



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Совершенствование системы оплаты труда на предприятии

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02(Менеджмент)
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
61,48 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«04» сентября 2019 г.
Зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук И.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Бл
Гридневский Илья Дмитриевич

Научный руководитель:
Бердникова Гульзайнаб Ишбулдовна,
к.э.н., доцент

Челябинск, 2019

Содержание

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты оплаты труда на предприятии	6
1.1. Понятия и сущность оплаты труда.....	6
1.2. Современные формы и системы оплаты труда.....	11
1.3. Политика предприятия в области оплаты труда.....	15
Вывод по главе 1	21
Глава 2. Анализ системы оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг ЮГ»	23
2.1. Общая характеристика предприятия.....	23
2.2. Анализ системы оплаты труда сотрудников предприятия	30
Вывод по главе 2	45
Глава 3. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии ООО «Агрохолдинг ЮГ»	46
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии.....	46
3.2. План мероприятий по реализации рекомендаций и оценка их эффективности.....	52
Вывод по главе 3	59
Заключение	61
Список используемой литературы	63
Приложение	67

Введение

В современных рыночных условиях большинство предприятий осуществляют активный поиск наиболее эффективных форм и моделей оплаты труда, которые были бы справедливы по отношению к работником и были экономически целесообразны для самого предприятия, при том, что именно оплата труда и ее правильное определение могут оказывать сильное стимулирующее воздействие на результаты труда.

Заработная плата – это жизненно значимая экономическая категория для подавляющей части жителей страны, благодаря этому организация зарплаты заслуженно занимает одно из главных мест в деятельности каждого предприятия.

При организации заработной платы на предприятии затрагиваются интересы работодателей и работников. При переходе к рыночным отношениям стороны должны иметь равные права в решении вопросов оплаты труда.

Организация заработной платы на предприятии зависит от выбора способа формирования основной заработной платы. На российских предприятиях приоритет принадлежит Единой тарифной сетке. Бестарифная система оплаты труда позволяет поставить заработную плату в прямую зависимость от фактических результатов предприятия.

Таким образом, актуальность выбранной темы обосновывается необходимостью поиска оптимальных форм оплаты труда, а следовательно и новых подходов к управлению трудом, которые были бы адекватны рыночным отношениям.

Степень изученности проблемы. Вопросы существующих норм, систем оплаты труда, а также их мотивационная составляющая рассмотрены в трудах зарубежных и отечественных ученых: А.М. Асалиев, Д.А. Аширов, И.Н. Герчкова, Б.М. Генкин, В.В. Ермаков, Л.В. Ивановская, В.В. Каdifов, Е.И. Капустин, Г.Г Меликьян, В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк и др.

Целью работы выступает анализ организации и совершенствования системы оплаты труда на предприятии.

Для достижения цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- определить понятие и сущность системы оплаты труда;
- охарактеризовать современные формы и системы оплаты труда;
- охарактеризовать политику ООО «Агрохолдинг Юг» в области оплаты труда;
- разработать мероприятия по совершенствованию оплаты труда в ООО «Агрохолдинг Юг».

Объектом исследования выступает система оплата труда.

Предмет исследования – совершенствование системы оплаты труда ООО «Агрохолдинг Юг».

Теоретической и методологической основой. Теоретической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области систем оплаты труда, особенностей оплаты труда. В процессе исследования использованы методы анализа, методы сбора информации, методы обоснования (количественный, экспертно-аналитический, описательный, статистический).

Глава 1. Теоретические аспекты оплаты труда на предприятии

1.1. Понятия и сущность оплаты труда

В Трудовом Кодексе РФ соответствии со ст. 129, оплата труда – это система отношений, которые связаны с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами [1].

Государственное управление отношениями, связанное с организацией и оплатой труда, представлено в таких нормативных документах, как: Конституция, Гражданский Кодекс, Трудовой кодекс, Налоговый Кодекс, Семейный кодекс [6, с. 286].

Определение заработной платы представлено в Трудовом Кодексе, а именно в ст. 129. В соответствии с данной статьей под зарплатой следует понимать вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и выплаты стимулирующего характера [13, с. 233].

Зарплата работника представляется правовой категорией, которая характеризуется тем, что:

1. Является вознаграждением за труд.
2. Величина и условия выплаты вознаграждения устанавливаются соглашением сторон или законодательством.

Права и обязанности по выплате зарплаты возникают из факта заключения трудового договора [11, с. 200].

Главным элементом государственного управления зарплатой являются государственные гарантии по оплате труда работников.

Оплата труда – это компенсация работодателем труда наемного работника в организации, соответствующую качеству и количеству выполненной им работы [15, С. 39].

Номинальная зарплата – сумма денег, которую получает рабочий за свой труд в течение определенного периода.

Реальная зарплата показывает количество приобретаемых на нее товаров, услуг при сложившейся величине потребительских цен, тарифов [22, с. 112].

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) – социальная норма оплаты труда, которая представляет собой низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы в расчете на один месяц [24, с. 69].

Системы оплаты труда организации устанавливают самостоятельно.

Чтобы в процессе организации заработной платы обеспечивать равную оплату за равный труд, а также экономически воздействовать на поведение работника, используя принцип материальной заинтересованности в труде и его результатах, необходима классификация систем оплаты по их наиболее важным принципам [11, с. 38].

Поощрительная система оплаты труда оптимальна для решения следующих задач в определенных рабочих условиях:

- во-первых, в условиях, при которых работодателю необходимо чтобы были достигнуты определенные показатели труда;
- во-вторых, в условиях, когда присутствует личная заинтересованность в результатах труда со стороны сотрудника, которая позволяет ему достигнуть определенного уровня самореализации.

Принудительная система считается достаточно «жесткой», при которой работодатель устанавливает высокие требования к необходимым показателям выработки, которые нельзя нарушить. В случае если данные показатели сотрудником не будут достигнуты, то работодатель может рассматривать его результаты труда как неудовлетворительные и не отвечающие установленным и необходимым требованиям.

В современных условиях применение подобной системы оплаты труда вызвано высокой конкуренцией и возрастающей сложностью технологических и производственных процессов в организации. Несмотря на то, что данная система

является более трудозатратой, при этом подразумевается, что и уровень вознаграждения будет существенно выше.

На рисунке 1 представлены системы премирования.

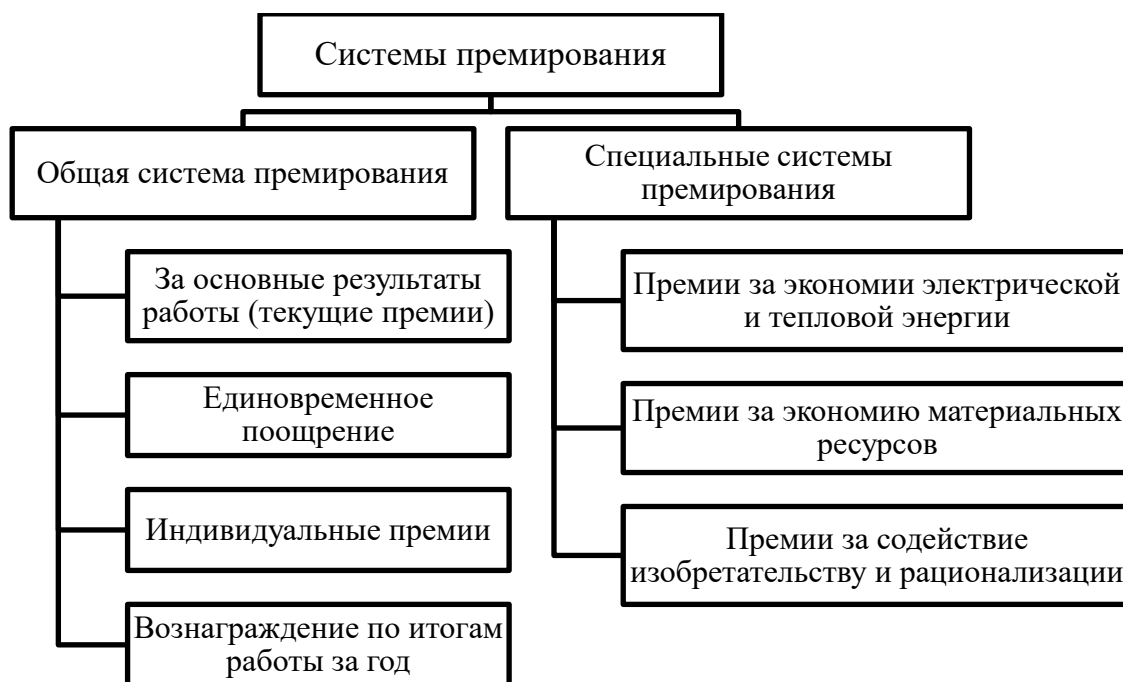


Рисунок 1. Виды систем премирования работников предприятия, исходя из их целевого назначения

Необходимость гарантирующей системы оплаты труда заключается в необходимости начисления работнику определенной суммы без взаимосвязей к различным показателям деятельности предприятия.

Одним из основных отличительных и спорных моментов при реализации гарантированной оплаты является отсутствие возможности каким-либо образом повлиять на результативность и эффективность работника при необходимости скорректировать уровень его показателей. На данный момент времени подобная система оплаты так же распространена в России, по причине отсутствия необходимой стабильности и изменчивости конъюнктуры внешней и конкурентной среды.

Влияние рыночных условий проявляется в двух взаимосвязанных направлениях: с одной стороны – это необходимость определения рыночных ставок заработной платы по различным видам трудовых элементов, а с другой –

необходимостью учитывать данные ставки при оплате труда на предприятии и управлении процессами, влияющими на ее формирование. Из данных элементов складывается механизм определения заработной платы с учетом всевозможных рыночных критериев [24, с. 24].

Следует так же отметить, что структура и формы оплаты труда на предприятии будут зависеть не только от внешних факторов, но и от внутренних, с которым относятся сложность производственного и технологического процессов и их особенности. В современных условиях сложности и нестабильности внешних и внутренних систем, все чаще применяется смешанные системы оплаты труда, которые обладают определенной гибкостью и большей персонализацией для сотрудников [36, с. 17].

Постоянную (фиксированную) заработную плату могут дополнять различные системы дополнительных выплат, которые направлены на улучшение результативности сотрудников через стимулирующее воздействие премирования, доплат, участия в прибыли. Однако, при использовании стимулирующих факторов и установлении всевозможных дополнительных выплат необходимо учитывать не только их размеры и экономическую целесообразность, но и принимать во внимание заинтересованность каждого из сотрудников в коллективных результатах деятельности.

Существует возможность определения дополнительных социальных выплат и привилегий, которые формируются по средством взаимодействия профсоюзов и работодателей и в последствие устанавливаются в коллективном договоре. При этом дополнительные социальные льготы могут быть определены в контракте, заключенном между работодателем и работником [6, с. 17].

Важным элементом в организации процесса оплаты труда является система оценки, которая позволяет определить индивидуальные усилия каждого отдельного сотрудника и, в последующем, соотнести их с коллективными [13, с. 152].

Определенные модели оплаты труда почти невозможно реализовать без определения показателей производительности труда, на основе которых и будет осуществляться премирование по результатам труда.

Процесс оплаты труда по своей сути является правовым механизмом, который позволяет управлять взаимоотношениями между работодателем и работником при учете результатов труда и вознаграждении за него. Во-первых, часть продукта распределяется в соответствии с величиной труда, отданного работником в процессе производства. Это обеспечивает заинтересованность трудящихся в наиболее полном, интенсивном и производительном использовании своего рабочего времени. Во-вторых, труд более высокой квалификации оплачивается выше по сравнению с неквалифицированным при одинаковых затратах рабочего времени, что заинтересовывает трудящихся в повышении квалификации, общеобразовательного уровня и профессионального мастерства. В-третьих, существует определенная дифференциация между условиями труда, которая отражается на последующей выплате заработной платы. В более сложных условиях повышается трудозатратность и это в последующем компенсируется материально [30].

Сущность зарплаты выражается в функциях, которые она реализовывает в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении [18, с. 42].

1. Воспроизводственная – предполагает обеспечение работников, а также членов их семей нужными жизненными благами для воспроизводства трудовой силы без роста состава обеспечиваемой семьи. В первый раз была раскрыта Адамом Смитом и описана в его труде «Исследование о природе и причине богатства народов».

2. Стимулирующая – установление зависимости зарплаты работника от его трудового вклада, от результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Большую лепту в обоснование функции стимулирования привнес Альфред Маршалл в своем произведении «Принципы экономической науки» [9, с. 160].

3. Измерительно-распределительная – подготовлена для отображения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств.

4. Ресурсно-разместительная – заключается в оптимизации размещения трудящихся по регионам, отраслям экономики и предприятиям [11, с. 133].

5. Регулирующая – определена ее воздействием на параметры рынка труда. А именно, если предприятие заинтересованно в привлечении наиболее квалифицированных работников, оно обязано обеспечить более высокий, чем на остальных предприятиях, уровень зарплаты, и, в свою очередь более заманчивый спектр общественных услуг.

6. Социальная – связана прежде всего с проблемой разницы в величинах оплаты труда. С одной стороны, эти разницы обязаны быть достаточно значительными для обеспечения заинтересованности в росте квалификации, а также для того, чтобы учесть отличия в тяжести и ответственности труда. С другой стороны, уровень разделения личных доходов обязан отвечать представлениям о справедливости, которые присущи социальным группам, трудящимся на данном предприятии в данном регионе [10, с. 49].

1.2. Современные формы и системы оплаты труда

Оплата труда представляет собой цену рабочей силы, в основе величины заработной платы лежит стоимость средств существования, необходимая для жизни рабочего и воспитания детей, которые сменяют его на рынке труда.

Выбор системы оплаты труда зависит от конкретных условий предприятий. Наиболее распространены две такие системы или их комбинация.

Повременная заработная плата рассчитывается не по конечному результату работы, а по ее времени. При этом речь идет не об оплате присутствия, а об оплате добросовестной работы, выполняемой трудящимся в меру своих сил и способностей.

Величина заработка не зависит от трудовых затрат. Она является

постоянной, определяясь тарифной расценкой рабочего места и оценкой трудовой деятельности сотрудника.

При сдельной форме оплаты труда величина заработка зависит от его производительности. Она измеряется по достигнутому результату работы, например, по произведенному количеству изделий за единицу времени, либо по затраченному времени на единицу продукции [20, С. 50].

