

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
_____ Мухаметгалиев Ф.Р.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Совершенствование оплаты труда руководителей и
специалистов общества с ограниченной ответственностью
«Светлая-долина» Елабужского района Республики Татарстан**

Обучающийся: Нигматуллин Ильназ Ильдарович

Руководитель:
д.э.н., профессор. Мухаметгалиев Фарит Нургалиевич

Рецензент: Амирова Эльмира Фаиловна
к.э.н. доцент.

Казань 2019

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра Организация сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Мухаметгалиев Ф.Н.
«7» декабря 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Нигматуллина Ильназа Ильдаровича
(Фамилия Имя Отчество обучающегося)

- 1. Тема работы:** Совершенствование оплаты труда руководителей и специалистов обществе с ограниченной ответственностью «Светлая-долина» Елабужского района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы:** «21» мая 2019 г.
- 3. Исходные данные к работе:** литературные источники, Интернет-ресурсы, материалы из периодической печати, журнальные статьи, документы кадровой службы ООО «Светлая-долина», годовой бухгалтерский отчет ООО «Светлая-долина»
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** -ознакомление с теоретическими основами оценки организации труда руководителей и специалистов; -проведение экономического анализа состояния экономики и финансов в ООО «Светлая-долина»; -разработка путей совершенствования организации труда руководителей и специалистов в ООО «Светлая-долина»
- 5. Перечень графических материалов:**

6. Дата выдачи задания

«7» декабря 2017 г.

Руководитель

Ф.Н. Мухаметгалиев

Задание принял к исполнению

И.И. Нигматуллин

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.04.18	выполнено
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ	15.04.18	выполнено
1.1 Система методов оценки организации и оплата труда руководителей и специалистов		выполнено
1.2 Характеристика форм, функций и элементов, влияющих на эффективность организации и оплаты труда руководителей и специалистов		выполнено
1.3 Совершенствование организации и оплаты труда руководителей и специалистов в России и за рубежом		выполнено
2.ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ООО «СВЕТЛАЯ-ДОЛИНА» ЕЛАБУЖСКОГО РАЙОНА РТ	15.10.18	выполнено
2.1 Местоположение, размеры землепользования и природные условия		выполнено
2.2 Организационная структура и структура управления		выполнено
2.3. Обеспеченность организации производственными фондами и трудовыми ресурсами		выполнено
2.4. Показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности		выполнено
2.5 Организация труда руководителей и специалистов		выполнено
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ	15.04.19	выполнено
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации и оплаты труда на предприятии		выполнено
3.2 Внедрение системы КРІ в работу управления персоналом		выполнено
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий		выполнено
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	10.05.19	выполнено
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.05.19	выполнено
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.05.19	выполнено

Обучающийся
Руководитель

И.И. Нигматуллин
Ф.Н. Мухаметгалиев

Аннотация
к выпускной квалификационной работе бакалавра
Нигматуллина Ильназа Ильдарович

на тему: Совершенствование оплаты труда руководителей и специалистов общества с ограниченной ответственностью «Светлая-долина» Елабужского района Республики Татарстан

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке путей совершенствования организации и оплаты труда в ООО «Светлая-долина» в Елабужском районе РТ на основании теоретических подходов в области организации и оплаты труда руководителей и специалистов. Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, выводы и предложения, список литературы. Во введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования. В первой главе рассмотрены теоретические основы оценки организации и оплаты труда руководителей и специалистов. Вторая глава-это выбор экономического субъекта и ее экономическая характеристика. В ней рассмотрены такие вопросы как природно-экономическая характеристика хозяйства, организационная структура и структура управления, организация труда руководителей и специалистов. В главе третьей были рассмотрены пути совершенствования организации и оплата труда руководителей и специалистов экономического субъекта. В выводах и предложениях сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

Annotation
to the final qualifying work of the bachelor
Nigmatullin Inaz The Ildarovich
on the topic: Improving the remuneration of managers and specialists of the limited liability company "Light valley" Elabuga district of the Republic of Tatarstan

The purpose of the final qualifying work is to develop ways to improve the organization and remuneration of labor in LLC "Light valley" in Elabuga region of the Republic of Tatarstan on the basis of theoretical approaches in the field of organization and remuneration of managers and specialists. Final qualifying work contains an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, references. The introduction discusses the relevance of the work, goals and objectives of the study. The first Chapter describes the theoretical foundations of the assessment of the organization and remuneration of managers and specialists. The second Chapter is the choice of an economic entity and its economic characteristics. It deals with such issues as the natural and economic characteristics of the economy, the organizational structure and management structure, the organization of labor managers and specialists. Chapter three discussed ways to improve the organization and remuneration of managers and specialists of the economic entity.

