках определённой отрасли есть 5 предприятий, одно из которых имеет высокую рентабельность, три – имеет средний уровень и два – работает убыточно, не смотря на это, работники всех этих предприятий

выполняющие одинаковый объем работ, и имеющие одинаковый уровень профессиональной квалификации будут получать одинаковую оплату своего труда среднего уровня, которая зафиксирована в отраслевом соглашении.

Такая система реализуется благодаря принципиальной позиции профсоюзов, реализующаяся посредством переговоров с предпринимателями и заключающаяся в стремление установить одинаковый уровень увеличения оплаты труда на определённый период в процентах, который распространяется на все предприятия, и исходит из возможности предприятий среднего уровня рентабельности. Имеется ввиду такой уровень заработной платы, который предприятиям среднего уровня рентабельности позволит обеспечивать нормальный размер прибыли и позволит поддержать конкурентоспособность на необходимом уровне.

Оплата труда, установленная благодаря данной системе, является слишком высокой для предприятий с низкой рентабельностью. Это ставит перед руководством сложные вопросы. Условия рыночной экономики, конечно, позволяют работодателям договориться с рабочими и понизить оплату труда, которая установлена коллективным соглашением, или увеличить интенсивность труда, не устанавливая за эту компенсацию «взамен» сохранения сотруднику его рабочего места. Однако это позволит другим компаниям удерживаться на рынке благодаря сокращению издержек на оплату труда, что повлечёт снижение уровня технологического развития и не обеспечит хорошую конкурентоспособность. Кроме этого справедливость в обществе касательно оплаты труда будет нарушена. Профсоюзы Швеции не допускают такого, они не дают собственникам компаний понижать оплату труда ниже, установленного в процессе переговоров о перезаключении коллективного трудового соглашения, общего уровня оплаты труда. Это способствует тому, что предприниматели осуществляют модернизации на своих предприятиях или закрывают их. Исходя из этого, можно сделать вывод, что данная политика позволяет не только поддерживать рост оплаты труда и сохраняет справедливость в ней по принципу равная оплата за

равный труд, но и способствует уходу с рынка компаний с низким уровнем рентабельности.

Такие принципы, устанавливающие единый уровень оплаты труда для исполняющих одинаковый вид деятельности в компаниях разных промышленных отраслей и непроизводственных сфер, помогает не только ликвидировать низкорентабельные предприятия определенной отрасли, но так же и, благодаря политике по заработной плате, ускоряет изменения в структуре экономики. Изменения такого рода носят существенный характер. Таким образом практически ликвидировалась одна металлоемкая отрасль – гражданское судостроение, а также практически в два раза сократилась низкорентабельная отрасль горнодобывающей промышленности, выплавка стали и производство товаров легкой промышленности. Кроме этого, данная система позволяет быстро развиваться отраслям, которые имеют высокую рентабельность, таким образом в стране быстрый темп развития имели: отрасль автомобилестроения, отрасль производства средств связи, отрасль производства электроники и отрасль энергетического машиностроения [28, с.102].

Благодаря политики солидарной заработной платы оказывается положительное влияние на структурную составляющую доходов и расходов компаний с высокой рентабельностью, они более рационально распределяются и используются. Рабочие не обладают формальными основаниями выдвигать требования о использовании тех частей прибыли, которые были получены выше нормального усреднённого размера, для увеличения оплаты труда. Результатом этого становится то, что у предпринимателей появляется возможность направлять эти средства для решения задач по расширению и модернизации, способствуя тем самым увеличению темпов научно-технического развития и повышению конкурентоспособности компании.

В реализации данной политики ключевое место занимают профсоюзы, которые убеждают сотрудников ведущих компания о необходимости

отказаться от требований более высокой заработной платы, которая предусмотрена соглашением общенационально уровня в пользу интересов всех сотрудников отрасли и для роста уровня развития экономики в стране. Частичное удовлетворение интересов коллективов на передовых предприятиях происходит за счет создания фонда трудящихся. Это фонд, который формируется за счет того, что предприятие обладает сверхприбылью с реализации своей продукции. Средства, которые собираются так используют в дальнейшем для приобретения ценных бумаг или акций. Несмотря на это, надо сказать, что со стороны собственников различных бизнесов в Швеции оказывается сопротивление в реализации на практике таких фондов, они аргументируют это покушением на частную собственность. Именно из-за этого, роль таких фондов в стране достаточно ограничена.

Важную задачу решают профсоюзы в условиях конъюнктуры и при дефиците трудовых ресурсов, которая возникает из-за борьбы между предпринимателями за рабочих, когда они пытаются переманить их большей оплатой труда. В процессе третьего этапа переговоров о переоформлении коллективного договора, профсоюзы организаций предприятий с высоким уровнем рентабельности часто попадают в ситуацию, когда они вынуждают их согласиться на большое увеличение оплаты труда, которая была уже предусмотрена на начальном этапе переговоров. Это приводит к такой ситуации, что персоналы предприятий с средним или низким уровнем рентабельности тоже выдвигают требования по повышению заработной платы и им. Однако из-за не высокой рентабельности предприятие не имеет ресурсов, чтобы удовлетворить такие требования. Такая ситуация является угрозой для всей экономики, из-за опережающего роста оплаты труда в сравнении с ростом эффективности предприятия, начинается увеличение инфляции, что в свою очередь негативно отражается на уровне жизни населения [15,с.32].

Следуя данной политики стимулируются процессы постоянного

обновления предприятия и структурная перестройка экономики, что, в свою очередь, может привести к безработице массового характера. Однако, это до сих пор не произошло, все благодаря уникальнейшей практике по обеспечению рабочих мест населению.

На государственном уровне осуществляется высокоэффективная система мер в по оказанию профессиональных переподготовок, осуществляется перераспределение трудовых ресурсов, а также осуществляется социальная поддержка населения, которое относится к категории «временно занятые».

Политика солидарной заработной платы обладает еще одной характерной особенностью, которая заключается в том, что в стране сокращается разрыв между минимумом и максимумом в оплате труда. Данная система устроена таким образом, что повышает оплату труда у сотрудников, которые относятся к более низкооплачиваемым, и сдерживает увеличение оплаты труда у сотрудников, которые относятся к высокооплачиваемым.

Кроме всего этого, в процессе проведения переговоров о перезаключении коллективного договора, профсоюзы стараются добиться того, чтобы в них включили специальные пункты об опережение темпов роста оплаты труда низкооплачиваемым рабочим. Так, даже самые низкооплачиваем категории рабочих могут рассчитывать на достойный уровень оплаты труда.