Формы оплаты труда и их соотношение не претерпевают существенных перемен по крайней мере в начале переходного периода. Как правило, основные усилия предприятия сводятся преимущественно к незначительному улучшению этих систем через уточнение методики определения показателей, лежащих в их основе.

Наибольшие изменения претерпевает центральное звено организации оплаты труда – тарифная система, тарифная сетка, т.е. классификация работников по отдельным группам оплаты труда в соответствии с их ролью и функциями, выполняемыми на производстве, с их рабочим местом.

В настоящее время критерии определения тарифных разрядов, их количество и размеры для работников не бюджетных отраслей экономики устанавливаются не государством, как прежде, но главным образом самими предприятиями [35, С. 40].

В частности, размеры тарифной сетки предприятия определяются не возможностями всего народного хозяйства в интерпретации центральных плановых органов, но финансовыми и экономическими условиями деятельности самого предприятия, его собственными возможностями.

В результате, ответственность за жизненный уровень работников предприятий падает не только на государство, но и на администрацию предприятия.

Изменения в организации оплаты труда происходят одновременно в нескольких направлениях. Совершенствование тарифной системы происходит главным образом в сторону увеличения дифференциации тарифной сетки.

Большинство предприятий применяет часовые тарифные ставки,

дифференцированные по 6-ти разрядам. Многие из них используют несколько тарифных сеток, что позволяет точнее дифференцировать размер заработной платы в зависимости от условий труда.

На некоторых предприятиях используются 8-ми разрядные тарифные сетки. Наконец, в отдельных случаях получает распространение единая 18-ти разрядная тарифная сетка.

Предоставленная предприятиям самостоятельность позволяет им искать собственные пути реформирования организации оплаты труда. Разрозненные эксперименты, проводимые на отдельных предприятиях, призваны в конце концов привести к созданию качественно новой системы, отвечающей потребностям рыночной экономики.

Вместе с тем, первые попытки приобщиться к рыночным методам хозяйствования нередко способствуют развитию и критического или даже негативного отношения к общей роли тарифной системы в организации оплаты труда.

Некоторые специалисты предприятий по проблемам заработной платы считают, что тарифная система просто развращает работника, его способности и инициатива не востребуются, ибо он понимает, что тарифная ставка или оклад ему гарантированы. Поэтому предпринимаются усилия не только радикально пересмотреть роль тарифной системы, лишив ее жестко директивного характера, существенно увеличив дифференциацию разрядов и т. п., но и вообще отказаться от применения этой системы [13, С. 317].

Следует отметить, что особое место в системе мотивации персонала занимают компенсационные выплаты. Они не являются элементом оплаты труда, но при этом делают работу привлекательнее или наоборот, негативно влияют, как на результат, так и мотивацию персонала.

К компенсациям относятся выплаты персоналу на возмещение средств потраченных на выполнение своих должностных обязанностей. К таким можно отнести затраты на ГСМ, связь, командировочные расходы, представительские расходы, амортизацию автомобиля, используемого в служебных целях и т.п.

К компенсациям нужно относиться очень внимательно. С одной стороны, если компенсационные выплаты, например, на эксплуатацию автомобиля, установлены ниже реальных расходов менеджера, он будет оставлять часть покрывать из своих доходов и это не будет справедливо по отношению компании к сотруднику [31, С. 166].

К тому же сотрудник будет стремиться экономить и минимизировать свои затраты на поездки, тем самым срывая график посещения клиентов снижать качество обслуживания. С другой, если эти же расходы выше, сотрудник получает дополнительный доход от компании и это несправедливо со стороны сотрудника по отношению к компании.

Существует мнение, что в общий доход сотрудника складывается из постоянной, переменной части и компенсаций – это не верно, экономически не грамотно и не честно. Такое мнение бытует, потому что собственники малого и среднего бизнеса, очень часто не понимают психологию наемного персонала. Есть большая разница в том, что компания готова тратить на организацию и производство продаж (в т.ч. компенсации сотрудникам) и в том, что сотрудники получают в пользование за результат своего труда.

Еще одна составляющая мотивации – немонетарная мотивация. Компании придумывают самые разные способы побудить менеджмент к росту производительности труда. Это делает корпоративную жизнь насыщенной и интересной. Выпускаются газеты с освещением корпоративной жизни, устраиваются праздники, которых сотрудники с нетерпением ждут, разыгрываются призы в соревнованиях между коллегами, проводятся аттестации, циклы тренингов и обучающих программ, на квалификационных комиссиях присваиваются грейды и классы, формируется кадровый резерв, вводятся программы повышения качества обслуживания и улучшений производственного процесса. Здесь нет предела реализации творческого потенциала креативным руководителям управления по персоналу, HR-директорам, руководителям компаний и всех тех, кто влияет на климат в коллективе и формирует бюджет затрат [23].

Есть еще одна составляющая – штрафы, удержания и вычеты. Компания обязана удерживать с персонала налоговые вычеты (НДФЛ) в размере 13% на все начисленные доходы (премии, бонусы, ЗП).

Напомним, что компенсации являются возмещением и как доходы персонала их рассматривать нельзя.

Так же компания может удерживать денежные средства с сотрудников по решению суда (например, алименты или возмещение причиненного ущерба). Все другие удержания являются незаконными. Удержать средства из премии или бонуса за нарушение трудовой дисциплины, так же нельзя. Порядок выплаты премий определяется Положением о выплате заработной платы. Есть хитрость, которая состоит в алгоритме начисления, и он может включать в себя расчет КРІ, регламентирующий использование, как повышающих, так и понижающих коэффициентов.

При моделировании системы оплаты труда следует избегать сложных схем начислений и большого количества критериев оценки. Здесь есть зависимость, чем более стабильно работает сбыт, тем больше коэффициентов оценки имеет персонал (мах 10, оптимально 3).

Чем более агрессивную политику проводит компания, тем меньше показателей включается в систему оценки (вплоть до 1). При этом система должна избегать конфликтующих между собой целей в конкретно взятом периоде.

Система оплаты труда – это меняющийся во времени алгоритм. В идеале динамика перемен должно соответствовать изменению целей, задач и ресурсов.

1.3. Политика предприятия в области оплаты труда

В настоящее время центральную роль в организации оплаты труда играет предприятие. Оно само определяет систему оплаты, тарифные расценки, исходя из своих производственных, технических и технологических особенностей, состава трудового коллектива, степени восприимчивости его членов к различным формам поощрения производительности труда, и т.д. Главная проблема

заключается в том, сумеет ли администрация предприятий воспользоваться такой возможностью.

Питаясь зачастую из необычных для рыночной экономики источников, подталкиваемая необычными силами и принимая необычные размеры, тенденция к дифференциации заработной платы пробивает себе дорогу. Тем самым, разрушаются сложившиеся в предыдущие десятилетия стереотипы хозяйственного мышления и практики. Лишь с развитием рыночных отношений тенденция к дифференциации заработной платы может войти в нормальное русло [18, С. 111].

Во многом и величина, и структура заработной платы определяются политикой государства (экономика «реального социализма») или предприятия (рыночная экономика), содержанием трудовых соглашений. В стандартных рыночных условиях такая политика отнюдь не произвольна. Будучи зависима от социальных и экономических потребностей, состояния и возможностей предприятия, она прямо соотносится с рядом объективных показателей. В их число входят, с одной стороны, необходимые потребности работника и его семьи, а с другой, — характеристики труда, то есть его общественная значимость, условия, спрос и результаты.

Не меньшее значение как для работников, так и для экономики приобретает решение другой задачи, стоящей перед предприятием. Она заключается в том, чтобы утвердить или восстановить заработную плату в качестве важнейшего материального стимула к труду.

Упомянутая задача может быть решена посредством значительного увеличения реальной величины заработной платы, ее покупательной способности. В этом случае работник был бы в состоянии обеспечить удовлетворительный уровень жизни себе и своей семье, что усилило бы его интерес к результатам своего труда.

В рыночных условиях организация оплаты труда не может быть статичной и одинаковой для всех предприятий ввиду их объективных различий.

Тенденция к усилению дифференциации затрагивает и заработную плату

работников, занятых в различных отраслях экономики. И здесь структура заработной платы претерпевает значительные изменения.

В одной группе отраслей – промышленности, сельском хозяйстве, торговле, образовании, науке – отмечается отставание заработной платы от среднего уровня или усиление такого отставания.

Напротив, в другой – строительстве, транспорте, финансовых услугах и органах управления – превышение заработной платой среднего уровня.

Исключением из преимущественного тяготения отраслевой заработной платы к противоположным полюсам служит ситуация в здравоохранении (и социальном обеспечении). Здесь в отмеченные годы относительный уровень заработной платы по своей динамике не выражен достаточно отчетливо. Он сравнительно стабилен.

Разрыв в заработной плате работников различных отраслей и категорий естественен и необходим. Он объективно обусловлен различной общественной значимостью и условиями труда, различной ролью отраслевых отрядов работников в хозяйственном развитии, различной экономической эффективностью и полезностью разных видов труда [9, С. 103].

Увеличение разрывов в отраслевой заработной плате – неоднозначное явление. Во многом неоднозначными представляются и его потенциальные последствия. Они связаны, в частности, с тем, что усиление отраслевых различий в заработках может при определенных условиях (типа предоставления жилья, обеспечения услугами социальной инфраструктуры и др.) способствовать мобильности и перераспределению рабочей силы между отраслями.

В зависимости от конкретного содержания и источников разрывов в заработной плате такая мобильность может оказать и позитивное и негативное влияние на экономическое и социальное развитие.

Показательно, что в странах с рыночной экономикой децильный коэффициент, как правило, ниже, чем в современной России. Например, в США он составляет 14, в Швеции – 11 раз [30, С. 32].

Перекосы в структуре заработной платы во многом неизбежны при

зарождении рыночной экономики, при переходе к ней от «реального социализма». Они складываются под влиянием специфической политики предприятий, преобладающих мотивов их поведения. Направленные на приспособление к радикально изменившимся условиям существования, они уже в большой степени перестали носить прежний характер, но еще не приобрели рыночное содержание.

Резкое усиление дифференциации заработной платы вплоть до ее поляризации нередко представляется не результатом пересмотра предприятиями организации оплаты труда, направленного на восстановление стимулирующей роли заработной платы, но стремлением, используя сложившуюся экономическую конъюнктуру, добиваться в максимальной степени ее увеличения.

В современном российском обществе все больше признается и осознается факт существования чрезвычайно низкой заработной платы, оцениваемой по любым критериям.

Подобная ситуация возникла «не вдруг», не в связи с экономическими реформами, хозяйственным кризисом и т. п. Она имеет намного более раннее происхождение.

Откровенно заниженная заработная плата сопровождала развитие российской экономики и в период раннего капитализма и во время «реального социализма». Она являлась и неперенным условием многих достижений «социалистической» экономики в области индустриализации, предпосылкой высокого уровня производственного накопления; она же послужила одним из факторов ее системного кризиса, последствием и источником экономической неэффективности.

Дешевизна рабочей силы – в основе низкого уровня трудовой мотивации, незаинтересованности работника в высокопроизводительном труде. Заниженная заработная плата является частично проявлением низкой эффективности экономики, частично – результатом преднамеренной политики.

В России производительность труда в промышленности составляет 26% от

уровня США. Между тем как заработная плата (по покупательной способности) – 11%. Иными словами, разрыв между США и Россией несоразмерно больший по величине оплаты труда, чем по экономической эффективности [6].

Заниженная заработная плата порождена не только обстоятельствами, связанными с состоянием производственного потенциала и его неэффективным использованием, с относительно низким уровнем материальных и социальных потребностей населения, сложившимся образом жизни и т.п., как бы они ни были важны, но и высокой степенью эксплуатации рабочей силы государством.

По некоторым подсчетам, с одного заработанного рубля работник получал 20 копеек. Изымаемое лишь в незначительной степени возвращалось работнику в виде централизованных выплат из общественных фондов потребления (в США работник получает примерно 60% заработанного) [26, С. 67].

С низким уровнем заработной платы и всего благосостояния работников тесно соотносится распространение такого негативного явления как небрежное отношение к труду; с нарушением связи между оплатой труда и его результатами – разрушение трудовой морали. Тем самым роль заработной платы в качестве основного орудия стимулирования труда по существу сводится к минимуму.

Среди методов оценки системы оплаты самые часто применяемые – опросы сотрудников, интервью при увольнении, бенчмаркинг, т. е. сравнение своих затрат на персонал с таковыми на аналогичных предприятиях, анализ показателей текучести кадров, фокус-группы линейных руководителей и самих работников [9].

Ассоциация сертифицированных профессионалов в области управления персоналом и развития Великобритании провела исследование показателей, которые применяются чаще всего при оценке системы оплаты труда (таблица 1).

Количественные показатели эффективности системы оплаты труда

Показатель	Частота применения, %			
	В целом	На производстве	В услугах	В общественном секторе
Уровень текучести персонала	82	84	80	85
Уровень удовлетворенности персонала	53	54	57	52
Доля прошедших аттестацию	47	54	47	41
Прибыль	34	41	47	6
Показатели стажа работы	33	33	31	39
Доля вакансий в общей численности	32	24	23	57
Структура персонала	32	23	23	58
Время закрытия вакансии	31	30	30	32
Степень удовлетворенности клиентов	30	26	28	19
Уровень затрат на премиальные	30	35	33	21
Уровень квалификации персонала	26	28	31	13
Процент отказа от предложений о сотрудничестве	23	20	27	17
Степень удовлетворенности персонала	21	20	21	18
Рост продаж	19	23	27	4
Производительность 1 сотрудника	19	27	20	9
Добавленный экономический эффект	15	16	20	5

В настоящее время не вызывает сомнений, что результаты деятельности компании в целом напрямую зависят от эффективности HR-политики. Причем в таблице 1 перечислены не только специальные критерии оценки, такие как скорость закрытия вакансий, но и общеэкономические. Например, на показатели производительности труда, помимо HR-менеджеров, влияют линейные руководители и, кроме того, уровень автоматизации производства, технологические параметры и множество иных факторов.

Аналитики в поисках путей оптимизации производительности часто говорят о том, что она у большого количества сотрудников (по разным оценкам от 20 до 60% персонала) существенно ниже, чем средняя для данного предприятия, и в этом якобы кроется ресурс для ее повышения [19].