The conclusions and proposals formulated the main results of the final qualifying work.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.....	9
1.1 Система методов оценки организации и оплата труда руководителей и специалистов.....	9
1.2 Характеристика форм, функций и элементов, влияющих на эффективность организации и оплаты труда руководителей и специалистов.....	15
1.3 Совершенствование организации оплаты труда руководителей и специалистов в России и за рубежом	20
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ООО «СВЕТЛАЯ-ДОЛИНА» ЕЛАБУЖСКОГО РАЙОНА РТ.....	24
2.1 Местоположение, размеры землепользования и природные условия.....	24
2.2 Организационная структура и структура управления.....	29
2.3 Обеспеченность организации производственными фондами и трудовыми ресурсами.....	35
2.4 Показатели экономической эффективности хозяйственной деятельности.....	38
2.5 Организация труда руководителей и специалистов в ООО «СВЕТЛАЯ-ДОЛИНА».....	41
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В ООО «СВЕТЛАЯ-ДОЛИНА» ЕЛАБУЖСКОГО РАЙОНА РТ.....	48
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации и оплата труда на предприятии.....	48
3.2 Внедрение системы КРІ в работу управления персоналом.....	53
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

В наше время развитие общества свидетельствует, что именно от опытного и знающего свое дело руководства зависит деятельность организации. Мы не должны забывать, что любое предприятие представляет собой одно единое и если работу в предприятия не распределить правильно, то предприятия не даст высоких результатов. Если управленец не рассчитает и грамотно не сформирует свою работу, то это привлечет за собой потерю рабочего времени и, в итоге, отразится на качестве управления.

Совершенствование организации управленческого труда считается главным условием рационализации всей концепции управления, что находит свое представление в окончательной эффективной деятельности организации, в ускорении научно-технического развития, интенсификация производства, рост конкурентоспособности товара, что существенно немаловажно предпринимательской деятельности.

С каждым годом увеличивается численность работников управленческого персонала. Это направленность, присущая для многих передовых стран. Она обусловлена техническим ростом, возросшей значением управленческого труда. Допустим, что формы и способы работы, системы управления не изменяется, числу лиц, занятых в нем, будет удовлетворяться каждые 5-7 лет. Твердым заслоном данной ситуации можно считать усовершенствование организации управленческого труда.

Актуальность этой темы обуславливается, в первую очередь, продолжающимся формированием рыночной экономики, ведь в условиях возросшей конкуренции предприятию следует искать тенденции по росту конкурентоспособности. В первую очередь, на производительность предприятия влияет грамотное управление организацией. Сотрудники управленческого труда, напрямую, влияют на все циклы их производства – социальную, техническую, экономическую, организационную, от которых и зависит результативность работы организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Светлая- долина» в Елабужском районе Республика Татарстан, предмет исследования – разработка путей совершенствования организация и оплаты труда руководителей и специалистов.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке путей совершенствования организации и оплаты труда в ООО «Светлая-долина» в Елабужском районе РТ на основании теоретических подходов в области организации и оплаты труда руководителей и специалистов.

Исходя из поставленной цели работы, основное внимание было уделено решению следующих взаимосвязанных задач:

- ознакомление с теоретическими основами оценки организации и оплаты труда руководителей и специалистов;

- проведение экономического анализа состояния экономики и финансов в ООО «Светлая-долина»;

- изучение фактического состояния организации и оплаты труда руководителей и специалистов в ООО «Светлая- долина»

- разработка путей совершенствования организации и оплаты труда

При проведении исследования в работе были использованы различные методы, в частности: метод дедукции и индукции, табличный и аналитический метод; графический метод. Все эти методы позволили наглядно представить полученные данные, выявить динамику развития явлений.