Подводя итогу, можно сделать вывод, что в организации системы оплаты труда в Швеции огромное значение имеют профсоюзы и так называемая политика солидарной заработной платы. Вектор направление в оплате труда данной страны направлен на создание справедливой системы труда рабочим, которые выполняют одинаковые задачи и имеют одинаковый уровень квалификации.

Японская система оплаты труда выделяет месячную оплату труда, которая устанавливается в соответствии с условием коллективного

договора тарифную оплату труда. Тарифная же ставка, которая известна в стимулирующей практики Японии как «основная заработная плата» является основной данной системы [4, с.130].

Основное значение, которое отведено тарифной ставке в системе оплаты труда определяется в том, что она устанавливает соотношение размеров оплаты труда сложного, простого и неквалифицированного труда.

В японской практике выработан перечень принципов тарификации рабочих, которыми она успешно пользуется в течение длительного времени, со времен военного периода.

Одним из ведущих показателей в уровне квалификации рабочих, а, значит, и в критериях оплаты труда в японских организациях, долгий период времени считается возраст рабочего. Из-за этого японская система стимулирования труда получила наименования «повозрастная оплата труда». Данная черта является основой в сильно распространившейся системе, которая называется «пожизненная заработная плата».

До того самого момента, как повозрастная система тарифов по которой осуществляется оплата труда рабочим, соответствовал нарастающему уровню профессиональной квалификации и продуктивности труда, находящийся в зависимости от трудового стажа, организация оплаты труда имеющая традиционный характер имела укрепляющее воздействия для системы «Сюсин Коё» (система пожизненного найма в Японии) и положительно отражалась на росте продуктивности в управление рабочими силами.

При этом из-за углубляющихся противоречий, которые возникли в содержание труда и его оценки на основе возрастного критерия положение начало претерпевать изменения. На данный момент времени вся система кадрового управления, в которой существенный элемент организация оплаты труда, подвергается изменению. На равне с этим, надо отметить, что когда вопросы реорганизации оплаты труда оказались «под прицелом» в 70-80х годах менеджмента в Японии, проблемы преобразования пожизненного

найма начали ставятся на одном уровне с ними.

Необходимость трансформации системы оплаты труда обусловлена множеством факторов, среди которых специалисты выделили основные три фактора:

- кардинальное изменение технологии производства, которое связанна с внедряющейся микроэлектронной техникой;
- структура рабочей сила изменяется в связи с старением рабочих;
- нарастающее несоответствие уровня образованности рабочих с их возможностями в карьерном росте, которые предоставляет традиционная система управления.

Из-за влияния новых технологий произошло повышение сложности труда. Трудовые задачи имеющие сложный характер в текущей точке научно-технической революции приобретают качественные другие отличительные черты, из-за чего наблюдается падение роли умения и знания практического характера, накапливаемые на протяжении долгого отрезка времени, на равне с этим, происходит возрастания значения умений и знаний, которые приобретаются на протяжении последнего времени. Если смотреть в прошлое, то можно наблюдать ситуацию, когда труд имеющий сложное содержание был продуктом опыта, который приобретался на протяжении долгого времени, следовательно, мог быть по силам всем рабочим. В современное время его формирования заключается в одномоментном, повторяющемся акте изменения умений и знаний, его уровень результативности будет зависеть в первую очередь от индивидуальных характеристик личности рабочих. На данный момент все большее значение приобретают такие личные качества как: быстрая реакция, умение реализовать свои творческие способности, способность к развитию творческих способностей, способность к адекватному реагированию в условиях постоянно изменяющейся обстановке. Из-за этого возникла необходимость учитывать особенности каждого работника для создания системы оплаты труда на основе использования дифференцированного

метода.

Потребность в изменении старой модели системы оплаты труда усиливалась в связи с тем, что рабочая сила Японии быстро старела. Все эти предпосылки и создали необходимость Японии перейти на ту систему оплаты труда, которая там распространена повсеместно на данный момент.

Японская система оплаты труда на данный момент представляет из себя синтез традиционной системы оплаты труда, в основе которой лежит повозрастная система оплаты труда, и новой, в основе которой лежит трудовая тарификация рабочих.

В факторах, формирующих суммарную заработную плату выделяют несколько групп, которые имеют ключевое значение:

- 1) занимаемая должность, возложенные на сотрудника обязанности, профессиональная квалификация;
- 2) опыт работы, какое получил образование, сколько сотруднику лет;
- 3) в каких условиях он занимается своими профессиональными обязанностями;
- 4) результат его труда;
- 5) пособие на его семью, жилищное и транспортное пособие;
- 6) региональное пособие, учитывающее особенность региона в котором расположена организация.

Оплата труда в Японии на каждом предприятии постоянно увеличивается ежегодно в течение года приблизительно на три процента. В этом принимают участия профсоюзы Японии. Они путем социальных диалогов с работодателем договариваются о повышении заработной платы.

Несмотря на то, что моделей оплаты труда на территории Японии много, так как каждая компания стремится создать, комбинируя разные системы, максимально удобную и максимально рационально расходующую модель для своего предприятия, всех их объединяют общие черты:

- оплата труда зависит прежде всего от стажа работы в компании, и от возраста сотрудника. Возраст также способствует продвижению по

карьерной лестнице, так молодой сотрудник, который только пришел в организацию, не смотря на возможный огромный личный талант в профессии, должен будет проработать определённое количество времени прежде чем сможет продвинуться по карьерной лестнице. Несмотря на это, стоит сказать, что предприятий, которые основывают систему оплаты труда только на возраст и социальном положение сотрудника в Японии нет.

- зависимость заработной платы от жизненных циклов. Это значит, что когда сотрудник проработавший достаточное количество времени в одной организации женится, его заработная плата возрастает, так как ему теперь приходится содержать не только себя, но и жену, после рождения ребенка у сотрудника, его заработная плата возрастает еще раз, из того соображения, что ему теперь нужно прокормить не только себя и жену, но еще и ребенка. Из-за таких увеличений оплата труда у сотрудника увеличивается примерно в 2 раза с момента, когда он пришел в компанию. А к концу трудовой деятельности заработная плата с момента вступления в организацию достигает размера 4 – 5 раз больше.