Однако всегда будут и передовики, и отстающие в силу разных причин – возраста, личностных особенностей, недостатка или полного отсутствия

профессионального опыта. Невозможно заставить людей работать одинаково эффективно, да такая утопическая задача и не ставится. Но можно с уверенностью заявлять, что доля более результативных работников в общей численности персонала, действительно, напрямую зависит от эффективности политики управления персоналом.

Показатель удовлетворенности клиентов по сути не относится к сфере HR: на него в большей степени влияют маркетинговая политика и организация продаж. Но и мотивационные планы для торгового персонала играют немалую роль в воздействии на этот фактор. Получается, что HR-специалист зачастую работает не только на свой функциональный результат, но и на показатели других подразделений и компании в целом. Например, итог проекта замены оборудования на предприятии зависит, помимо прочего, и от грамотной политики в области управления персоналом, и от системы оплаты труда участников проекта как ее составляющей. Именно она повлияет на эффективность работы, например, дирекции по реконструкции и развитию или производственных подразделений, ответственных за техническое перевооружение и, в конечном счете, приведет к успешному освоению нового оборудования.

Вывод по главе 1

Оплата труда представляет собой компенсацию работодателем труда наемного работника в организации, соответствующую качеству и количеству выполненной им работы.

Процесс оплаты труда по своей сути является правовым механизмом, который позволяет управлять взаимоотношениями между работодателем и работником при учете результатов труда и вознаграждении за него.

Сущность зарплаты выражается в функциях, которые она реализовывает в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

В современных условиях большинство предприятий применяет часовые тарифные ставки, дифференцированные по 6-ти разрядам. Многие из них используют несколько тарифных сеток, что позволяет точнее дифференцировать размер заработной платы в зависимости от условий труда.

При моделировании системы оплаты труда следует избегать сложных схем начислений и большого количества критериев оценки. Здесь есть зависимость, чем более стабильно работает сбыт, тем больше коэффициентов оценки имеет персонал (максимум 10, оптимально 3). Чем более агрессивную политику проводит компания, тем меньше показателей включается в систему оценки (вплоть до 1). При этом система должна избегать конфликтующих между собой целей в конкретно взятом периоде.

В рыночных условиях организация оплаты труда не может быть статичной и одинаковой для всех предприятий ввиду их объективных различий. Тенденция к усилению дифференциации затрагивает и заработную плату работников, занятых в различных отраслях экономики.

С низким уровнем заработной платы и всего благосостояния работников тесно соотносится распространение такого негативного явления как небрежное отношение к труду; с нарушением связи между оплатой труда и его результатами – разрушение трудовой морали.

Таким образом, заработная плата обеспечивает с одной стороны вознаграждение работника за выполненный труд, а с другой стороны получение предприятием необходимого результата.

Глава 2. Анализ системы оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг ЮГ»

2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «Агрохолдинг Юг» – одно из крупнейших предприятий агропромышленного сектора Краснодарского края, лидер производства свинины и готовой продукции в регионе. Предприятие славится инновационными технологиями и высокой социальной активностью.

Юридический адрес: Краснодарский кр, город Краснодар, улица им. Тюляева, дом 4/1, Помещение 23.

ООО «Агрохолдинг Юг» осуществляет следующие виды деятельности:

1. Растениеводство – основу кормовой независимости ООО «Агрохолдинг Юг» составляют собственные хозрасчетные подразделения, занимающиеся растениеводством. Основная часть урожая идет на обеспечение кормами свиного комплекса, остальное поступает в продажу как товарное зерно и семена зерновых.

2. Производство кормов – мощности завода позволяют выпускать 65 тыс. тонн продукта в год. Это важная составляющая в структуре ООО «Агрохолдинг Юг». Функциональное назначение отрасли – производство сбалансированного корма для животных, обеспечивающее максимальные показатели прироста.

3. Свиноводство – это важнейшая производственно-хозяйственная отрасль ООО «Агрохолдинг Юг». Функциональное назначение отрасли свиноводства состоит в воспроизводстве и содержании свиней, являющихся первичным продуктом товарного производства предприятия.

4. Мясная переработка – завершающим звеном производственной цепочки холдинга является забой и глубокая переработка свинины. Соблюдение стандартов качества, современное европейское оборудование и замкнутый производственный цикл – все это дает предприятию возможность производить продукцию высокого качества по цене ниже рыночной.

Для эффективного функционирования предприятия важно чёткое распределение функций между подразделениями и сотрудниками организации.

Для этого нужно четко установить, кому из руководящих структур (руководителей) непосредственно подчинено каждое подразделение, либо конкретный сотрудник подразделения. Число источников команд для каждого звена или ступени управления должно быть наименьшим. Численность работников аппарата управления по каждому звену определяется действующими нормативами. При формировании функциональных служб следует исходить из рационального соотношения между численностью специалистов с высшим и средним техническим образованием (инженеров, техников).

Организационная структура компании ООО «Агрохолдинг Юг» определена характером производственных процессов и обеспечивает взаимодействие всех подразделений (рис. 2).

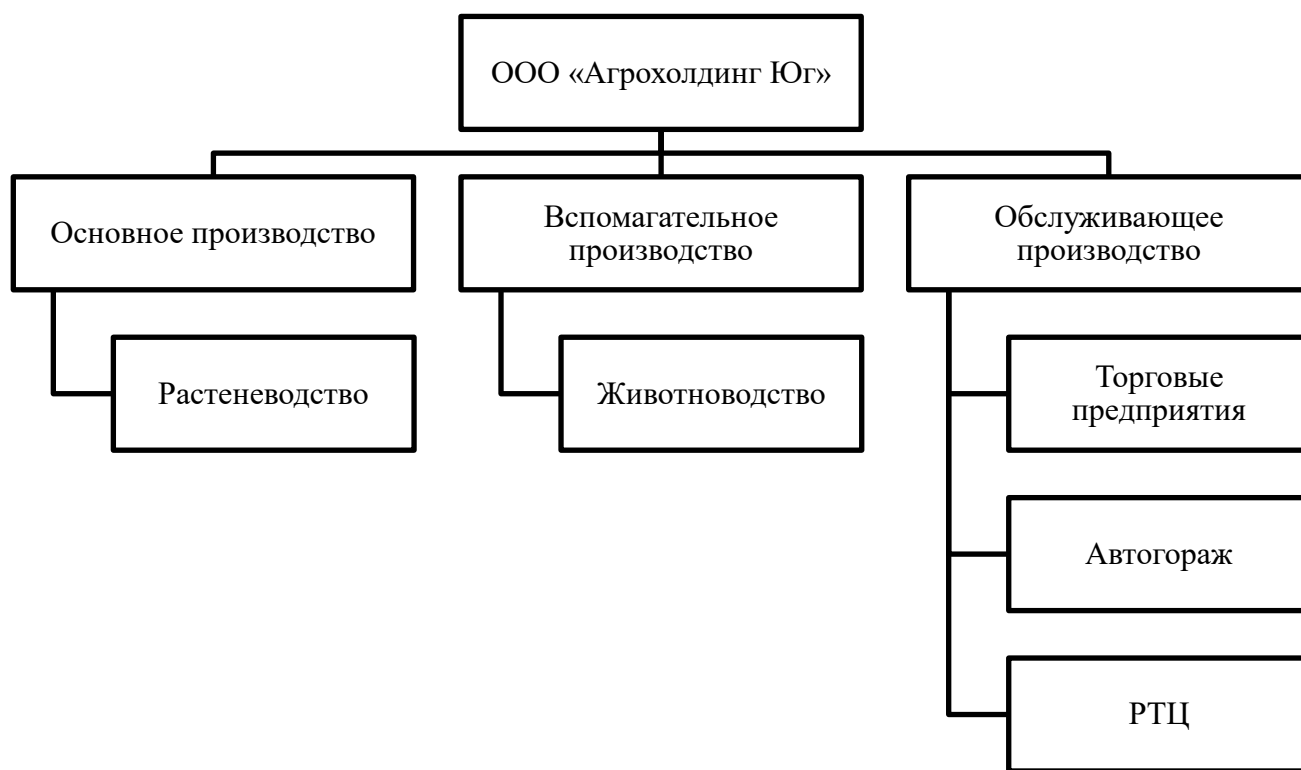


Рисунок 2. Организационно-производственная структура компании ООО «Агрохолдинг Юг»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятие имеет линейную организационную структуру. Преимущества такой структуры состоят в том, что она предполагает четкую систему взаимных связей функций и подразделений, четкую систему единоначалия – один руководитель

сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель, ясно выраженную ответственность, согласованность действий исполнителей, оперативность в принятии решений, простоту организационных форм и четкость взаимосвязей, минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

Для формирования выводов о результатах деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг» необходимо рассмотреть его основные показатели деятельности, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные показатели деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг», 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	отклонение 2017/2016		отклонение 2018/2017	
				Абс. откл.	Отн. откл.	Абс. откл.	Отн. откл.
Выручка от реализации	490935	488421	480811	-2514	99	-7610	98
Себестоимость	471010	470012	465028	-998	100	-4984	99
Прибыль от реализации	19925	18409	15783	- 1516	9	-2626	86
Рентабельность продаж,%	4,23	3,92	3,4	-0,31	93	- 0,5	86,7

В 2017 году объем выручки снизился на 1%, или на 2 514 тыс. руб., по сравнению с 2016 годом. Объем выручки снизился на 7 610 тыс. руб. (или на 2%) в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Снижение объемов реализации оказало влияние и на сокращение абсолютных показателей прибыли. Прибыль от реализации в 2018 году снизилась на 2 626 тыс. руб., или на 14% относительно показателя 2017 года. Показатель рентабельности организации, отражающий эффективность деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг», снизился в 2018 году по сравнению с показателем 2017 года на 0,5%, что отрицательно повлияло на финансовое состояние организации.

Динамика состава и структуры персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» по категориям представлена в таблице 3.

Таблица 3

Состав и структура персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» по категориям,
2016-2018 гг.

Категории работников	2016		2017		2018		2017/2016		2018/2017	
	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	чел.	уд. вес	+/-	%	+/-	%
Руководители	14	1	14	1	14	1	0	0	0	0
Служащие	12	1	14	1	12	1	2	0	-2	0
Производственный и торговый персонал	169	96	207	95	189	95	38	-1	-18	0
Обслуживающий персонал	25	2	25	3	25	3	0	1	0	0
Итого	220	100	260	100	240	100	-40	0	-20	0

На протяжении исследуемого периода (2016-2018 гг.) численность персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» изменяется незначительно. В 2017 году численность увеличилась на 40 чел., а в 2018 сократилась на 20 чел., сравнительно 2017 года. Общий прирост численности персонала исследуемой организации за три года (2016-2018 гг.) составил 20 человек. Численность руководителей, обслуживающего персонала исследуемой организации в течении анализируемого периода деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг» не изменялась.

Далее проведен анализ движения персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» за период 2016-2018 годы (таблица 4).

Таблица 4

Анализ движения персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг», 2016 – 2018 гг.,

чел.

Показатели	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Численность на начало года	200	240	280	40	40
Численность на конец года	240	280	200	40	-80
Среднегодовая численность	220	260	240	40	-20
Принято за год	80	100	60	20	-40
Уволено за год	40	60	100	20	40
Общий оборот,%	42,6	44,4	45,2	1,8	0,7
Оборот по приему,%	23,0	23,8	21,0	0,9	-2,8
Оборот по выбытию,%	19,7	20,6	24,2	1,0	3,6
Постоянство кадров,%	77,0	76,2	79,0	-0,9	2,8

Динамика коэффициентов движения персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 2016-2018 гг. графически показана на рисунке 3.

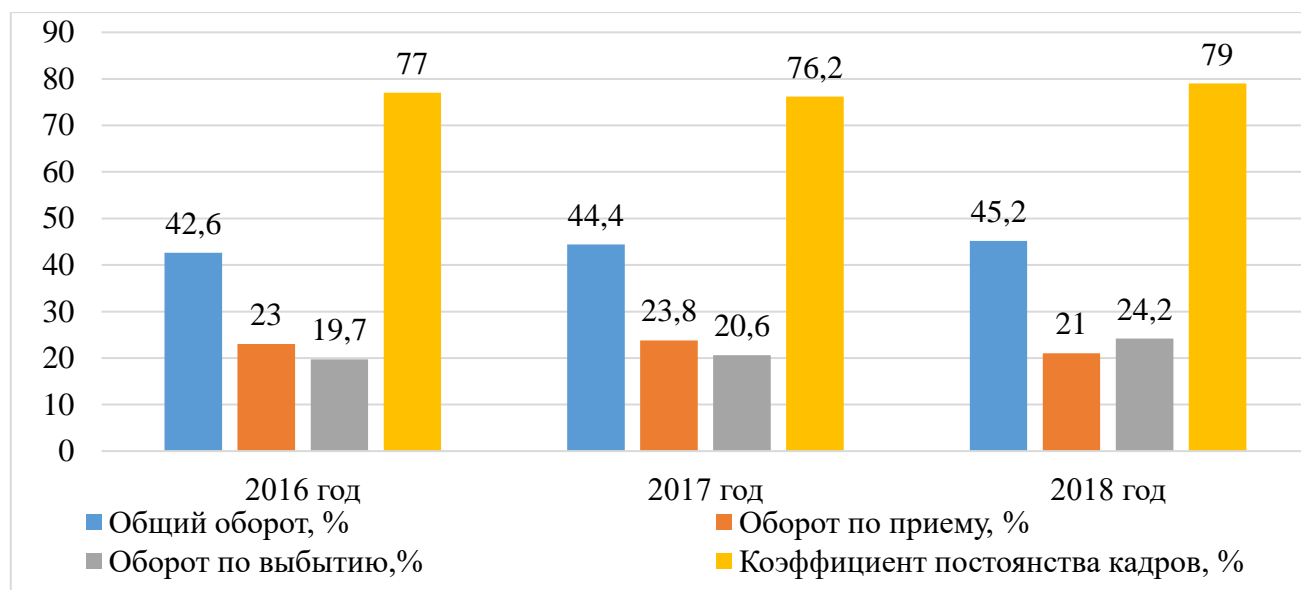


Рисунок 3. Динамика коэффициентов движения персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг», 2016-2018 гг.