При разработке работы были использованы литературные источники, Интернет-ресурсы, материалы из периодической печати, журнальные статьи, документы кадровой службы ООО «Светлая-долина».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе рассмотрены теоретические основы оценки организации и оплата труда руководителей и специалистов. Вторая глава-это выбор экономического субъекта и ее экономическая характеристика. В ней рассмотрены такие вопросы как природно-экономическая характеристика хозяйства,

организационная структура и структура управления, организация труда руководителей и специалистов. В главе третьей были рассмотрены пути совершенствования организации и оплата труда руководителей и специалистов экономического субъекта. В нее были включены труд, внедрение системы КРІв работу управления персоналом, а также выявлена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

1.1 Система методов оценки организации и оплата труда руководителей и специалистов

Оплата труда напрямую связана с организацией труда руководителей и специалистов.

Управленческий труд считается необходимой составляющей труда всех работников на предприятии, всех специалистов и руководителей. Но сам по себе не является создателем каких-либо материальных благ, а выступает неким посредником в этом процессе.

На результат труда людей, которые заняты выполнением производственных действий, оказывают воздействия организационно-технические и социально-экономические предпосылки. Это все сводится к одному: чем результативнее труд в управляющей системе, тем выше эффективность общего труда.

Представление управленческого труда в какой-то мере сопряжено с понятием управления как объекта или же сферы его приложения. Как известно, из дум великих теоретиков, труд проявляется в двух формах – интеллектуальной и физической. То есть одной из разновидностей интеллектуального труда является управленческий.

Управленческий труд – это вид общественного труда, главной задачей которого является представление целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. Другими словами, это планомерная деятельность сотрудников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль

деятельности работников организации. Сущность управленческого труда зависит от объема и обуславливается структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а еще взаимоотношениями, которые возникают в ходе выполнения управленческих задач [28,29].

Конечный продукт управленческого труда – реализованные решения, определяющие меры управляющих влияний на объект. Например, если оценивать результаты работы служащих, то они должны оцениваться не по количеству изданных указаний или документов, а по их воздействию на деятельность всего коллектива организации или его подразделения.

Организация управленческой деятельности – это установление постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями и отдельными должностями, установление порядка их функционирования, кроме того, комплекс мер, связанных с регламентацией действий управленческого персонала по своевременному и качественному материально-техническому обеспечению, мобилизация существующих ресурсов, их перераспределение. Организация – это ясное и точное определение областей ответственности за достижение целей каждого подразделения.

Деятельность управленца складывается из нескольких этапов самого процесса управления. На первом этапе составляется план деятельности, которой занимается организация, в нем определяется круг задач на предстоящий период работы и разрабатывается перечень мероприятий, которые послужат их выполнению.

Второй этап посвящен организации деятельности, как всего предприятия, так и конкретно указывается организация и оплата труда функциональных подразделений.

Третий этап включает планирование ресурсов рабочей силы, ее подбор и ознакомление с производством, обучение.

На четвертом этапе уже происходит руководство над персоналом, осуществление мотивации в сторону работников, информирование и сотрудничество с ними.

На пятом этапе принимаются твердые решения по поводу пройденных предыдущих этапов.

Шестой этап посвящен контролю выполнения поставленных вопросов и оценивается эффективность работы.

Заключительный седьмой этап подразумевает совершенствование деятельности организации в целом.

Чтобы произвести влияние административно-управленческих работников на продукт совокупного труда необходимо имеющую информацию преобразовать и направить в смысл решений, которые мы должны получить от них для того чтобы изменить, улучшить состояние объекта и с помощью чего можно будет достигнуть поставленной цели. Из этого можно сделать вывод, что важной особенностью управленческого труда является информация о самом предмете, продукте труда работника, обусловленным принципиальным отличием трудового процесса (согласно содержанию и результатам) от других видов труда.