- зависимость заработной платы от фактически вложенных трудовых усилий. Взаимосвязь такого рода в разных предприятиях страны очень сильно разниться. В некоторых предприятиях, например, разные трудовые коллективы сотрудников, имеющие один уровень профессиональной квалификации и выполняющие одну и ту же трудовую функцию, могут иметь разный размер оплаты труда, все потому что один коллектив может иметь более высокий уровень производительности. Таким образом, на сегодняшний день в Японии около 60% фонда оплаты труда в организациях распределяется по результатам трудовых достижений. Распределением данного фонда занимаются отделы мотивации на предприятиях, уникально то, что государство в этом совершенно не участвует.

- оплата труда у менеджера на предприятие зависит от результатов работы компании. Практически все предприятия страны, за очень редким исключением пользуются системой плавающих окладов для начальников.

Это означает, что заработная плата начальника цеха или руководителя какого-либо отдела на предприятие будет зависеть от того, какие результаты в производстве оно достигает.

Система оплаты труда в Японии еще уникальна тем, что там одни из самых низких дифференциаций в оплате труда. Разница в заработной плате работника, который недавно пришел в организацию и руководителя отдела, который имеет большой стаж работы в организации разнится в 3 раза, более низким уровнем обладает только Швеция.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что система оплаты труда в Японии направлена на поддержание своих сотрудников и отталкивается от продуктивности, которую они демонстрируют в выполнении своих обязанностей. Также стоит заметить, что организации всячески помогают своим сотрудникам, это наблюдается, например, в повышение заработной платы, когда сотрудник вступает в брак, так как в этот период времени ему начинает требоваться больше денежных средств для поддержания нормального уровня жизни.

Итак, мы видим, что системы оплаты труда в самых развитых странах мира организованы таким образом, чтобы стимулировать сотрудников к производительному труду и рациональному использованию ресурсов организации. В этих странах сотрудники понимают, что по большей части их заработная плата будет зависеть от того, как они будут трудиться и какой вклад будут вносить в конечный результат деятельности организации. Именно поэтому сотрудники, которые показывают высокие показатели производительности получают большую заработную плату по сравнению с теми, кто не прикладывает столько же усилий. Это приводит к росту производительности на предприятии и отрасли в целом.

ГЛАВА 2 ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «Агро Эко Пенза» И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Характеристика предприятия и кадрового состава ООО «АгроЭко Пенза»

ООО «Агро Эко Пенза» – сельскохозяйственный товаропроизводитель, основным направлением которого является выращивание зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур. Целью компании является создание ведущей компании АПК, как по объемам деятельности, так и в части операционной эффективности. Для достижения этой цели применяются современные технологии в области сельского хозяйства, а также особое внимание уделяется переподготовке и повышению квалификации персонала.

Основной вид деятельности организации: Выращивание зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур;
- выращивание овощей, бахчевых, корнеплодных и клубнеплодных культур, грибов и трюфелей;
- выращивание многолетних культур;

В современных условиях рыночной экономики неотъемлемой и активной силой научно-технического прогресса в сельском хозяйстве является кадровый потенциал, способный обеспечить эффективное ведение всех отраслей аграрного производства. Непосредственно в сельскохозяйственных предприятиях кадровый потенциал представлен численностью агрономов, инженеров, экономистов, бухгалтеров, бригадиров и руководителей хозяйств, которые своим трудом создают материальные

ценности и выполняют сложные управленческие решения. Квалифицированные кадры обеспечивают в хозяйствах лучшее использование земли, техники и рабочей силы, что позволяет организовать нормальное ведение производственных процессов, внедрять новые достижения науки, технологии и передовой практики.

Чтобы обеспечить нормальную работу и дальнейшее развитие хозяйства, надо знать, какими трудовыми ресурсами оно располагает в границах своей территории. Поэтому анализ следует начинать с информации о наличии и качественном составе трудовых ресурсов ООО «АГРО ЭКО ПЕНЗА».

В хозяйстве работает 192 человека. Численность руководящих работников и специалистов 27 человека. Главные специалисты имеют высшее образование.

Схема управления сельскохозяйственным предприятием подробно указана на рисунке 2.



Рисунок 2 - схема управления сельскохозяйственным предприятием ООО «Агро Эко Пенза»

Источник: Составлено автором на основе исследования оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»

Особое внимание уделяется обеспеченности хозяйства работниками наиболее важных профессий. Профессиональная структура по отраслям представлена в таблице 1.

Таблица 1 – категории работников и их численность

Показатели	2019г	2020г	2021г
Трактористы	23	21	21
Шоферы	32	29	29
Полеводы	76	69	69
Механизаторы	24	22	22
Инженерно-технический персонал	10	10	10
Служащие	43	441	41
Итого	208	192	192

Источник: Составлено автором на основе исследования оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»

Таблица 1 дает нам представление о численности работников и уровне обеспеченности трудовыми ресурсами.

Главным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда, которая представляет собой соотношение между рабочим временем и количеством полученной продукции. Производительность труда характеризует объём валовой продукции растениеводства в денежной оценке в расчете на 1 чел-ч или 1 чел-день или на среднегодового работника.

Показатели производительности труда, отражая уровень и динамику эффективности труда, должны отвечать таким требованиям: обеспечивать наиболее точное соизмерение произведенной продукции с затратами труда; создавать возможность для объективного сопоставления темпов роста производительности труда и заработной платы и т.д.

Рассмотрим показатели производительности труда в ООО «Агро Эко Пенза».

Таблица 2 – стоимостные показатели производительности труда в сельскохозяйственном предприятии ООО «Агро Эко Пенза»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. К 2019 г., %
Произведено товарной продукции:	843,9	859,6	1121,8	132
-на 1 работника, тыс.руб.				
-на 1 чел. – день, тыс. руб.	3448,3	3509,2	3721,3	107
-на 1 чел. – час, руб.	431,6	431,2	603,4	139

Источник: Составлено автором на основе исследования оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»

Если проанализировать изменения производительности труда за период 2019-2021 гг., то можно заметить тенденцию к увеличению производства товарной продукции на 1 человека на 32%. Производительности труда на 1 работника и на 1 чел. – день, на 1 чел.- час стабильно увеличивается за исследуемый период. Этому явлению может быть несколько причин: внедрение в сельское хозяйство новых технологий (новые трактора, новые комбайны и др.); стимулирование рабочих за счет повышения заработной платы; уменьшение количества рабочих, за счет чего нагрузка на одного человека увеличивается и др.