Общий оборот за последние три года увеличился, составив в 2018 году 45,2% (достаточно высокий показатель).

Оборот по приему в исследуемом периоде также увеличился и составил в 2018 году 21%. Это говорит о том, что каждый пятый сотрудник компании ООО «Агрохолдинг Юг» является новым сотрудником, принятым в 2018 году.

Оборот по выбытию в компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 2018 году по сравнению с предыдущими годами увеличился и составил 24,2%. Т.е. каждый четвертый сотрудник уволился.

Оборот по выбытию выше, чем оборот по приему, что говорит о тенденции к снижению численности персонала.

Показатель постоянства кадров в компании ООО «Агрохолдинг Юг» был примерно одинаков на протяжении трех лет – 76-79%.

Необходимо отметить, что в нестабильном коллективе ниже эффективность труда из-за отсутствия устоявшихся норм, необходимой взаимной требовательности, непредсказуемости реакции на управленческие воздействия. Существует прямая связь между сроком пребывания человека в

организации и результатами его труда: при наличии большого стажа он лучше знает тонкости работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Поэтому далее целесообразно провести анализ причин увольнения кадров в компании ООО «Агрохолдинг Юг», а также определить наиболее подверженную текучести категорию персонала компании.

Анализ внутренней отчетности компании за несколько лет позволил собрать необходимые данные об основных показателях, связанных с текучестью персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» относительно стажа сотрудников, а также указания причин увольнения за несколько отчетных периодов.

Как оказалось, 50% от общего количества уволившихся составляют люди, проработавшие в компании ООО «Агрохолдинг Юг» менее 3 месяцев, 35% – сотрудники со стажем работы в компании до 1 года (рис. 4).

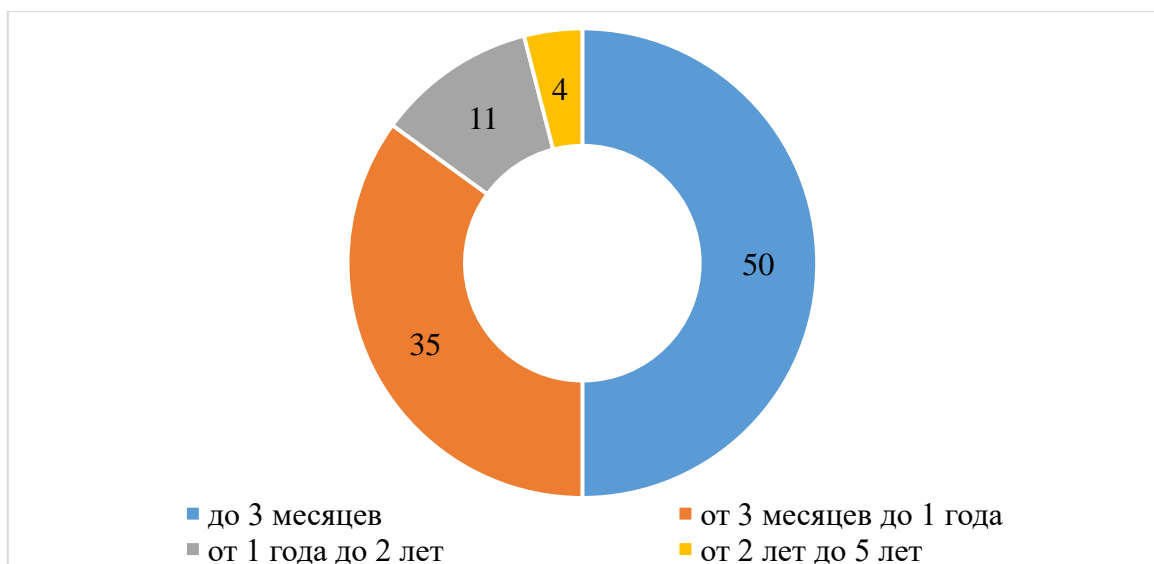


Рисунок 4. Количество уволившихся сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг», в зависимости от стажа, %

Данные рисунка 4 отчетливо характеризуют, что большинство сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг» увольняется в течении адаптационного периода.

Данные, характеризующие категории уволившегося персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлены на рисунке 5.

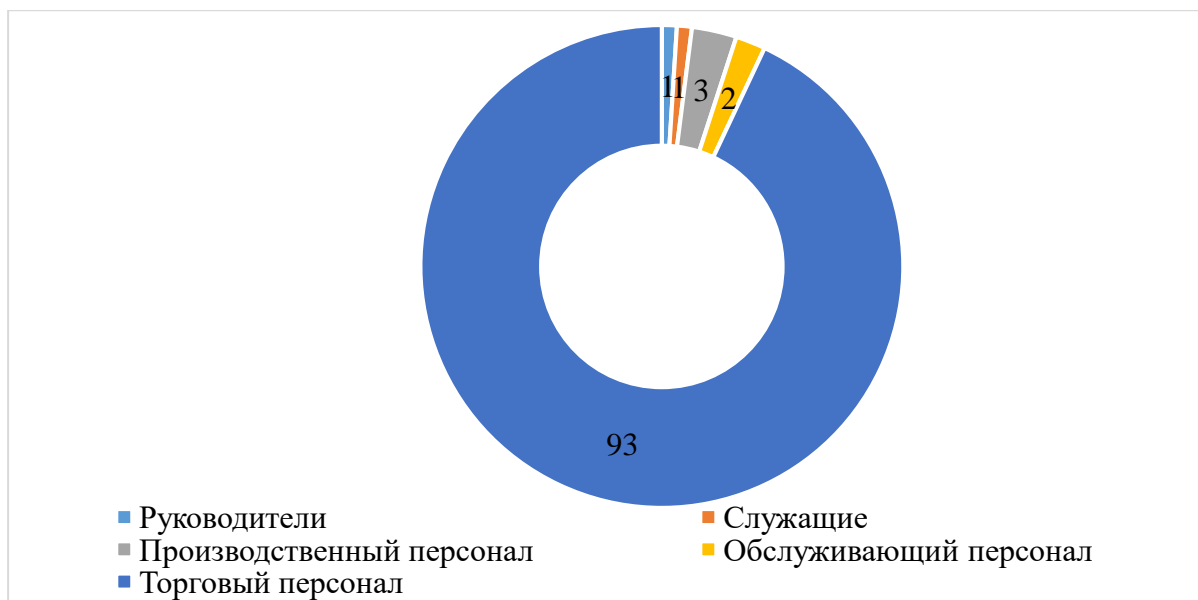


Рисунок 5. Количество уволившихся сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг», в зависимости от категории, %

Данные рисунка 5 показывают, что большинство уволившихся сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг» относятся к категории – торговый персонал (менеджеры продаж).

Далее были проанализированы данные о причинах, которые указывали сотрудники, проработавшие в компании ООО «Агрохолдинг Юг» менее 1 года, при увольнении по собственному желанию (рис. 6).

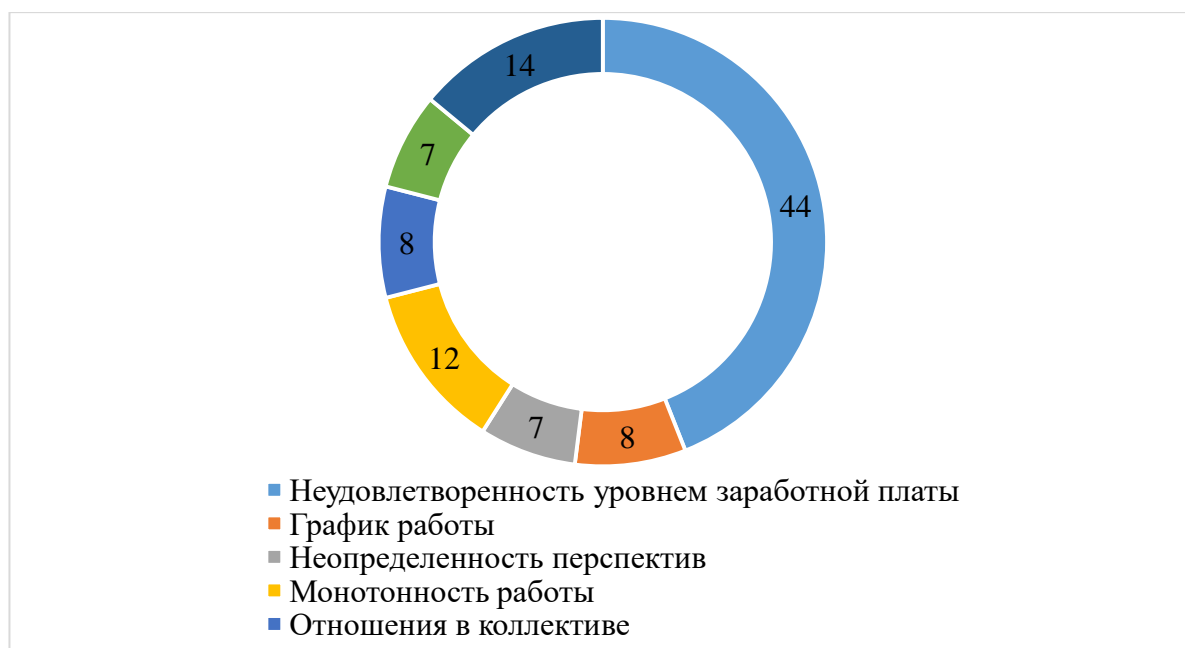


Рисунок 6. Причины увольнения сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг» со стажем работы менее 1 года, %

Как показывают данные рисунка 6 большая часть сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг» (44%) увольняется из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы.

Поэтому целесообразно проанализировать существующую систему оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

2.2. Анализ системы оплаты труда сотрудников предприятия

Рассмотрим существующую систему мотивации в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

В материальной системе мотивации персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» наиболее значимым экономическим методом является заработная плата, размер которой зависит от соответствующего присвоенного оклада (таблица 5).

Таблица 5

Анализ фонда оплаты труда сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг»
2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Абс. изм. (+;-)		Отн. изм.,%	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Годовой фонд оплаты труда в т. ч.	23175	25826	28166	2651	2340	111,4	109,1
Тарифная заработная плата (оклад)	4457	5159	5413	702	254	115,8	104,9
Доплаты и надбавки	14261	15508	17340	1247	1832	108,7	111,8
Премии	4457	5159	5413	702	254	115,8	104,9

Среднемесячный фонд оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 2017 году увеличился на 7,9%, в 2018 году на 10,8%. Следует отметить, что премиальные выплаты по всем должностям растут аналогичными темпами, что и заработная плата по тарифу. Данная тенденция свидетельствует о снижении материальных стимулов в организации.

Структура фонда оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг Юг» за период 2016 – 2018 гг. графически представлена на рисунке 7.

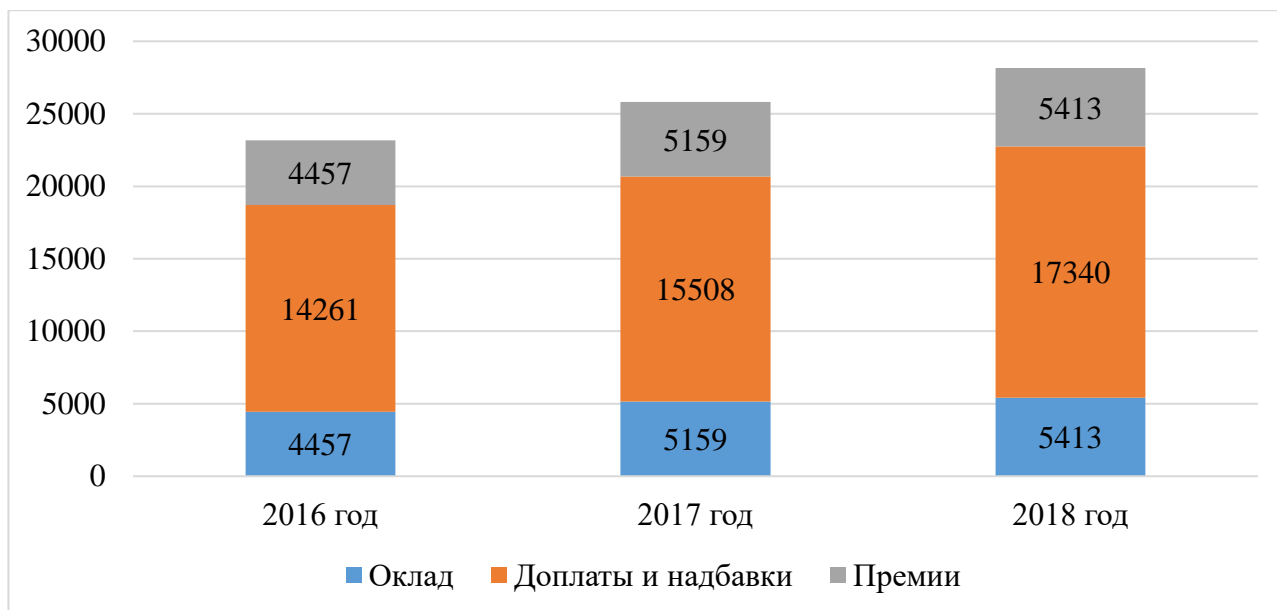


Рисунок 7. Структура фонда оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг Юг» 2016-2018 гг., тыс. руб.

Из рисунка 7 видно, что структурные части фонда оплаты труда (оклад, премии) за исследуемый период 2016-2018 гг. в суммарном эквиваленте неизменны, стабильны.

Среднемесячная заработная плата одного работника компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 2017 году выросла на 1 250,8 руб. (+7,9%), а в 2018 году на 1 848,1 руб. (+10,8%).

Структура фонда оплаты труда по категориям работников компании ООО «Агрохолдинг Юг» практически одинакова, 19-20% составляет оклад, 45-60% доплаты и надбавки, 20-36% составляют премиальные выплаты. При этом у руководителей компании ООО «Агрохолдинг Юг» наибольший темп роста за 2016-2017 гг. имеет оклад (8,5%), у производственного и торгового персонала – доплаты и надбавки (10,8%), у служащих – оклад (11,2%), у обслуживающего персонала – премии (11,3%).

Таким образом, в компании ООО «Агрохолдинг Юг» наблюдаются практически одинаковые тенденции в структуре и динамике, составляющих заработную плату для всех групп персонала.