Как и у всего в мире у управленческого труда тоже есть свои специфические особенности:

- имеет информационный характер конкретного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием рабочего процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, нужных для производства продукции или услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и впущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;

- участвует в создании материальных благ не прямо, а через работу других лиц;

- предметом управленческого труда выступают управленческий процесс и лица, участвующие в нем;

- результатом считаются управленческие решения;
- это умственный труд, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов;
- средствами труда является организационная и вычислительная техника.

Как известно, управление в теории и практики имеет некоторые различия в своих преобразованиях. Использование современных методов объективной оценки труда управленческих работников, а особенно руководителей, в условиях рыночной экономики и демократии управления приобретает особое значение. Проведение таких оценок накануне аттестации, в процессе избирания руководителя, при создании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе – таковы главные практические тенденции оценочной деятельности организации [15, с.23].

Когда речь заходит об управлении трудом первое место должна занимать именно оценка труда персонала. Оценка имеет конкретную систему, носит регулярный характер, так как один раз за весь период оценив работы, мы не сможем дать объективную оценку и информацию о полученных результатах.

Конечно, есть люди, которые негативно относятся к оценке, а есть те, кто имеет положительное мнение.

Говоря о положительном влиянии оценки в структуре управления, аргументирует то, что именно на оценке держится весь персонал. Она помогает руководству выявить сильных сотрудников, слабых, целеустремленных, ответственных и т.д. Помогает принять решение в виде увольнения, повышение заработной платы, выписки премии, повышение в должности. Но она хороша не только для руководства, но и для работников, зная, что их работа подлежит оценке, они относятся к работе более ответственно, проявляют инициативу в действиях, в решениях проблем

организации и т.д., то есть их эффективность работы только лишь улучшается.

Сейчас в некоторых организациях наблюдается такая тенденция, как объективность оценивания управленческого работника по деловым и личностным качествам [25, с.115]. Очевидно, что для этого нежно сформировать подходящие качественные критерии.

Любой управленец должен обладать набором деловых качеств, которые являются обязательными для достижения максимального результата работы. К ним можно отнести:

- знание производства, его технических и технологических особенностей, современных направлений развития;

- знание экономики, методов планирования, экономического анализа;

- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при минимальных финансовых, энергетических и трудовых затратах;

- наличие знаний в сфере организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение использовать их в своей работе;

- умение правильно подбирать и распределять людей;

- способность мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;

- навык и способность соблюдать дисциплину и отстаивать интересы дела;

- умение правильно планировать работу аппарата управления;

- разделять права, полномочия и ответственность между подчиненными;

- настраивать деятельность всех служб и подразделений как общей системы управления организацией;

- способность планировать и организовывать личную деятельность, связывать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее лучшие и эффективные стиль и методы работы;

-умение проявлять строгую требовательность к работе, себе и подчиненным.

Помимо деловых качеств, управленческий работник должен обладать и некоторыми личностными качествами, которые в некоторых организациях и в наше время даже почти везде становятся слишком завышенными:

- искренность, верность, справедливость;
- умение человека добиться хороших отношений с подчиненными;
- стрессоустойчивость и тактичность при любых ситуациях;
- целеустремленность;
- принципиальность;
- решительность и уверенность в принятии решений;
- настойчивость, энергичность в реализации решений;
- умение всегда оставаться при своем мнении.

Система оценки труда действительно является сложным процессом, так как необходимо учитывать все факторы, оказывающие влияние на работника, при осуществлении им своей рабочей деятельности. Но только при достаточно точной, внятной, ясной и определенной информации можно сделать выводы и вынести какое-либо решение [10, с.674]. Поэтому чем строже система будет настроена, тем объективнее будет результат оценки.

Эксперты советуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

1. По каждому рабочему месту и критерии ее оценки надо установить стандарты результативности труда;
2. Выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, насколько часто и кому следует проводить оценку;
3. Назначить конкретных производителей оценки результативности труда работников;
4. Вменить в обязанности лицам, производить оценку, собирать данные по результативности труда работников;

5. С работниками надо оценивать оценку;
6. Одобрить решение и задокументировать оценку.