Полнота использования потенциала персонала может оцениваться по количеству отработанных дней и часов одним работником, а также по степени использования фонда рабочего времени. Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества, отработанных одним рабочим за год дней и средней продолжительности рабочего дня рассмотрим на таблице 3.

Как показывают приведенные данные, имеющиеся трудовые ресурсы предприятие использует недостаточно полно. В среднем одним работником отработано 285 дней в 2021 году, которые были отработаны в 2021 году, в связи с чем целодневные потери рабочего времени составили на 1 рабочего 7 дней, на всех – 3003 дня или 24024 часа.

Таблица 3 – анализ использования фонда рабочего времени

Показатели	2019	2020	2021
Среднегодовая численность работающих, чел	208	192	192
Отработано всеми работниками, тыс. дней	63	56	56
Отработано всеми работниками, тыс. чел часов	438	414	404
Отработано за 1 работником за год: Дней	302,9	291,7	285,7
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,0	7,4	7,2
Фонд рабочего времени, тыс. чел-час.	263898	256326	267904

Источник: Составлено автором на основе исследования оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,244 часа, а за все отработанные дни всеми рабочими – 25122 часа. Общие потери рабочего времени составили 49146 часов. Фонд рабочего времени снизился лишь по причине снижения количества работников. Эта тенденция является отрицательной, так как говорит о неэффективном использовании рабочего времени каждого работника. Необходимо большая занятость каждого конкретного человека или сокращение численности рабочих

Проведя анализ кадрового состава и производительности труда, стоит отметить, что показатели производительности труда в ООО «Агро Эко Пенза» за последний год выросли, не смотря на уменьшение численности персонала, это связано с тем, что компания постоянно обновляется в техническом плане.

2.2 Анализ системы оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза» и рекомендации по ее совершенствованию

Совершенствование оплаты труда на предприятии имеет важное социально – экономическое значение, так как оплата труда активно влияет на экономический рост и формирование образа жизни людей.

В ходе анализа оплаты труда работников ООО «Агро Эко Пенза» было

выяснено, что применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата труда работников осуществляется согласно Положению об оплате труда и Коллективному договору.

Изменение оплаты труда за исследуемый период рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 – уровень заработной платы в ООО «Агро Эко Пенза»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2019 г., %
Уровень оплаты 1 чел.-ч., руб. в зерновой отрасли	131,2	94,5	147,6	112
в производстве подсолнечника	136,2	147	120,5	88
в производстве сахарной свеклы	293,1	40,9	110,4	38

Источник: Составлено автором на основе исследования оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»

Как можно увидеть из данной таблицы, значения часовой оплаты труда в разных направлениях довольно сильно варьируются, иногда в разы. Например, в 2019 г. наивысший уровень заработной платы был в сфере производства сахарной свеклы, в 2020 г. – в производстве подсолнечника, в 2021 г. – в зерновой отрасли. Такие колебания можно объяснить нацеленностью сельскохозяйственного предприятия на определенный вид продукции в определённый момент времени. Как оказалось, сельхозпредприятия чутко реагируют на изменение конъюнктуры рынка и при потребности области, например, в сахарной свекле, сразу устремляют все силы в эту отрасль, соответственно повышая заработную плату.

Анализируя показатели производительности и оплаты труда в динамике, можно заметить некоторую тенденцию к их росту. Но заметны значительные колебания значений за исследуемый период, и чтобы сделать какие-либо выводы, нужно изучить оба показателя в совокупности.

После того, как мы рассмотрели производительность и оплату труда в ООО «Агро Эко Пенза» за период с 2019 по 2021 гг., необходимо рассмотреть, работает ли в данной организации закон соотношения темпов роста производительности труда и оплаты труда (табл. 5).

Суть данного закона заключается в том, что рост производительности труда должен опережать рост заработной платы. В этом случае можно говорить не только о развитии предприятия, но и о его способности удержаться «на плаву» в кризисные периоды. В противном же случае будут значительно расти издержки производства, а отдачи в виде увеличения производительности труда будет все меньше. Такая ситуация может сложиться, если пытаться стимулировать рост производительности только путем повышения заработной платы, не меняя других условий.

Таблица 5 – темпы роста производительности и оплаты труда в ООО «Агро Эко Пенза»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Часовая производительность труда, руб.	431,5	431,1	603,4
Темп роста часовой производительности труда, %	-	99,8	139,8
Темп прироста часовой производительности труда, %	-	-0,1	39,8
Часовая оплата труда, руб.	53,6	57,6	81
Темп роста часовой оплаты труда, %	-	107,3	140,5
Темп прироста часовой оплаты труда, %	-	7,3	40,5
Темп прироста производительности труда к приросту оплаты труда	-	-	0,97

Источник: Составлено автором на основе исследования оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»

В сельскохозяйственном предприятии ООО «Агро Эко Пенза» заметна тенденция роста производительности труда и его оплаты. В 2021 году часовая производительность труда выросла по сравнению с 2020 годом на 39,8%. При этом оплата 1 чел.-ч. за тот же период выросла на 40,5%.

Рост производительности труда на 1% прироста оплаты труда в отчетном году составлял 0,97%. За весь анализируемый период экономический закон, что повышение заработной платы должно сопровождаться опережающим ростом производительности труда в сельскохозяйственных предприятиях в ООО «Агро Эко Пенза» и в

Пензенской области в целом не выдерживается.

В существующих в России условиях нестабильности экономики, неплатежеспособности предприятий и несвоевременности расчетов с работниками большое значение имеет совершенствование бухгалтерского учета, в частности, учета труда и его оплаты. Исследование фундаментальной и специальной литературы по учету и анализу показало, что затраты на оплату труда рассматриваются в системе всех затрат предприятия.

Однако учет и анализ затрат на оплату труда, агрегированные в учетно-аналитическую систему, являются актуальным и перспективным направлением повышения эффективности управления затратами предприятия.

В условиях рыночной конкуренции ООО «Агро Эко Пенза» можно предложить новую модель оплаты труда, нацеленную на повышение мотивационной функции трудовых доходов работников. Именно эта часть механизма заработной платы и социальных стимулов играет главную роль в интенсивном использовании живого труда, направляет его на реализацию целей управления.

Очевидно, что работник ведет личный учет своих доходов и в случае получения заработной платы в меньших размерах, чем он ожидал получить, возникают конфликтные ситуации. Поэтому так важно организовать четкий учет заработной платы на предприятии, направленной на увеличение личной материальной заинтересованности каждого сотрудника.