Выполним анализ средней заработной платы сотрудников компании ООО

«Агрохолдинг Юг» по категориям персонала (таблица 6).

Таблица 6

Анализ средней заработной платы сотрудников компании ООО «Агрохолдинг Юг» по категориям персонала, руб.

Категории работников	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				+/-	%	+/-	%
Руководители	25215,2	26476,0	28091,0	1260,8	105,0	1615	106,1
Торговый и производственный персонал	23122,2	24509,5	26715,4	1387,3	106,0	2206	109,0
Служащие	21545,1	22945,5	25400,7	1400,4	106,5	2455	110,7
Обслуживающий персонал	15750,2	16994,5	18829,9	1244,3	107,9	1835	110,8
МОП	13458,5	14535,2	16061,4	1076,7	108,0	1526	110,5
В целом по предприятию	15829,9	17080,7	18928,8	1250,8	107,9	1848	110,8

Из таблицы 6 видно, что средняя заработная плата в компании ООО «Агрохолдинг Юг» имела наибольший темп роста в 2018 году у обслуживающего персонала (10,8% сравнительно с 2016 г.), у служащих (10,7%), а также у МОП (10,5%).

Наименьший темп роста средней заработной платы в 2018 году наблюдался у руководителей компании ООО «Агрохолдинг Юг» (6,1% сравнительно 2017 г.). Средняя заработная плата торговых работников увеличилась за 2018 год на 9%.

Таким образом, исследование показало, что на эффективность системы мотивации персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» оказывают влияние следующие проблемы:

- одинаковые формы и системы оплаты труда для всех групп персонала;
- более 60% в совокупной заработной плате персонала занимают различные доплаты;
- неэффективная система премирования персонала, для всех категорий персонала установлена премия в размере 100% от оклада;
- отсутствующая количественная оценка показателей результативности работы сотрудников.

Рассмотрим детальнее содержание и причины выявленных недостатков.

В компании ООО «Агрохолдинг Юг» размер премии определяется как

100% от оклада (тарифной ставки) работника, что зафиксировано в положении о премировании. То есть система премирования имеет общий, не индивидуальный подход. Так на предприятии ежемесячно устанавливается премиальный фонд, который распределяется между работниками относительно их должностного оклада.

Одинаковый механизм премирования, который применяется для всех работников не стимулирует и не побуждает работников к высокопроизводительной работе.

В свою очередь руководство компании ООО «Агрохолдинг Юг» вынуждено значительно ограничивать фонд оплаты труда персонала, т.к. политика сокращения персонала для предприятия неприемлема.

Необходимо отметить, что действующие в компании ООО «Агрохолдинг Юг» формы и системы оплаты труда, системы премирования и социальные выплаты в определенной мере помогают удовлетворить лишь базовые потребности персонала.

Заработная плата работников компании ООО «Агрохолдинг Юг», согласно Положению, об оплате труда – состоит из двух форм оплаты: сдельно-премиальной и повременно-премиальной.

Повременная оплата труда, в свою очередь, делится на окладную и тарифную (почасовую) оплату. Оплата труда работников в компании ООО «Агрохолдинг Юг» определяется с учетом уровня оплаты труда в данных отраслях на региональном рынке труда, производительности труда на предприятии, личного вклада работника в достижение целей и прибыльности предприятия.

Дополнительной выплатой, стимулирующей производительность и качество труда, является премия (вознаграждение за конечный и положительный результат труда). Размер ежемесячной премии утверждается директором компании ООО «Агрохолдинг Юг» исходя из общего плана продаж. Премия выплачивается по итогам месяца из фонда оплаты труда.

Материальное стимулирование работников компании ООО «Агрохолдинг

Юг» имеет очень важную роль и предполагает, что дополнительные усилия работников, приводящие к значительным результатам для предприятия, должны быть достойно оплачены (с помощью премиальных или социальных благ) – тем самым, увеличивая их результативность и отдачу.

Также, всем работникам компании ООО «Агрохолдинг Юг» предоставляется значительный социальный пакет и социальные гарантии.

Для руководителей, специалистов и служащих начисление заработной платы и премий происходит согласно «Положению об оплате труда для руководителей, специалистов и служащих». Как прописано в Положении работа руководителей, служащих и специалистов компании ООО «Агрохолдинг Юг» оплачивается на основе повременно-премиальной системы оплаты труда.

Общий заработок работников определяется и складывается из должностного оклада, премии и дополнительных выплат. Должностной оклад фиксируется в типовом трудовом договоре и определяется штатным расписанием.

Далее проанализируем систему оплаты труда торгового персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг», поскольку проведенный анализ показал, что сотрудники данной категории персонала увольняются чаще других.

Материальная система мотивации торгового персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» состоит из следующих выплат:

1. Фиксированный оклад.
2. Бонус от объема продаж – выплачивается за выполнение плана по объему продаж в отчетном месяце и начисляется в зависимости от:
 - выполнения плана продаж, установленного по закрепленным клиентам на отчетный месяц;
 - захода денежных средств (товар отгружен и оплачен) за отчетный месяц в размере 2%, сумма, бонуса корректируется на коэффициент выполнения плана (таблица 7).

Коррекция суммы бонуса на коэффициент выполнения плана

Выполнение плана продаж, %	Коэффициент выполнения плана
менее 60	0,6
60 – 75	1,2
76 – 90	1,6
91 – 100	2
101 – 109	2,2
110 и более	2,4

План продаж составляется как сумма планируемых отгрузок товара соответствующим клиентам менеджера. Выполнения плана продаж считается по фактическим отгрузкам.

3. Бонус за новых клиентов – бонус выплачивается за отгрузку новых клиентов в размере 3%. При выполнении плана менее 60% – бонус выплачивается по коэффициенту 0,6.

4. Бонус за целевые задачи – каждому менеджеру могут устанавливаться персональные целевые задачи, исходя из необходимости развития приоритетных направлений деятельности компании. Каждая задача имеет базовый размер бонуса, которая объявляется при назначении задачи.

5. В дальнейшем в данную структуру оплаты, могут быть включены дополнительные бонусы и/или вычеты.

Структура оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлена в таблице 8.

Структура оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО

«Агрохолдинг Юг»

Элементы фонда оплаты труда	Доля, %
Оплата труда за отработанное время (оклад)	30
Сдельная часть	65
Премияльная часть	5

Как видно из таблицы 9, для менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» действует сдельно-премиальная форма оплаты труда.

Основным недостатком такой формы оплаты является то, что менеджеры работают исключительно в направлении собственных продаж и не заинтересованы в результатах выполнения поставленного общего плана компании, т.к. основной составляющей заработной платы является сдельная часть (рисунок 8).



Рисунок 8. Структура оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»

Комплексный план управления системой стимулирования менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» необходим для повышения конкурентоспособности предприятия. Прежде, чем сформулировать варианты управления системой мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» необходимо провести анализ факторов внешней среды, осуществляемого методом SWOT-анализа.

При анализе выявляются внутренние сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также внешние возможности и угрозы, влияющие на принятие управленческих решений в области стимулирования труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» в настоящее время и в будущем (таблица 9).

SWOT-анализ системы мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО
«Агрохолдинг Юг»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Учтены все параметры деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг», которые напрямую влияют на результат: выручка, прибыль. 2. Учтены все основные показатели деятельности менеджеров отдела продаж, от которых напрямую зависят показатели выручки: производительность труда, условия труда. 3. Фонд стимулирования менеджеров отдела продаж достигает 40% от фонда оплаты труда в компании. 4. Повышаются результаты деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет дифференцированного подхода, все оцениваются по единым критериям. 2. Результаты сравниваются с общими показателями, не учитывается внутренний рост показателей качества конкретного менеджера отдела продаж. 3. Принцип и механизмы формирования и распределения фонда стимулирования менеджеров отдела продаж несовершенна, вследствие высокого уровня текучести менеджеров. 4. Независимо от результатов деятельности фонд стимулирования менеджеров отдела продаж не меняется.
Благоприятные возможности	Потенциальные угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. У менеджеров отдела продаж повышается мотивация к улучшению результатов деятельности. 2. Работа менеджеров отдела продаж направлена на повышении конкурентоспособности компании в целом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фонд стимулирования перестает стимулировать менеджеров отдела продаж. 2. Появляется нездоровая конкуренция между менеджерами отдела продаж. 3. Увеличение заработной платы менеджеров отдела продаж не является ключевым показателем повышения результатов компании.

Существующая система материального стимулирования материального стимулирования менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» имеет объективно сильные стороны, а также имеется ряд нерешенных проблем, на основании которых выявлены потенциальные возможности и угрозы.

Проведем анализ системы мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» согласно типологии, предложенной В. Герчиковым, которая предполагает пять типов трудовой мотивации: инструментальную, профессиональную, патриотическую, хозяйскую и избегательную.

Люди «инструментального» типа ориентированы только на вознаграждение: им все равно, что делать, лишь бы платили. Содержание работы не имеет никакой ценности, хотя выполнять они ее могут вполне качественно, если гонорар, конечно, интересный.

«Профессионалы», наоборот, включаются только на интересную задачу, их вдохновляют процесс роста, получение дополнительных навыков и умений, чувство гордости при достижении поставленной цели.

Представители «патриотического» типа в первую очередь переживают за общее дело. Рабочий коллектив или предприятие в целом для них действительно вторая семья, и они искренне радуются успехам «домочадцев». Признание заслуг руководством – большая ценность для такого работника.

Работник с «хозяйским» типом мотивации подобен крепкому фермеру: он досконально знает проблемы и задачи своего «двора», умеет делать разную работу, причем с высоким качеством и отдачей и без контроля со стороны «заезжего начальства», и, что самое главное, стремится брать на себя максимальную ответственность.

Чистые типажи, конечно же, встречаются редко, в каждом человеке сочетаются как минимум два вида трудовой мотивации. Но, определив ведущий мотив, можно эффективнее выстроить оптимальную систему стимулов. С другой стороны, определенному виду деятельности соответствует свой тип трудовой мотивации.

В число опрашиваемых сотрудников вошли менеджеры отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Обработка результатов проводилась в два этапа (1 этап – 1 неделя, 2 этап – 2-3 недели). Общая продолжительность исследования составила месяц.

На первом этапе обрабатывались анкеты и выявлялся индивидуальный мотивационный профиль опрашиваемого. Тип мотивации определялся по таблице. Рядом с вариантом ответа проставлялся код соответствующего типа или типов мотивации.

На втором этапе осуществлялась статистическая обработка ответов. Ее проводили отдельно для каждой группы по типам трудовой мотивации и для всего коллектива менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

На этапе статистической обработки данных выбирались анкеты, соответствующие рассматриваемой группе. Просуммировав индексы каждого

типа мотивации по всем анкетам и разделив результат на количество анкет в группе, получили средний по группе индекс данного типа мотивации. Сделав это по каждому типу мотивации, сформировали таблицы средних индексов для анализа общей ситуации с типами трудовой мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Структура трудовой мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлена в таблице 10.

Таблица 10

Структура трудовой мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»

Тип мотивации	Средний Индекс	Ранг
Профессиональный (Пр)	51,01	4
Инструментальный (Ин)	67,32	1
Патриотический (Па)	57,83	2
Хозяйский (Хо)	51,39	3
Люмпенский (Лю)	33,52	5

Полученные данные показали, что доминирующим типом трудовой мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» является инструментальный тип. Преобладание этого типа говорит о том, что для менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» не важно профессиональное признание, их не привлекают интересные и трудные задачи, возможность самореализации.

Поскольку людей с ведущим инструментальным типом интересуют прежде всего материальные компенсации, для эффективного использования трудового потенциала таких работников руководителю необходимо предусмотреть задачи, создающие условия для их материальной удовлетворенности, поскольку работники этой категории успешны на позициях специалиста функционального характера и ориентированы на карьерный рост только в случае, если деятельность представляется им интересной. Кроме того, они обладают средними лидерскими данными.

Патриотическая и хозяйская мотивации, конечно, также имели вес в

формировании модели трудового поведения в компании: средний индекс ПА составил 57,83, средний индекс ХО – 51,39.

Далее особенности мотивационных факторов профессиональной деятельности менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» были изучены при помощи методики «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и П. Мартина (рис. 9).

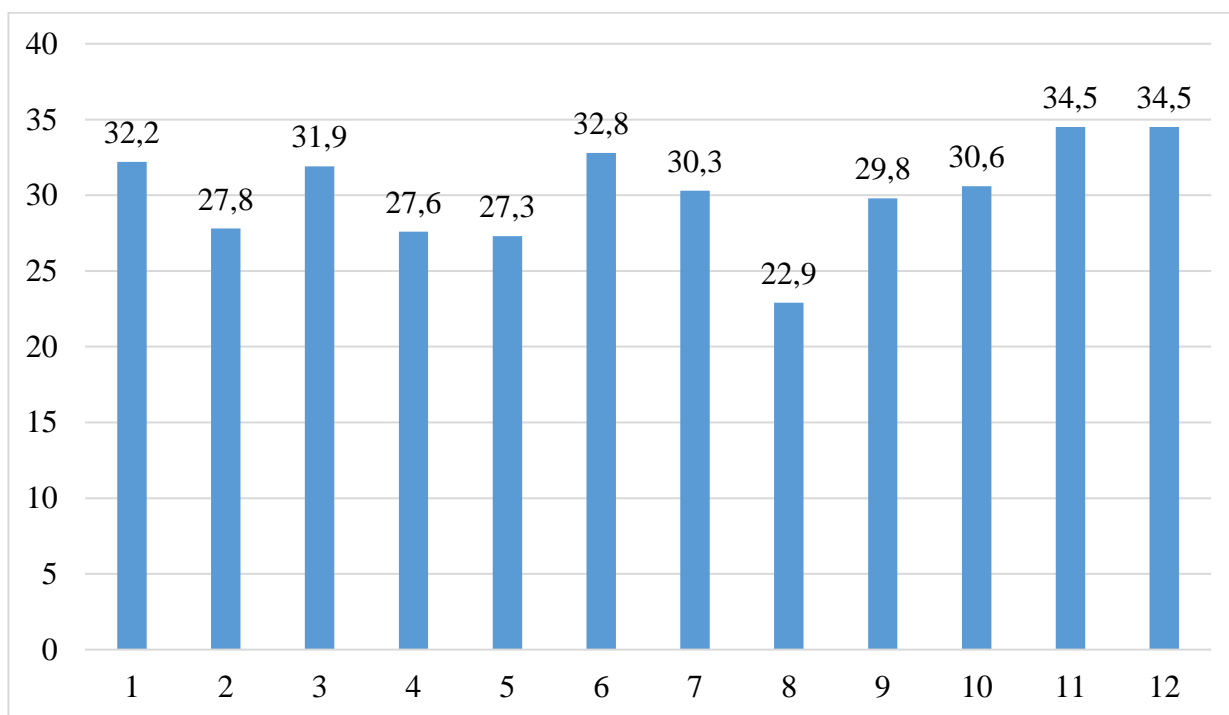


Рисунок 9. Выраженность представлений о мотивационных факторах менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» *

*

1. Потребность в высокой заработной плате
2. Потребность в хороших условиях работы
3. Потребность в четком структурировании работы
4. Потребность в социальных контактах
5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения

6. Потребность в завоевании признания

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их

8. Потребность во влиятельности и власти

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутин

10. Потребность быть креативным

11. Потребность в самосовершенствовании

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе

Максимально возможный балл по шкале составляет 121. В данном исследовании все полученные баллы относятся к среднему уровню, т.е. ярко

выраженных мотивационных факторов у менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» выявлено не было.