Уникальностью управленческого труда является то, что его результаты нельзя приписать количественной оценке, так как они определяются по результатам производственной деятельности возлагаемых ими коллективом. Таким образом, эффективность организации управленческого труда следует оценивать по результатам и прогрессу их решений, принятых в ходе работы, как эти решения повлияли на деятельность коллектива, каждого работника, отдельной бригады, подразделения и уже всего предприятия. Добились ли они с помощью своих решений поставленной целью от руководства, все ли заинтересованные стороны удовлетворены ходом событий [10,20].

Наилучшими методами оказались, как метод оценки использования рабочего времени, метод экспертного нормирования и метод экспертных оценок.

1.2 Характеристика форм, функций и элементов, влияющих на эффективность организации и оплаты труда руководителей и специалистов

Оплата труда – вознаграждение за труд зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Заработная плата должна устанавливаться в зависимости от эффективности труда самого работника. Так как результат труда работника должен покрывать расходы на оплату его труда.

Существует две формы оплаты труда – денежная и не денежная. Денежная форма оплаты обычно везде существует, так как является основной формой, это обусловлено тем, что деньги- выступают всеобщим эквивалентом в товарно-денежных отношениях. Сегодняшний день мы не можем представить без наличия денег в кармане, так как даже продукты первой необходимости вещи имеют свою цену на рынке [29,35].

Поговорим о не денежной оплате труда. В натурально-вещественной форме может быть оплата труда. Например, в сельскохозяйственных организациях некоторые руководители в кризисный период оплачивают труд работников продукцией: зерном, молоком, сеном и т.д. Так же некоторые предприятия возмещают недостаток денежной оплаты в виде дополнительных отпусков или предоставляют время для личных интересов работников.

Заработная плата предоставляется в виде суммы денежных выплат или натуральных выражений по трудовому договору.

Существует несколько функций заработной платы:

- 1) воспроизводительная;
- 2) измерительная;
- 3) стимулирующая;
- 4) регулирующая;
- 5) социальная.

Смысл воспроизводительной функции состоит в том, что оплата обеспечивает такое количество материальных благ, которое необходимо человеку, чтобы воспроизводить все силы, которые он затрачивает при совершении трудовой деятельности, обеспечивает себя продуктами питания и различными средствами, которые удовлетворяют его потребности.

Измерительная функция представляет собой оценку затрат труда и оплаты, за каждый вид труда разная оплата.

Стимулирующая функция по своему названию говорит сама за себя. С помощью нее у работников должен вырабатываться стимул для выполнения работы более качественно и объемно, тем самым будет меняться и оплата труда, если работник или трудовой коллектив будет справлять с поставленными задачами лучше или повышать свой уровень знаний в какой-то области, повышать разряд, то тарифная ставка будет расти.

Регулирующая функция контролирует баланс между интересами работников и работодателей. Регулирует количество рабочих и потребность в

них, чтобы предприятия не несло убытки оплачивая за ненужный для этого периода труд.

Социальная функция обычно имеет место при труде с высокой ответственностью или высокой степенью тяжести.

Заработная плата должна представлять собой такой объем на занимаемой должности, которая бы в соотношении с затратами работника на этот труд удовлетворяла обе стороны: работника и работодателя. Работодатель должен понимать, что заработная плата должна воспроизводить все те усилия, которые работник отдает работе. Заработная плата включает необходимость в питании, удовлетворении физических и духовных потребностей. Но заработная плата бывает реальной и номинальной, что нельзя путать [29, с.178].

Под номинальной заработной платой понимается та цифра, которую получает работник за рабочую деятельность, но не в коем случае по ней нельзя судить о благосостоянии человека и уровне потребления. Она бывает начисленной – сколько должен получить работник, выплаченной – сколько работник получил за исключением суммы вычетов.

Под реальной заработной платой подразумевается то количество денег, в рамках которого человек имеет возможность купить или приобрести необходимые товары или услуги для нормального существования.

В каждом регионе, городе, сельской местности можно наблюдать различие оплаты одной и той же должности, это зависит от нескольких факторов, оказывающих влияние на предприятие:

- результатов хозяйственной деятельности предприятия, рентабельности;
- кадровой политики предприятия;
- уровня безработицы в регионе и области;
- государственного регулирования оплаты труда и деятельности профсоюзов;

-конкуренции на рынке труда, состоянии спроса и предложения на работников соответствующих специальностей [13, с.305].