Рассматривая недостатки в системе организации оплат труда необходимо отметить, что, в ООО «Агро Эко Пенза» кадровый и бухгалтерский учет оплаты труда ведется с использованием не совсем современной бухгалтерской системы «ПаРУС-Предприятие 7». В рассматриваемой организации должность программиста отсутствует, поэтому в случае возникновения каких-либо неполадок при использовании программы или необходимости внести изменения в тех же налоговых ставках

в программу, приходится вызывать специалиста фирмы, обслуживающей указанный комплекс за соответствующую плату. На сегодняшний день существует более современная и удобная программа - 1С-предприятие и 1С-Зарплата и Управление Персоналом 8.3. 1С-Зарплата и Управление Персоналом 8 – это программа массового назначения для комплексной автоматизации расчета заработной платы и реализации кадровой политики предприятий и организаций.

1С-Зарплата и Управление Персоналом 8 успешно применяется в кадровых службах и бухгалтериях, а также в других подразделениях, в задачу которых входит организация эффективной работы персонала. Прикладное решение 1С Зарплата и Управление Персоналом 8 автоматизирует решение следующих задач:

- расчет заработной платы;
- управление финансовой мотивацией персонала;
- исчисление регламентированных законодательством налогов и взносов с фонда оплаты труда;
- отражение начисленной зарплаты и налогов в затратах предприятия;
- управление денежными расчетами с персоналом, включая депонирование;
- учет кадров и анализа кадрового состава;
- автоматизация кадрового делопроизводства;
- планирование потребностей в персонале;
- обеспечение бизнеса кадрами.

Преимущества версии 8.3 по сравнению с предыдущими версиями:

1) реализовано ведение не только регламентированного учета начислений, но и управленческого учета заработной платы со всем многообразием стимулирующих надбавок и бонусов, характерных для современных торговых и производственных предприятий, а также возможность описывать дополнительные начисления со всеми реализованными в конфигурации алгоритмами расчета, в частности, можно

описать любое количество дополнительных отпусков с различным отражением в учете.

2) при формировании табеля учета отработанного времени по форме Т-1.3 в условиях отсутствия данных о расчетах заработной платы используются данные об отсутствии работников, зарегистрированные в кадровом учете;

3) реализованы не только инструменты учета кадров, но и инструментарий управления персоналом: аттестации, обучение, занятость, включая планирование отпусков, набор кадров, включая менеджеров контактов, и другие возможности.

Программа 1С 8.3 будет полезна всем без исключения работникам предприятия.

Руководство будет иметь полный контроль над происходящим, разрабатывать структуру предприятия и составляющих его организаций, анализировать кадровый состав, принимать управленческие решения на основе полной и достоверной информации.

Кадровая служба получит ценный инструмент автоматизации рутинных задач, в том числе анкетирования и подготовки отчетов о работниках с различными условиями отбора и сортировки.

Работники сельскохозяйственного предприятия будут уверены в том, что в любой момент смогут быстро получить необходимые им справки, сведения о своем отпуске, данные персонифицированного учета и т.д.

Таким образом, первая рекомендация состоит в необходимости перехода на более современную программу для совершения оплаты труда.

Кроме перехода на современную программу для совершенствования оплаты труда требуется принципиально новая организация оплаты труда.

Второй недостаток - устаревшая, низкоэффективная модель оплаты труда, которая в значительной мере сдерживает реализацию потенциала работников и тормозит развитие предприятия.

Дело в том, что превышение меры труда, за которую выплачивается ставка или оклад, либо не предполагает увеличения и не сопровождается

ростом его оплаты, либо это увеличение незначительно и слабо ощутимо для сотрудников. Успехи в торговой деятельности в ООО «Агро Эко Пенза» могут поощряться тремя основными способами, каждый из которых должен быть взят на вооружение любой торговой организацией. Мы рекомендуем три взаимосвязанных способа:

1. Непосредственное экономическое поощрение в виде надбавок к окладу, премий, комиссионных, наград за победу в конкурсах, пенсионных льгот, страховых и другие виды поощрений;

2. Повышение по службе, например, поручение вести дела с более крупными клиентами и на более крупных территориях сбыта, выдвижение на более высокую должность в пределах организации, предоставление возможности повысить личную квалификацию через дневное обучение и вечерние курсы;

3. Неэкономические формы поощрения: проведение торжественных приемов в честь отличившихся, вручение небольших подарков, выдача свидетельств о достижениях, указание имен отличившихся в специальных бюллетенях и на сувенирах, зачисление в члены элитных клубов.

Поэтому вторая рекомендация связана с внедрением бестарифной системы заработной платы всем без исключения сотрудникам фирмы.

Под бестарифной понимается система оплаты, характеризующаяся следующими признаками:

- тесной связью (полной зависимостью) уровня оплаты труда работника с фондом заработной платы, определяемым по конечным результатам работы коллектива;

- установлением каждому работнику постоянного (относительно постоянного) коэффициента квалификационного уровня;

- установлением каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности.

Для более справедливого распределения фонда оплаты труда между работниками в ООО «Агро Эко Пенза» рекомендуется устанавливать как

минимум два поправочных коэффициента:

- коэффициент квалификационного уровня, присвоенный данному работнику (в баллах, долях единицы или других условных единицах);
- коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, присваиваемый данному работнику на период, за который производится оплата (в баллах, долях единицы или других условных единицах).

Однако условием премирования должно быть обеспечение безубыточной работы ООО «Агро Эко Пенза». В этом случае работники будут заинтересованы увеличивать товарооборот при сокращении затрат.

Таким образом, данная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива, поэтому эта система наиболее интересна для коммерческих организаций, для которых основной целью является получение прибыли.

Еще одна проблема в ООО «Агро Эко Пенза» - это анализ использования фонда оплаты труда, проведение которого происходит спонтанно, по мере необходимости. Данные предоставляются специалистами, непосредственно занимающимися их сбором, и как результат эта информация бывает искаженной. К тому же результаты сбора информации лишь косвенно напоминают анализ.

В процессе исследования столкнулись с проблемой нехватки готовых данных. Поэтому обеспечить ООО «Агро Эко Пенза» результатами анализа ее хозяйственной деятельности просто необходимо. Создание в организации экономического отдела, для этих целей, не имеет смысла, т.к. это не было бы экономной тратой средств организации. Для решения данной проблемы предлагается раз в год (возможно чаще), приглашать специалиста по аутсорсингу для анализа хозяйственной деятельности. Эти специалисты выполняют анализ по всем необходимым направлениям, в частности по оплате труда. Такой вид получения необходимой информации будет намного дешевле и обеспечит организацию точными, профессиональными данными анализа.