Однако, можно выделить несколько мотивационных факторов, которые доминируют в группе респондентов.

Так, одинаковый средний балл 34,5 получили такие факторы как потребность в самосовершенствовании и потребность в интересной, общественно полезной работе.

Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть. Мотивация менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации.

Как отмечают Ш. Ричи и П. Мартин, само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их. С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития. Стремление же к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации.

Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа.

Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснять исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа

занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

Наименьшим мотивирующим фактором в профессиональной деятельности для менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» является потребность во влиятельности и власти. Стремление руководить другими – показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.

Все остальные диагностируемые мотивационные факторы профессиональной деятельности менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»:

- потребность в высокой заработной плате;
- потребность в хороших условиях работы;
- потребность в четком структурировании работы;
- потребность в социальных контактах;
- потребность формировать и поддерживать долгосрочные;
- стабильные взаимоотношения;
- потребность в завоевании признания;
- потребность ставить для себя сложные цели и достигать их;
- потребность в разнообразии, переменах и стимуляции;
- стремление избегать рутины;
- потребность быть креативным выражены примерно на одном уровне в диапазоне 27,3-32,2.

Таким образом, анализ представлений о мотивационных факторах показал, что менеджеры отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» имеют высокую потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть. Так же мотивирующим фактором для них является стремление же к интересной и полезной работе.

В целях оценки удовлетворенности трудом менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» был проведен опрос 13 сотрудников (таблица

11).

Таблица 11

Результаты опроса менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»,%

Вопрос: устраивает ли Вас	Полностью удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Совершенно не удовлетворяет
размер зарплаты	63	18	19
условия труда (освещенность, чистота и др.)	95	4	1
взаимоотношения с коллегами	22	71	7
возможности для проявления инициативы в работе	54	36	10
режим работы			
- тяжесть работы	98	2	–
- график работы	95	4	1
надежность места работы	98	2	–
перспективы профессионального роста	14	74	12
процесс выполняемой работы	84	16	–

Анализ результатов показывает, что большинство менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» удовлетворены условиями труда, режимом работы, и надежностью места работы, процессом самой работы.

Однако остаются настораживающими следующие показатели: удовлетворенность размером заработной платы, взаимоотношения с коллегами, возможностью для проявления инициативы в работе и перспективами карьерного роста.

Результаты опроса показали, что менеджеры отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» не боятся потерять работу в данной организации. Оказалось, что переход на следующую должность или в другую организацию является одним из основных ближайших планов сотрудников.

Таким образом, деятельность компании ООО «Агрохолдинг Юг» на протяжении исследуемого периода (2016-2018 годы) остается рентабельной, хотя имеет место незначительное снижение объемов реализации и сокращение абсолютных показателей прибыли. Анализ кадрового состава предприятия, позволил выявить тенденцию к снижению численности персонала, вследствие

проведенного сокращения штатных единиц.

Коэффициенты, характеризующие движение персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» можно охарактеризовать как негативные. Оборот по выбытию выше, чем оборот по приему, что говорит о тенденции к снижению численности персонала. Показатель постоянства кадров в компании ООО «Агрохолдинг Юг» примерно одинаков за период 2016-2018 годов – 77-79%.

Проведенный анализ системы управления персоналом позволил определить, что на предприятии наблюдается текучесть менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг», вызванная недостаточным уровнем заработной платы. Это отрицательно влияет на эффективность работы предприятия.

По причине частых увольнений возможны сбои деятельности предприятия. Долгий поиск работника, на место ушедшего приводит к необходимости задействовать в работе других сотрудников, а им приходится делать двойную работу.

По результатам оценки удовлетворенности трудом персонала на основе опроса было выявлено, что смена работы является ближайшей перспективой для некоторых сотрудников фирмы. На основании чего можно сделать вывод, что команды в коллективе не существует, и сотрудники решают свои задачи индивидуально.

У персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» частые увольнения менеджеров отдела продаж вызывают крайне отрицательное отношение, так как они не могут положиться на новых сотрудников, не готовых к самостоятельной работе. Также это негативно влияет на показатель производительности труда, и соответственно на выручку предприятия.

Таким образом, система оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» нуждается в совершенствовании.

Вывод по главе 2

Во второй главе был проведен анализ системы оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг ЮГ», рассмотрена ее общая характеристика.

На данный момент ООО «Агрохолдинг Юг» является одним из крупнейших предприятий агропромышленного сектора Краснодарского края, лидером производства свинины и готовой продукции в регионе.

Анализ основных показателей деятельности компании позволил определить, что в 2017 году объем выручки снизился на 1%, или на 2514 тыс. руб., по сравнению с 2016 годом. Объем выручки снизился на 7610 тыс. руб. (или на 2%) в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Снижение объемов реализации оказало влияние и на сокращение абсолютных показателей прибыли.

На протяжении исследуемого периода численность персонала компании ООО «Агрохолдинг Юг» изменяется незначительно. Общая численность сотрудников в 2018 г. составила 240 человек.

В исследуемой компании среднемесячный фонд оплаты труда в 2017 году увеличился на 7,9%, в 2018 году на 10,8%. Следует отметить, что премиальные выплаты по всем должностям растут аналогичными темпами, что и заработная плата по тарифу. Данная тенденция свидетельствует о снижении материальных стимулов в организации.

В ходе исследования было выявлено, что в компании ООО «Агрохолдинг Юг» частые увольнения менеджеров отдела продаж вызывают крайне отрицательное отношение, так как они не могут положиться на новых сотрудников, не готовых к самостоятельной работе. Также это негативно влияет на показатель производительности труда, и соответственно на выручку предприятия.

Проведенный анализ системы оплаты труда в компании ООО «Агрохолдинг Юг» позволил определить, что наибольшего изменения требует система оплаты труда менеджеров отдела продаж.

Глава 3. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии ООО «Агрохолдинг ЮГ»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии

С учетом выявленных проблем, было принято решение разработать проект по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг». Процесс разработки проекта осуществлялся в три этапа:

- предпроектный этап;
- разработка проекта;
- внедрение проекта.

Цель проекта – повышение эффективности системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Содержание проекта по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлено в таблице 12.

Таблица 12

Содержание мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг»

Наименование этапа	Содержание этапа
1. Предпроектная подготовка	1. Проведение анализа системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг»
	2. Анализ полученных результатов
	3. Определение проблем в системе оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг»
2. Разработка проекта	2. Разработка рекомендаций по повышению эффективности системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг»
3. Внедрение проекта	1. Приказ руководителя о внедрении проекта
	3. Разработка рекомендаций по внедрению проекта

На первом этапе был проведен анализ системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг». Полученные результаты

представлены в п. 2.2 данной работы.

Для решения текущих проблем в системе оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» необходимы следующие управленческие решения:

- внедрение новой системы мотивации и стимулирования, которая поможет достигнуть более высоких результатов;
- модернизация прежней системы мотивации и стимулирования менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

С целью определения стратегических ориентиров, направленных на разработку рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг», построим дерево целей. Для построения дерева целей необходимо составить список подцелей, обеспечивающих достижения цели более высокого уровня.

Рассмотрев наиболее проблемную ситуацию в системе оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» (неудовлетворенность оплатой труда) и ее причины, можно сформулировать следующие возможные пути решения проблемы, т.е. подцели для достижения главной цели – разработка стратегии, направленной на совершенствование системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» (эта цель нулевого уровня).

Рекомендации первого уровня:

1. Модернизация системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг».
2. Внедрение новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг», которая поможет достигнуть более высоких результатов.

Рекомендации второго уровня:

В области модернизации системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг»:

1. Увеличить систему индивидуальных отчислений с продаж менеджерам

отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

2. Уменьшить окладную часть заработной платы менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

В целях внедрения новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг»:

1. Увеличить окладную часть заработной платы менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг».

2. Заменить систему индивидуальных отчислений с продаж менеджерам отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг», премией за выполнение (невыполнение) плана, согласно личному показателю по товарообороту.

3. Разработать положение о вознаграждении менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» за стаж.

Таким образом, дерево целей определения стратегических ориентиров, направленных на разработку рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлено на рис. 10.

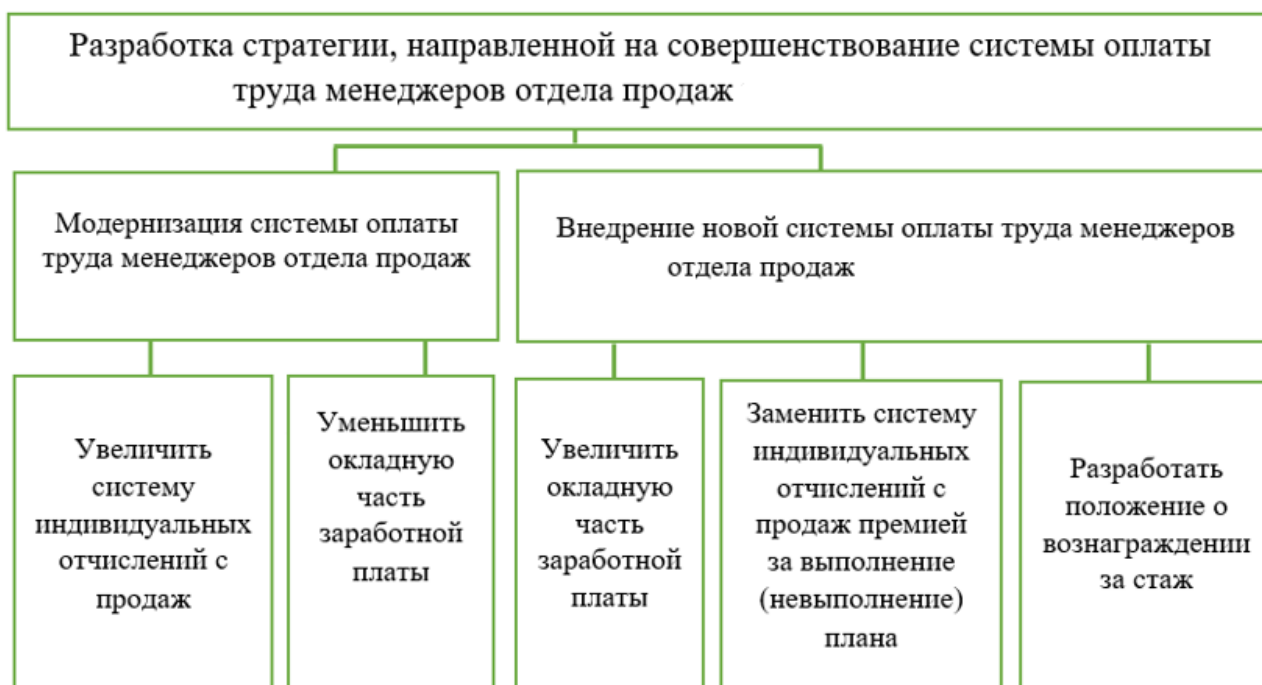


Рисунок 10. Дерево целей на разработку рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж

После построения дерева целей проранжированы определенные цели по степени их важности. Для получения наиболее объективной информации использована помощь экспертного анализа дерева целей. Наиболее распространенными в практике экспертных оценок являются анкетные методы и методы групповой оценки. В данной работе использован анкетный метод экспертного оценивания. Анкетными методами можно оценить коэффициенты относительной важности (КОВ) одного уровня дерева, т.к. по существу нужно упорядочить элементы (цели, подцели) по важности с точки зрения обеспечения цели верхнего уровня. Наиболее распространенными методами в системном анализе являются нормирование и ранжирование. В данном случае использован метод ранжирования, который заключается в присвоении каждому критерию экспертом числового ранга. Ранг, равный единице, присваивается наиболее важному, по мнению эксперта, фактору. Ранг, равный двум, присваивается следующему по важности фактору и т.д. Для целей первого уровня ранги от 1 до 2, для целей второго – от 1 до 5.

В качестве экспертов будут выступать следующие представители аппарата управления компании ООО «Агрохолдинг Юг»: директор компании ООО «Агрохолдинг Юг»; заместитель директора; главный бухгалтер; главный экономист; инспектор отдела кадров (таблица 13).

Таблица 13

Матрица опроса экспертов для целей первого уровня

Эксперты	Ранг экспертов для подцелей	
	Внедрение новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж	Модернизация системы оплаты труда менеджеров отдела продаж
1	2	2
2	1	2
3	1	2
4	1	1
5	1	1

При расчете матрицы преобразованных рангов, необходимо от максимального ранга (например, для целей первого уровня это 2) вычесть ранг, присвоенный экспертом.

Матрица преобразованных рангов представлена в таблице 14.

Таблица 14

Матрица преобразованных рангов

Эксперты	Ранг экспертов для подцелей	
	Внедрение новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж	Модернизация системы оплаты труда менеджеров отдела продаж
1	0	0
2	1	0
3	1	0
4	1	1
5	1	1
Сумма	4	2
КОВ	0,67	0,33

Для расчета коэффициента относительной важности, сумму рангов столбца необходимо разделить на сумму преобразованных рангов для всех подцелей уровня. Т.е. так как сумма подцелей первого уровня равна 6, то коэффициенты относительной важности (КОВ) будут равны:

– внедрение новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» – 0,67 (4 / 6).