На предприятии организация заработной платы должна выполняться внутри двух основных задач. Первая из них заключается в гарантии работнику оплаты за его труд, должна соответствовать его затратам на данный труд и сопоставляться со стоимостью оплаты труда на рынке.

Вторая задача должна осуществляться в сторону работодателя. Заработная плата работника должна обеспечивать предприятию такие результаты его деятельности, которые бы смогли возместить весь ущерб при оплате труда работнику.

Заработная плата должна не только быть оценена по количеству и качеству труда, но выплачиваться своевременно, соизмеряться с рыночными ценами на оплату труда.

Организация оплаты труда состоит из четырех основных элементов:

1. Техническое нормирование труда - установление обоснованных норм труда (норм времени, выработки, обслуживания, времени обслуживания, численности персонала). Нормы используются при определении размеров оплаты труда за единицу работы.

2. Тарифная система, складывающаяся из тарифных ставок, тарифных сеток, тарифно-квалификационных справочников, доплат и надбавок к тарифной заработной плате, районных коэффициентов. Рынок труда через законы спроса и предложения оказывают влияние, прежде всего, на величину тарифных ставок и должностных окладов. Доплаты и надбавки ставят своей целью более полную оценку особенностей труда – его тяжести, интенсивности, важности, работы в неблагоприятных условиях, срочности и другие.

3. Формы и системы оплаты труда, которые интегрируют способы использования норм труда и тарифной системы для расчетов заработной платы работников с учетом особенностей их труда.

4. Механизм формирования фонда оплаты труда, который проявляется в определении источника средств и обоснование величины, предназначенной для заработной платы и стимулирующих выплат.

Должностные оклады руководящим работникам и специалистам хозяйств устанавливаются в зависимости от объема реализации сельскохозяйственной продукции. [12,15]. Они дифференцируются по шести группам предприятий в зависимости от объема товарной продукции.

1. Сельскохозяйственные предприятия: кооперативы, ассоциации, товарищества, совхозу и колхозы рекомендуется относить к категориям для оплаты труда руководителей и специалистов в зависимости от среднегодового произведенного продукции за последних пять лет.

2. Птицефабрики и птицеводческие сельскохозяйственные предприятия, госплемзаводы, экспериментальные и опытные птицеводческие хозяйства.

3. Для каждого отдельного вида продукции (работ и услуг) используется следующие коэффициенты, при определении среднего объема реализации продукции, за последние пять лет,

4. Исчисление объема реализации сельскохозяйственной продукции производится по сопоставимым ценам.

Из объема реализуемой продукции исключается стоимость постановочного веса скота, приобретаемого для откорма и нагула, стоимость покупочных семян и кормов.

5. В новых созданных сельскохозяйственных предприятиях или в которых в течение предшествующих пяти лет была реорганизация, имеют право по решению собрания трудового коллектива относиться к категориям для оплаты труда руководителей, исходя из фактических показателей за предшествующие один, два, три и четыре года.

6. Рассчитанный по хозяйству за последние пять лет, среднегодовой объем реализации сельскохозяйственной продукции.

7. Показатели для отнесения внутрихозяйственных подразделений

При назначении суммы выплат за заработную плату образуется обязательный фонд, это сжатые объемы оплаты труда, но также существует фонд поощрения, он образуется уже после того как деятельность организации осуществлена за определенный период, вычитая все выплаты и долги остаточная сумма распределяется в пользу работников в виде премий, дополнительных выплат, в пользу хороших результатов их работы. Это выполняется по усмотрению руководителю.

1.3 Совершенствование организации оплаты труда руководителей и специалистов в России и за рубежом

Способы совершенствования организации оплаты труда руководителей и специалистов в России и за рубежом имеют некоторые отличия.

Например, в России одним из важных элементов совершенствования оплаты труда является нормирование труда. Обычно руководитель проводит анализ между тем, сколько выполнил работник положенных ему дел, при каких условиях и сколько оплатили ему в итоге.

Деньги - это лучший стимулятор для работы. Человек практически всегда готов поработать лишний час, если ему за это доплатят. Но еще мы любим, когда нас хвалят и благодарят за качественную работу, а еще приятнее, когда благодарность выражена в деньгах. Поэтому второй способ совершенствования оплаты труда – это премирование.