В целях совершенствования управления расчетами с персоналом по оплате труда рекомендуется широко использовать факторный анализ труда и заработной платы.

Факторный анализ пятифакторной смешанной модели зарплатоотдачи выявил формальный резерв роста этого показателя, связанный с ростом среднегодового заработка одного работника сельскохозяйственного предприятия ООО «Агро Эко Пенза».

Совершенствование учетной и мотивационной политики в ООО «Агро Эко Пенза» улучшит финансовые результаты и его финансовое состояние.

Определение особенностей трудовой мотивации и ее оценка являются важнейшим фактором работы с персоналом, поскольку адекватно выбранные методы стимулирования трудовой активности открывают дополнительные возможности управления мотивацией труда, а также механизмы воздействия и влияния на человеческий фактор.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная теория, называемая методом «кнута и пряника», во многих странах перестает действовать применительно к работникам физического труда. Поэтому современные ведущие корпорации придерживаются другой теории, согласно которой главная задача руководителя - достижение заинтересованности работников в труде и повышение эффективности их работы.

Прежде чем решать вопрос об изменении системы денежного вознаграждения персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру работников. В особенности это касается управленческого состава, потому что именно для этой категории работников компании нередкой является ситуация, когда затраченные усилия по разработке новой компенсационной политики не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее. Новая или реформированная система компенсаций должна быть адекватна мотивационной структуре персонала.

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе ценностей, которые наличествуют у работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной сфере компании.

Исследование мотивационной структуры проводится по следующим факторам:

1. Факторы удовлетворенности трудом (качеством труда в компании):

- отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа);
- отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники;
- отношение к компании (фирма, предприятие);
- удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;
- отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

2. Ценностные факторы:

- деньги (размер и способы получения денежного вознаграждения);
- перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) – ценность развития и самореализации;
- ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании);
- ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода;
- ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время);
- ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса, проведение заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Именно по этой схеме: интервью - анкетирование - интервью было проведено исследование структуры мотивации работников компании ООО «Агро Эко Пенза».

Были опрошены практически все работники компании, проведены интервью с руководителями отделов и ключевыми специалистами. Общая удовлетворенность трудом в компании составила 63%, не удовлетворены 33% опрошенных, 4% затруднились в своем отношении. Работники компании разделились на три почти равные группы: одна группа (около 28% опрошенных) удовлетворена полностью и практически всеми аспектами труда (содержание труда, оплата, психологический климат и социально-бытовыми условиями труда), вторая группа (около 35%) удовлетворена содержанием работы, социально-бытовыми условиями и психологическим климатом, но не удовлетворена заработной платой и системой денежного вознаграждения, третья группа (около 26%) не удовлетворена почти всеми аспектами трудовой деятельности в компании. Это же деление наблюдалось в ответах по ценности для сотрудников различных аспектов работы в компании: для первой группы наибольшую ценность представляло стабильность и уверенность в будущем, а также возможность общения с коллегами на работе (хороший психологический климат); для второй группы наибольшую ценность представляли важность и содержательность работы,

хорошая зарплата и возможность профессионального роста; для третьей группы наибольшее значение приобрело близость работы от дома, комфорт и хорошие социально-бытовые условия на работе.

Таким образом, выделим три группы работников с разными мотивационными приоритетами:

а) первая группа - ориентация на стабильность и умеренную трудовую активность;

б) вторая группа - ориентация на работу и на денежное вознаграждение;

в) третья группа - маргинальная, с ориентацией на комфортные условия на работе.

Проведенные интервью и дальнейший анализ результатов позволил сформулировать основные принципы разработки денежного вознаграждения в компании, а именно:

- необходимо увязать размер денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью работника для поощрения личной эффективности;

- в целях координации усилий различных специалистов одного подразделения необходимо увязать систему премирования с эффективностью деятельности рабочей группы (отдела, подразделения);

- а для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах компании» для всего персонала.

Современное трудовое сознание персонала на ООО «Агро Эко Пенза» характеризуется отчуждением труда. Основными причинами такого положения являются:

- труд не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни ряду работников. Это связано, в основном, с размерами зарплаток, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм потребления;

- в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся на ООО «Агро Эко

Пенза» практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- руководители компании делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;

- на ООО «Агро Эко Пенза» отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнильность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;

- внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным (монотонным, малосодержательным, тяжелым, ручным, с вредными условиями и т.д.) трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Применительно к системе оплаты труда на ООО «Агро Эко Пенза» можно выделить такие недостатки:

- рост оплаты труда мало связан с ростом эффективности;
- действующая система оплаты труда не ориентирована на сотрудничество;
- система оплаты труда не является достаточно гибкой.

Для устранения данных недостатков следует конкретно и точно ставить сроки выполнения работ. Сроки выполнения, а также сумму оплаты определяют специалисты.

Преждевременное выполнение плана должно поощряться увеличением премии, а запаздывание выполнения должно приводить к уменьшению получаемой премии.

На ООО «Агро Эко Пенза» необходимо так организовать рабочий

процесс, а также его последующую оплату, чтобы каждый рабочий и служащий понимал, за что он получает заработную плату, стремился улучшать свое качество и производительность труда, зная, чем лучше показатели, тем больше вознаграждение.

Необходимо заставить чувствовать каждого работника не индивидуумом, а частью коллектива, ведь производительность труда подразделения возрастает в несколько раз, при увеличении производительности не конкретного работника, а коллектива в целом.

В данной ситуации необходимо учитывать человеческий фактор, а одним из решений сплочения коллектива может служить улучшение условий работы труда. Также не стоит забывать и о материальном поощрении коллектива за сверхсрочное выполнение поставленной задачи, т.к. денежная компенсация за проделанную коллективную работу очень хорошо сказывается на улучшении производительности труда в дальнейшем.

Способы мотивации труда работников можно разделить на две группы – финансовые и нефинансовые. К первой группе относятся заработная плата и все иные выплаты со стороны нанимателя (премии, бонусы, дополнительные вознаграждения и т.д.).

Компенсационный пакет или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов - основная оплата труда (базовая зарплата, постоянная часть денежного вознаграждения), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы, переменная часть денежного вознаграждения) и социальные выплаты или льготы.