– модернизация системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» – 0,33 (2 / 6).

Аналогично рассчитаны коэффициенты относительной важности для целей второго уровня (таблица 15).

Таблица 15

Матрица опроса экспертов для целей второго уровня

Эксперты	Ранг экспертов для подцелей				
	Увеличить окладную часть заработной платы	Увеличить систему индивидуальных отчислений с продаж	Уменьшить окладную часть заработной платы	Разработать положение о вознаграждении за стаж	Заменить систему индивидуальных отчислений с продаж премией за выполнение (невыполнение) плана
1	5	1	2	1	5
2	2	1	2	2	3
3	2	2	4	3	2
4	3	1	3	4	5
5	4	2	2	2	2

Матрица преобразованных рангов опроса экспертов для целей второго уровня представлена в таблице 16.

Таблица 16

Матрица преобразованных рангов для целей второго уровня

Эксперты	Ранг экспертов для подцелей				
	Увеличить окладную часть заработной платы	Увеличить систему индивидуальных отчислений с продаж	Уменьшить окладную часть заработной платы	Разработать положение о вознаграждении за стаж	Заменить систему индивидуальных отчислений с продаж премией за выполнение (невыполнение) плана
1	4	0	0	3	4
2	4	3	2	3	3
3	3	3	3	1	2
4	4	2	0	2	1
5	3	1	3	3	3
Сумма	18	9	8	12	13
КОВ	0,30	0,15	0,13	0,20	0,22

Результаты расчетов коэффициентов относительной важности (КОВ) для целей второго уровня представлены на рисунке 11.



Рисунок 11. Результаты расчетов коэффициентов относительной важности (КОВ) для целей второго уровня компании ООО «Агрохолдинг Юг»

По мнению экспертов, наиболее важными стратегическими ориентирами, направленными на разработку рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» являются такие цели как:

- увеличить окладную часть заработной платы (КОВ = 0,30);
- разработать положение о вознаграждении за стаж (КОВ = 0,20);
- заменить систему индивидуальных отчислений с продаж премией за выполнение (невыполнение) плана (КОВ = 0,22).

Таким образом, с целью разработки стратегии, направленной на разработку рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг», сформулированы возможные пути решения проблем на основании экспертного оценивания разрешения проблемной ситуации.

По мнению экспертов, наиболее важными являются такие цели как увеличение окладной части заработной платы менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг», разработка положения о вознаграждении за стаж и замена системы индивидуальных отчислений с продаж премией за выполнение (невыполнение) плана. Перейдем к мероприятиям по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

3.2. План мероприятий по реализации рекомендаций и оценка их эффективности

Мероприятия по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж в компании ООО «Агрохолдинг Юг» планируется проводить с ноября 2018 года по май 2018 года, чтобы к июню 2018 года было полностью сформировано «Положение об оплате труда» и прошло его внедрение.

График реализации предложенных мероприятий представлен на диаграмме

Диаграмма Ганта реализации мероприятий

Сроки / Мероприятие	Январь 2019 года	Февраль 2019 года	Март 2019 года	Апрель 2019 года	Май 2019 года	Июнь 2019 года	Июль 2019 года
Определение содержания проекта							
Создание команды, переговоры с потенциальными участниками и их руководителями							
Старт проекта							
Управление проектом, сбор и анализ показателей							
Оценка и завершение проекта							
Утверждение «Положения об оплате труда» и его внедрение							

Текущая система оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» сводит к минимуму командный дух и не способствует сплочению коллектива. Необходимо заменить сдельную часть оплаты труда для менеджеров по продажам премией на коллектив по результатам выполнения поставленного плана на месяц.

Рекомендации по улучшению системы оплаты труда в менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»:

- увеличить окладную часть заработной платы менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» до 20 000 рублей;
- заменить систему индивидуальных отчислений с продаж менеджерам отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг», премией за выполнение (невыполнение) плана, согласно личному показателю по товарообороту;
- необходимо разработать положение о вознаграждении работников за стаж.

Вознаграждение за стаж выплачивается в размерах, представленных в

таблице 18.

Таблица 18

Рекомендуемые суммы вознаграждения менеджеров отдела продаж компании
ООО «Агрохолдинг Юг» за многолетнюю плодотворную работу

Стаж работы	Вознаграждение
от 1 до 3 лет	0,1 оклада
от 3 до 5 лет	0,15 оклада
от 5 до 7 лет	0,2 оклада
свыше 7 лет	0,3 оклада
от 7 до 12 лет	0,5 оклада (тарифа)
свыше 12 лет	0,7 оклада (тарифа)

Рассмотрим более подробно рекомендуемую систему оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг». (таблица 19).

Таблица 19

Рекомендуемая система оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО
«Агрохолдинг Юг», руб.

Позиция в рейтинге	Оклад	Премияльная часть (% от общей премии)	Общая премия за выполнение месячного плана		
			Выполнение менее 90%	Выполнение 90 – 110%	Выполнение более 110%
1 место	20 000	25	1,5% от товарооборота	1,9% от товарооборота	2,3% от товарооборота
2 место	20 000	20			
3 место	20 000	15			
4 место	20 000	13			
5 место	20 000	11			
6 место	20 000	9			
7 место и далее	20 000	7			

Место в рейтинге определяется выполнением показателя по личному товарообороту сотрудника. Таким образом, заработную плату менеджера по продажам можно рассчитать по следующей формуле (1):

$$ЗП = \text{Оклад} + \text{Премия} + \text{Доплата за стаж} \quad (1)$$

Рассчитаем заработную плату менеджера по продажам, если поставленный план в размере 5 000 000 руб. выполнен на 105%, занимаемое место в рейтинге № 2 и стаж работы 2 года:

$$\text{ЗП} = 20\,000 + ((5\,000\,000 * 0,019\%) * 0,2\%) + 5\,000 = 44\,000 \text{ рублей}$$

Основной эффект от введения данной системы оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» – повышение статуса сотрудника предприятия, улучшение эмоциональной обстановки в коллективе, что безусловно отразится и на производительности труда.

Реализация предложенной системы премирования менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» позволит увеличить доходы каждого работника и повысить эффективность использования торговых трудовых ресурсов за счет заинтересованности менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» и появления соревновательного интереса.

Сравнение старой и новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлено в таблице 20.

Таблица 20

Сравнение старой и новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»

Формы мотивации	Старая система	Новая система
Заработная плата	Основную часть отчислений составляет процент от личных продаж	1. Увеличен оклад менеджерам по продажам 2. Процент от продаж, заменен коллективной премией за выполнение плана 3. Премия напрямую зависит от личного вклада каждого работника и учитывает результат работы всего коллектива
Мотивация персонала	1. Низкая материальная мотивация персонала 2. Отсутствие стимулов к производительной работе	1. Увеличение материальных стимулов 2. Повышение социального статуса
Движение персонала	Текучесть кадров	1. Привлечение и удержание персонала 2. Повышение командного духа и вовлеченности у персонала

К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести следующее:

– обеспечение менеджерам отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимая социальная защита на уровне предприятия);

– реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия;

– благоприятный социально-психологический климат;

– снижение уровня текучести кадров на предприятии.

Рассчитаем необходимые затраты на внедрение новой системы оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Для этого нам необходимо сравнить данные по заработной плате за 2016 год, рассчитать данные за прогнозируемый период.

По данным бухгалтерии компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 2017 году, средняя заработная плата менеджера отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» составляла 22 125 рублей.

Затраты на оплату труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 2018 году составили:

$$Z_{2018} = (Z_{мп} * N) * 12 \quad (2)$$

где $Z_{мп}$ – средняя заработная плата менеджера по продажам, руб.;

N – штатная численность менеджеров (12), чел.

Рассчитаем затраты на оплату труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» при действующей системе оплаты труда:

$$Z_{2018} = (Z_{мп} * 12) * 12 = (22\ 125 * 12) * 12 = 3\ 186\ 000 \text{ руб.}$$

Цель рекомендуемых мероприятий достичь в прогнозируемом периоде товарооборот компании ООО «Агрохолдинг Юг» в 700 000 тыс. руб., учитывая то что средний процент выполнения поставленного плана составляет 102,5% рассчитаем затраты на оплату труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Согласно новой системе мотивации рассчитаем затраты на заработную плату для упрощения расчета прогнозного значения занимаемое место в рейтинге примем равное 2, стаж работы не учитывается:

$$Z_{мп} = \text{ОКЛАД} * N * 12 + (700\ 000\ 000 * 0,019\% * 0,2) = 20\ 000 * 12 * 12 + 2\ 660\ 000 = 5\ 540\ 000 \text{ руб.}$$

Таким образом затраты на оплату труда менеджеров отдела продаж

компании ООО «Агрохолдинг Юг» по новой системе составят 5 540 000 рублей.

Значения зависимости отчислений в заработную плату от товарооборота компании ООО «Агрохолдинг Юг» представлены в таблице 21.

Таблица 21

Сводная таблица зависимости отчислений в заработную плату менеджеров отдела продаж от товарооборота компании ООО «Агрохолдинг Юг», тыс. руб.

Показатель	2018	Прогноз	+/-
Товарооборот	480 811	700 000	219 189
Затраты на оплату труда менеджеров отдела продаж	3 186	5 540	2 354
Доля отчислений в ЗП от товарооборота компании ООО «Агрохолдинг Юг»,%	1,08	0,86	- 0,22
Средняя ЗП менеджера отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»	22,125	44	21 875

Сравнительный анализ показывает, что средняя заработная плата менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» увеличится на 21 875 рублей (рис. 12).

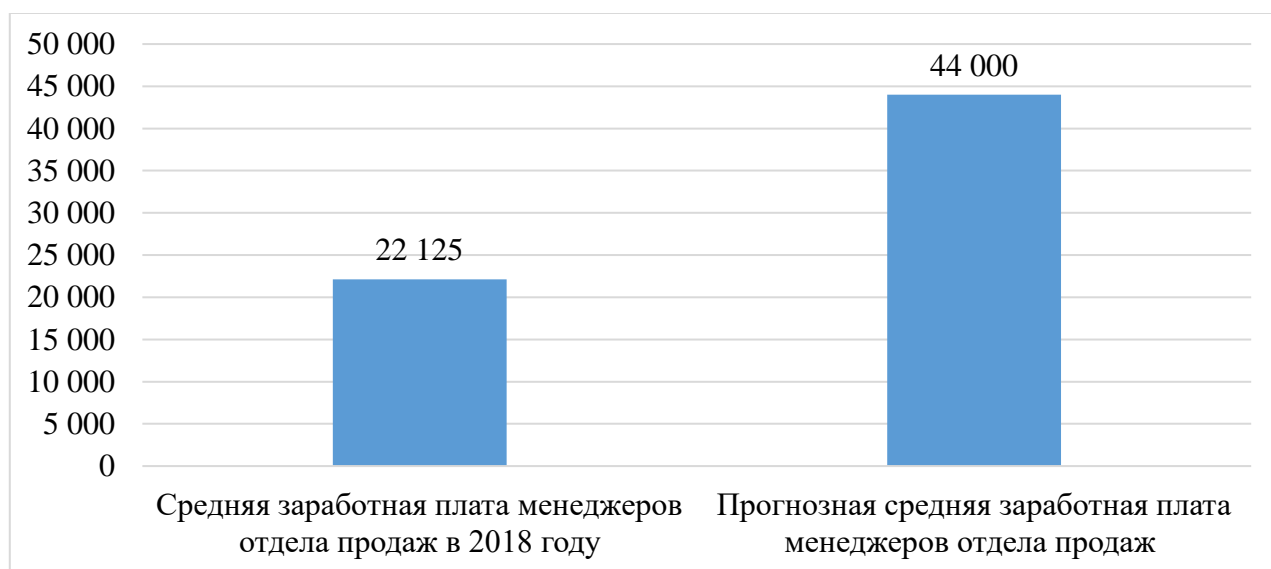


Рисунок 12. Результаты сравнительного анализа средней заработной платы менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг»

При этом доля отчислений в заработную плату от товарооборота компании снизится на 0,22%, что принесет организации дополнительную прибыль.

Далее определен экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, предположим, что рекомендуемые мероприятия приведут к

увеличению товарооборота компании на 30%, тогда годовой товарооборот компании ООО «Агрохолдинг Юг» составит 625 054300 тыс. руб. (480 811 000 + 30%) (таблица 22).

Таблица 22

Динамика основных показателей деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг» после внедрения новой оплаты труда менеджеров отдела продаж

Показатели	2018	Прогноз	+/-	%
Товарооборот (ТО), тыс. руб.	480 811	625 054,3	144 243,3	130
Численность менеджеров отдела продаж	12	12	0	0
Производительность труда (ВР/Ч), тыс. руб./чел.	40 068	52 087	12 019	130
Себестоимость реализованных товаров, тыс. руб.	465 028	604 536,4	94 972	120
Прибыль от реализации (ПР), тыс. руб.	15 783	20 517,9	4 734,9	130
Рентабельность продаж (ПР/ВР × 100),%	103,4	103,4	0	0
Налог на прибыль (20%), тыс. руб.	3 156,6	4 103,6	947	130
Чистая прибыль (прибыль без налогов), тыс. руб.	12 626,4	16 414,3	3 787,9	130

Таким образом, экономический эффект мероприятий внедрения новой оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» составит 3 787,9 тыс. руб. (рис. 13).