Базовая заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, т.е. вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Базовая зарплата остается постоянной в течение достаточно

продолжительного промежутка времени и напрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Бонусы или побудительные выплаты (переменная часть денежного вознаграждения) обычно связаны с вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя:

- производственный стаж;
- отсутствие опозданий и прогулов;
- рационализаторская деятельность;
- верность фирме и т. п.

Принимая во внимание штат ООО «Агро Эко Пенза» вполне возможно сразу выделить наиболее отличившихся работников. Данная обязанность должна лечь на начальников отделов. В конце каждого месяца необходимо подавать списки служащих, проявивших энтузиазм в работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Построить мотивационную систему труда рабочих, чтобы адекватно складывалась экономические отношения, можно только изучая сущность и взаимосвязь каждого элемента этой структуры, а точнее: потребности, интересы, мотивы и т.д.

Если разбирать экономические разработки, то можно сделать вывод, что особое внимание заслуживает система стимулирования труда, которая представляет из себя процессы, воздействующие на рабочих, учитывая данные категории.

Одним из главных элементов складывающейся структуры трудового стимулирования и главный источник дохода у населения в России это – зарплата.

Исследуя современное состояние построения структуры оплаты труда можно сделать выводы о её слабом влиянии на формирование продуктивности в выполнении своих профессиональных обязанностей у рабочих на предприятиях сельскохозяйственной отрасли. Из-за отсутствия тщательно разработанной системы, применяющей прогрессивные методы в стимулирование работников, происходит падение социально-материального положения производителя в сельскохозяйственной отрасли

Сельскохозяйственные предприятия почти полностью не осуществляют деятельность по стимулированию продуктивной работы у сотрудников и их рациональному использованию ресурсов, которые они используют в процессе трудовой деятельности.

В процессе переходы к рыночно экономике вопросы о распределение денежных ресурсов сотрудникам определенных подразделений ложатся только на коллектив, наилучшим подходом для решения данных вопросов будет использование таких инструментов как «шкала социальной справедливости» и «коэффициент трудового участия».

Рыночная модель экономике характеризуется переходом от жесткого

регламентированного метода в управление персонала к наиболее либеральному, демократическому, побуждающему сотрудников к достижению высоких результатов в своем труде.

Главная цель в совершенствование системы оплаты труда – создать условия для значительного увеличения реальной оплаты трудовой деятельности, а также обеспечить реализацию функций зарплаты.

На основе ООО «Агро Эко Пенза» был произведен анализ уровней заработной платы в разных категориях сотрудников, организации дополнительных оплат трудовой деятельности и поощрительной системе премирования. Удалось выявить моменты, которые имеют как положительный характер, так и отрицательный в области организации заработной платы в кооператив. Из положительных моментов можно выделить то, что заработная плата данного предприятия находится на том же уровне, что и оплата в других предприятиях такого же типа, а это означает, что все сотрудники компании получают доход, которого хватает для поддержания нормально уровня жизни, согласно установленным минимумом в стране.

Таким образом, для усовершенствования организации учета расчетов с персоналом по оплате труда на основе организации их анализа в ООО можно предложить несколько решений существующих проблем.

1. Одним из важнейших направлений совершенствования методов управления персоналом, в частности фондом оплаты труда, является разработка мероприятий по экономическому стимулированию сотрудников.

Руководству ООО необходимо обратить внимание на повышение эффективности управления трудовыми ресурсами, в частности в области управления фондом оплаты труда. И очень важно организовать четкий учет заработной платы на предприятии, направленной на увеличение личной материальной заинтересованности каждого сотрудника.

2. На сегодняшний день существует более современная и удобная программа - 1СПредприятие и 1С-Зарплата и Управление Персоналом 8.3.

Переход на программу 1С 8.3 будет полезен всем без исключения работникам сельскохозяйственного предприятия. Руководство будет иметь полный контроль над происходящим, разрабатывать структуру сельскохозяйственного предприятия и составляющих его организаций, анализировать кадровый состав, принимать управленческие решения на основе полной и достоверной информации.

3. Кроме перехода на современную программу для совершенствования оплаты труда требуется принципиально новая организация оплаты труда. Поэтому третья рекомендация связана с внедрением бестарифной системы заработной платы всем без исключения сотрудникам фирмы. Под бестарифной понимается система оплаты, характеризующаяся следующими признаками:

- тесной связью (полной зависимостью) уровня оплаты труда работника с фондом заработной платы, определяемым по конечным результатам работы коллектива;
- установлением каждому работнику постоянного (относительно постоянного) коэффициента квалификационного уровня;
- установлением каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности.

Однако условием премирования должно быть обеспечение безубыточной работы предприятия. В этом случае работники будут заинтересованы увеличивать товарооборот при сокращении затрат. Таким образом, данная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива, поэтому эта система наиболее интересна для коммерческих организаций, для которых основной целью является получение прибыли.

4. Для решения проблемы с проведением анализа использования фонда оплаты труда предлагается раз в год (возможно чаще), приглашать специалиста по аутсорсингу для анализа всей хозяйственной деятельности. Им может быть выполнен анализ по всем необходимым направлениям, в

частности по оплате труда. Такой вид получения необходимой информации будет намного дешевле и обеспечит организацию точными, профессиональными данными анализа.

При выполнении этих рекомендаций существует возможность исправить возникшие затруднения в ООО, так, как только с помощью комплексного анализа можно объективно оценить положение дел и принять правильные решения, отдавая предпочтения оздоровительным мероприятиям.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ахалкаци, О.В. Аудит учета расчетов по оплате труда / О.В. Ахалкаци. - М.: РГГУ, 2012. - 108 с.
2. Аверченкова Е.Э. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 2019. - 251 с.
3. Айдаркина Е. Е. Теория и практика управления. – М.: Экономика, 2020. – 177 с.
4. Белов А.В. Япония: экономика и бизнес. – М.: Экономика, 2017. – 387 с.
5. Баяндина, Е.С. Важность производительности труда на предприятии / Е.С. Баяндина и В.Э. Серогодский // Бенефициар. – 2020. – № 73. – с. 234.
6. Воробьева А. Г. Управление системой организации и оплаты труда персонала: Учебное пособие, МИРЭА – Российский технологический университет, 2020. – 81 с.
7. Ванкевич Е.В., Антонышева Ю.В. Направления совершенствования планирования численности занятых в организациях. – М.: Экономика, 2013 – 245 с.
8. Васильев, Ю. П. Инновационное управление развитием производства в США, или «Как повысить производительность труда» / Юп. Васильев. - М.: Экономика, 2015. - 448 с.
9. Грейсон Дж. младший, О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. - М.: Экономика. 2012. – 267 с.
10. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие.- 2-е изд., доп.- М.: Финансы и статистика, 2011. – 208 с.
11. Гусаков Вг., Старовойтова На. Формирование доходов работников сельского хозяйства, 2019. - 178 с.
12. Ефимова Н.В. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 211 с.
13. Жуплей И. В., Мухина Д. В., Экономика агропромышленного комплекса: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 124 с.
14. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.:

Экономика, 2015. – 332 с.

15. Курицын А.И. Управление в Японии: организация и методы. – М.: Наука, 2013. – 417 с.

16. Косякова Л.Н., Попова, А.Л. Задачи повышения производительности труда в России и пути их решения / Л.Н. Косякова, А.Л. Попова // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2017. - № 3 (48). – с. 157.

17. Комелькова И. С. Экономика организаций (теоретические аспекты оценки производственного потенциала аграрного сектора экономики): Учебное пособие. – М.: Дело, 2019. – 181 с.

18. Комаристый Д.П. Задачи, связанные с управлением производительностью труда / Дп. Комаристый // Вестник Воронежского института высоких технологий. - 2018. - № 2 (21). - С. 199-201.

19. Меньшикова О. Экономически активное население как объект социального менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 2019. – №6

20. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2016. – 276 с.

21. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансы организаций: менеджмент и анализ.: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2016 – 345 с.

22. Остаев Г.Я. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник, – М.: Эксмо, 2021, - 512 с.

23. Рощин Сю., Разумова Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2015 - 400с.

24. Семёнова П.Ю., Бажин А.С. Сравнительный анализ системы оплаты труда американской и японской моделях кадрового менеджмента. – М.: Эксмо, 2016. – 165 с.

25. Соловова Н. В. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело 2019. – 239 с.

26. Семенов А.К., Набоков В.И. История управленческой мысли. – М.:

Эксмо, 2018. – 351 с.

27. Складская В. А. Экономика труда: Учебник для бакалавров. – М.: «Дашков и К», 2020. – 304 с.

28. Сарабский А.А. Зарубежный опыт организации оплаты труда сельскохозяйственных работников. – М.: Экономика, 2012 – 371 с.

29. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США. Японии. Германии. – М.: Экономика, 2012. – 278 с.

30. Ужахова Л.М. Управление человеческими ресурсами. – М.: Экономика, 2018. – 190 с.

31. Удвлов Ф.Е., Удалов О.Ф., Алехина О.Ф. Менеджмент: американский и японский подходы. – М.: Экономика, 2015. – 256 с.

32. Ханмагомедов С. Г., Юсуфов А. М. Фермерство: экскурс, анализ, учет, приоритеты: монография, 2021. - 342 с.

33. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2013. – 315 с.

34. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013 – 295 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Устав ООО «Агро Эко Пенза»

1. Общие положения

1.1 Общество с ограниченной ответственностью «Агро Эко Пенза», именуемое в дальнейшем «Общество», учреждено решением Общего собрания участников ООО «Агро Эко Пенза» от «10» января 2018г. и действует на основании настоящего Устава Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иного применимого законодательства.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.

1.2. Общество является хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на доли. Имущественная ответственность Общества и его участников определяется по правилам раздела 3 настоящего Устава в соответствии с законодательством.

1.3. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Агро Эко Пенза».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке нет.

1.4. Место нахождения Общества: Россия, 440000, Пензенская область, г. Пенза, ул. Революционная 71, офис 6.

1.5. Общество учреждено на неограниченный срок.

Правила внутреннего трудового распорядка

ООО «Агро Эко Пенза».

2. ПОРЯДОК ПРИЁМА И УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКОВ

1. Работники реализуют право на труд путём заключения трудового договора о работе в учреждении.

2. При приёме на работу администрация учреждения обязана потребовать от поступающего, а лицо поступающее на работу – предъявить :

а. паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, в соответствии с законодательством о паспортном режиме.

б. трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства.

в. Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

г. документы воинского учета для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.

д. документ об образовании/диплом/, о квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

е. идентификационный номер налогоплательщика.

Приём на работу лиц без предъявления указанных документов не допускается, при приеме на работу с работниками заключается трудовой договор в письменной форме, в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Приём на работу оформляется приказом администрации учреждения, который объявляется работнику под расписку отделом кадров. В приказе указывается наименование работы/должность/ в соответствии со штатным расписанием и условия оплаты труда.

Рисунок 3 - Алгоритм построения системы оплаты и стимулирования труда персонала предприятия



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица 6 План-график внедрения мероприятий по совершенствованию
системы оплаты труда в ООО «Агро Эко Пенза»

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Затраты, тыс. руб.
Неэффективность действующей системы оплаты труда	Анализ действующей системы оплаты труда, оценка ее эффективности	Генеральный директор, зам. по финансам, зам. по маркетингу, рук. отдела кадров	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей
	Проведение общественного обсуждения новой системы оплаты труда работников	Генеральный директор, рук. отдела продаж, зам. по финансам, руководитель отдела кадров	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей
	Анализ предполагаемых рисков при внедрении новой системы оплаты труда	Генеральный директор, рук. отдела кадров	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей
	Утверждение положения о внедрении новой системы оплаты труда в ООО «Агро Эко Пенза»	Генеральный директор	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей
	Разработка расчетного файла для начисления премии	Зам. по финансам, рук. отдела персонала	Около 30.000 руб
	Поэтапное введение новой системы оплаты труда ООО «Агро Эко Пенза»	Рук. отдела кадров, рук. отдела продаж региональные менеджеры	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей
	Доведение до базового и административного персонала порядка работы в соответствии с разработанным положением о внедрении новой системы оплаты труда	Региональные менеджеры, сотрудники отдела продаж	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей
	Начало действия положения о материальной мотивации персонала	Служба персонала	Около 500.000 руб
	Подведение предварительных итогов и анализ по результатам	Генеральный директор, рук. отдела продаж, зам. по финансам, рук. отдела кадров	Бесплатно, в рамках должностных обязанностей

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 34 наименований.
Рисунков 3, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.



Курилкин А.А