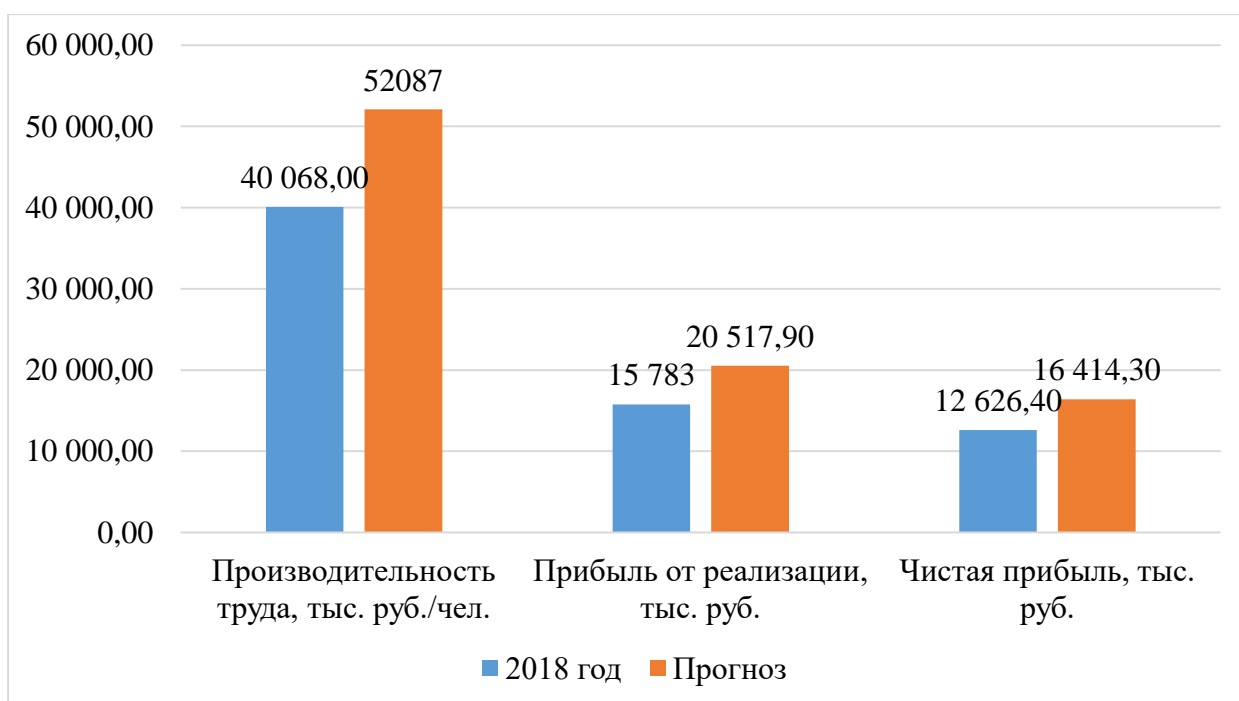


Рисунок 13. Прогнозная динамика основных показателей деятельности компании после внедрения новой оплаты труда менеджеров отдела продаж

Таким образом, цель работы достигнута, в частности проведен анализ

оплаты труда и мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг», на основании проведенного анализа предложены мероприятия направленные на изменение оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Для повышения эффективности кадровых ресурсов предлагается внедрить новую систему оплаты труда для менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг». Новая система более гибкая и делает основной упор как на личный вклад каждого сотрудника, так и на выполнение плановых показателей всего коллектива.

Экономический эффект мероприятий внедрения новой оплаты труда менеджеров отдела продаж составит 3 787,9 тыс. руб.

Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг», а также, при выполнении всех предложенных рекомендаций, повысить уровень производительности, сплоченности коллектива и снизить текучесть кадров.

Вывод по главе 3

В третьей главе выпускной квалификационной работы были разработаны рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии, представлен план реализации рекомендаций, проведена оценка их эффективности.

Наиболее важными являются такие цели, как увеличение окладной части заработной платы менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг», разработка положения о вознаграждении за стаж и замена системы индивидуальных отчислений с продаж премией за выполнение (невыполнение) плана. Перейдем к мероприятиям по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг».

Для повышения эффективности кадровых ресурсов было предложено внедрить новую систему оплаты труда для менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг». Новая система более гибкая и делает основной упор как

на личный вклад каждого сотрудника, так и на выполнение плановых показателей всего коллектива.

Реализация предложенной системы премирования менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» позволит увеличить доходы каждого работника и повысить эффективность использования торговых трудовых ресурсов за счет заинтересованности менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» и появления соревновательного интереса.

Сравнительный анализ показывает, что средняя заработная плата менеджеров отдела продаж компании увеличится с 22 тыс. руб. до 44 тыс. руб.

Общий экономический эффект мероприятий внедрения новой оплаты труда менеджеров отдела продаж составит 3 787,9 тыс. руб.

Заключение

Общее повышение заработной платы и ее покупательной способности, как и уровня жизни в целом, представляется важнейшей социальной, политической и экономической задачей российского общества. От ее решения во многом зависит судьба общественного прогресса, в том числе ход нынешних радикальных преобразований.

Проведенный анализ динамики основных экономических показателей деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг» за 2016 – 2018 гг. позволил выявить, что в течение анализируемого периода в компании ООО «Агрохолдинг Юг» происходят значительные структурные, организационные, финансовые и технологические преобразования, которые воздействуют на все уровни и сегменты деятельности предприятия.

Снижение объемов реализации компании ООО «Агрохолдинг Юг» оказало влияние и на сокращение абсолютных показателей прибыли. Прибыль от реализации в 2018 году снизилась на 2 626 тыс. руб., или на 14% относительно показателя 2017 года, показатель рентабельности организации, отражающий эффективность деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг», снизился в 2018 году по сравнению с показателем 2017 года на 0,5%, что отрицательно повлияло на финансовое состояние организации.

Анализ кадрового состава предприятия, позволил выявить тенденцию к снижению численности персонала, вследствие проведенного сокращения штатных единиц.

Анализ внутренней отчетности компании за несколько лет позволил собрать необходимые данные об основных показателях, связанных с текучестью менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» относительно стажа сотрудников, а также указания причин увольнения за несколько отчетных периодов.

Как оказалось, 50% от общего количества уволившихся составляют люди, проработавшие в компании ООО «Агрохолдинг Юг» менее 3 месяцев, 35% –

сотрудники со стажем работы в компании до 1 года, большая часть менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» (44%) увольняется из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы.

Проведенный анализ системы управления персоналом позволил определить, что на предприятии наблюдается текучесть менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг», вызванная недостаточным уровнем заработной платы. Это отрицательно влияет на эффективность работы предприятия.

По результатам анализа в работе предложены рекомендации по повышению эффективности оплаты труда менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг». Исходя из выявленных проблем в системе оплаты труда и мотивации менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг» были предложены мероприятия по совершенствованию оплаты труда и рассчитана экономическая эффективность от их внедрения.

Для повышения эффективности кадровых ресурсов предлагается внедрить новую систему оплаты труда для менеджеров отдела продаж компании ООО «Агрохолдинг Юг». Новая система более гибкая и делает основной упор как на личный вклад каждого сотрудника, так и на выполнение плановых показателей всего коллектива.

Экономический эффект мероприятий внедрения новой оплаты труда менеджеров отдела продаж составит 3 787,9 тыс. руб.

Предлагаемый проект мероприятий позволит повысить эффективность деятельности компании ООО «Агрохолдинг Юг», а также, при выполнении всех предложенных рекомендаций, повысить уровень сплоченности коллектива и снизить текучесть кадров.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, КноРус, 2018. – 224 с.
2. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия). – М.: Дашков и К, 2015. – 292 с.
3. Александрова, Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2014. – С. 45–47.
4. Асалиев, А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 143 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 432 с.
6. Бурганов, Р.А. Экономическая теория. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
7. Бухгалтерский учет и анализ: учеб. пособие / Ю.И. Сигидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
8. Бухгалтерский финансовый учет: учеб. пособие / И. М. Дмитриева. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 539 с.
9. Борзунова, О.А. Новый закон о взносах в социальные фонды./ О.А. Борзунова // Бухгалтер и закон. – 2015. – №10. – С.17-19.
10. Булыгина Н. Изменение заработной платы работников: установленный порядок и ошибки документального оформления./ Н. Булыгина // Трудовое право. – 2014. – №5. – С.18-19.
11. Брагина, З.В. Управление персоналом: уч. пос. для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации» / З.В. Брагина. – М.: КНОРУС, 2014. – 128 с.
12. Биктяков, К.С. Мотивация персонала организации в современных условиях / К. С. Биктяков // Машиностроитель. – 2015. – № 4. – С. 10-16.
13. Великанов, В.В., Золотарева, М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 391-394.

14. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика; Проспект. – Москва, 2015. – 688 с.
15. Виханский, О.С. Менеджмент. Учебник / О.С. Вихановский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2015. – 258 с.
16. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 501 с.
17. Генкин, Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2015. – 432 с.
18. Грибов В.Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2016 – 448 с.
19. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 287 с.
20. Демидов, Г.И. Нормальные условия труда: признаем расходы в целях налогообложения./ Г.И. Демидов // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2014. – №6. – С.32-33.
21. Ермаков, В.В. Менеджмент организации / В.В. Ермаков – М.; ЭКСМО, 2015. – 342с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
23. Кафидов, В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. – М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2018. – 144 с.
24. Коновалова, Е.В. Создаем резерв на оплату отпусков (как рассчитать ежемесячные отчисления и остаток резерва, переносимый на следующий год в бухгалтерском и налоговом учете)/ Е.В. Коновалова // Главная книга. – 2014. -№8. – С.17-18.
25. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 1667 с.
26. Карманова, А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 409-411.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учеб. пособие. – Изд. 3-е, дополн. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 286 с.
28. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами / Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2015. – 259 с.
29. Литвинюк, А.М. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. Литвинюк А.М. – Юристъ, 2014. – 101 с.
30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие/ А.П. Егоршин. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. – 378 с.
31. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
32. Наумов, А.И. Социально партнерство в сфере социально-трудовых отношений / А.И Наумов, О.С. Мраморнова // Апробация. – 2016. – № 7. – С. 86 - 88.
33. Наумов, Н.И. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 656 с.
34. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. – М.: НИЦ ИНФРА-М: Академцентр, 2013. – 240 с.
35. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. вузов / Б.Ю. Сербиновский. – М.: Дашков и К, 2014. – 464 с.
36. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
37. Тарасова, А.В. Какую премию можно учесть в расходах?/ А.В. Тарасова // Оплата труда: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2014. – №6. – С.60-61.
38. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. для вузов [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 536 с.
39. Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 164 с.
40. Экономика образования: учеб. пособие/ Л.Е. Басовский, В.А. Панин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 219 с.

41. Экономика отрасли: туризм: учеб. пособие/ Е.А. Замедлина, О.Н. Козырева. – М.: Альфа-М: НИЦ Инфра-М, 2013. – 204 с.
42. Экономика предприятия: учеб. пособие/ О.И. Волков, В.К. Складенко. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 264 с.
43. Экономика предприятия (организации): учеб./ О. В. Баскакова. – М.: Дашков и К, 2013. – 372 с.
44. Экономика фирмы (организации, предприятия): учеб. пособие / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
45. Экономический анализ: учеб. пособие/ Н. Б. Акуленко, В. Ю. Гарновой. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 157 с.
46. Экономический анализ деятельности предприятия: учеб. пособие / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 378 с.
47. Экономика фирмы (организации, предприятия): учеб. пособие / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 296 с.
48. Яковлева, И. Управление персоналом в организации / И. Яковлева // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С. 24-26.

Приложение

Сведения о компании ООО «Агрохолдинг Юг»

Адрес предприятия: 350080, Краснодарский край, город Краснодар, улица им Тюляева, ДОМ 4/1

Почтовый индекс 350080

Регион КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ

Город КРАСНОДАР

Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (Классификатор ОК 029-2014 КДЕС Ред.2): М:ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ, НАУЧНАЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ, 70:Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления, 70.2:Консультирование по вопросам управления, 70.22:Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

ОКФС — Общероссийский классификатор форм собственности:

ОКТМО — Общероссийский классификатор территорий муниципальных образований: 03701000001

Филиал ФНС: Инспекция Федеральной налоговой службы №5 по г. Краснодару

Руководитель компании: ХАДУРИН АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

Состояние компании: действующее

Уставной капитал: десять тысяч рублей

Федеральная информационная адресная система: 478f601-c094-49a5-9c7c-48919782754e

ОКОПФ: Общества с ограниченной ответственностью

ОКАТО: Краснодарский край, Города краевого подчинения Краснодарского края/, Краснодар, Округа г Краснодара/, Карасунский

ОКВЭД ОК 029-2001 КДЕС Ред.1: Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

Дополнительные категории ОКВЭД:

- Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
- Разведение лошадей, ослов, мулов и лошаков
- Производство растительных рафинированных масел и жиров
- Оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы
- Производство готовых кормов и их составляющих для животных, содержащихся на фермах
- Декоративное садоводство и производство продукции питомников
- Оптовая торговля фруктами, овощами и картофелем
- Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки
- Производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения
- Переработка и консервирование фруктов и овощей, не включенных в другие группировки
- Производство маргариновой продукции
- Рыболовство
- Прочая розничная торговля в специализированных магазинах
- Выращивание зерновых, технических и прочих сельскохозяйственных культур, не включенных в другие группировки
- Предоставление услуг, связанных с производством сельскохозяйственных культур
- Производство продуктов из мяса и мяса птицы
- Производство дистиллированных алкогольных напитков
- Производство этилового спирта из сброженных материалов
- Производство макаронных изделий
- Производство виноградного вина
- Производство мороженого
- Переработка и консервирование картофеля
- Производство чая и кофе
- Переработка молока и производство сыра
- Производство готовых кормов для домашних животных
- Производство фруктовых и овощных соков
- Разведение крупного рогатого скота
- Производство кукурузного масла, крахмала и крахмалопродуктов

– Овощеводство; декоративное садоводство и производство продукции питомников

– Производство мяса сельскохозяйственной птицы и кроликов

– Производство неочищенных масел и жиров

– Разведение свиней

– Переработка и консервирование рыбы морепродуктов

– Рыболовство, рыбоводство и предоставление услуг в этих областях

– Разведение прочих животных

– Растениеводство в сочетании с животноводством (смешанное сельское хозяйство)

– Производство кукурузного масла

– Производство пряностей и приправ

– Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения

– Производство продуктов мукомольно-крупяной промышленности

– Производство сахара

– Производство детского питания и диетических пищевых продуктов

– Производство мяса

– Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий

– Разведение сельскохозяйственной птицы

– Деятельность в области архитектуры; инженерно-техническое проектирование; геолого-разведочные и геофизические работы; геодезическая и картографическая деятельность; деятельность в области стандартизации и метрологии; деятельность в области гидроме

– Оптовая торговля молочными продуктами, яйцами, пищевыми маслами и жирами

– Разведение овец и коз

– Выращивание фруктов, орехов, культур для производства напитков и пряностей