Условия и размеры премирования могут быть следующие:

-за каждый процент прироста объема реализации сельскохозяйственной продукции, а по отделениям, фермам – прирост объема производства сельхозпродукции по сравнению со среднегодовым уровнем, достигнутым за предшествующие пять лет до 2 % годовой заработной платы по должностным окладам, выплаченными в зависимости от фактического объема реализации. При этом специалисты и начальники цехов могут премироваться за результаты своей отрасли.

-за каждый процент рентабельности – до 0,1-месячного должностного оклада, выплаченного в зависимости от объема реализации продукции.

-за каждый процент прироста рентабельности по сравнению с уровнем, достигнутым за предшествующие пять лет – в размере до 0,5 месячного оклада, выплаченного в зависимости от объема реализации продукции.

-за снижение убытка в убыточных хозяйствах в размере до 10 % суммы снижения убытка по сравнению со среднегодовым его размером за последние пять лет при условии увеличения производства сельскохозяйственной продукции и продукции ее переработки по сравнению с тем же периодом.

Размеры премий за прирост объема реализации продукции и за прирост рентабельности рекомендуется устанавливать дифференцированно по хозяйствам, а внутри хозяйств – по отраслям, отделениям, фермам в зависимости от особенностей производства, условий работы, а также достигнутого уровня показателей производства [22,25].

Таким образом, возможны три основных варианта совершенствования оплаты труда работников. Опишем каждый вариант.

Первый вариант заключается в том, чтобы повысить тарифную оплату, то есть оклад, создать условия труда, обдумать до мелочей все детали нормирования труда, совершенствовать организацию труда, то есть создать комфортные условия, как для руководителя, так и для работника, при этом убрать все премии, доплаты, но обеспечить достойную оплату стабильную.

Второй вариант уже говорит наоборот, что необходимо предусмотреть премии, тем самым стимулировать работников на более объемные работы. Такой вариант подходит предприятиям с неравномерной нагрузкой работников в течение месяца и, если невозможно изменить условия тарифной оплаты.

Третий вариант совершенствования организации заработной платы заключается в том, что необходимо стимулировать работника на эффективный труд, правильно распределять обязанности, давать свободу действий в некоторых вопросах, позволять работникам участвовать в жизни

предприятия, предлагать что-то новое, высказывать мнение на ряд существующих проблем.

В России обычно не уделяют внимание третьему варианту, предпочтение свое отдают первому и второму, так как он намного проще, чем выяснять и слушать других, потому что наша проблема в России – если ты стал руководителем, всех остальных считать намного ниже себя и не придавать значение мнениям своих рабочих, проще заплатить им деньги и ограничить им доступ.

На данный момент в США действует две стратегии в применении рабочей силы.

В США действует в настоящее время одновременно две стратегии в применении рабочей силы. Первая стратегия заключается в том, что предприятия добиваются в обеспечении высокого качества кадров и за счет этого хочет быть более конкурентоспособным. А вторая стратегия, направлена на дополнительные вложения в подготовку и улучшения персонала. И еще конечно же, создает заинтересованность в сокращении текучести кадров и закреплении работников за предприятием.

Система оплаты труда в США предусматривает такой момент, как повременная оплата, выработка от рабочего практически не зависит. Так же у них очень серьезная система слежки за стоимостью оплаты труда на рынке, все пристально следят, чтобы у компании средняя зарплата этой должности не была ниже, чем средняя зарплата на рынке. Цену заработной платы вычитывают с уклоном на размер стоимости жилья, которые арендует или в котором проживает работник, сколько ему необходимо материальных благ для пропитания сбалансированного рациона и учитывается, сколько членов семьи он обеспечивает и есть ли вообще семья.

Интересный факт, премирование только допустимо специалистом, занимающие высокие должности, а не простым рабочим. Чтобы повысить свою квалификацию, необходимо пройти тест в определённой программе.

Большинство американских предприятий делают ориентир на мотивацию и стимулирование работников, как материальную, так и духовную, для того чтобы производительность росла. Система оплаты труда за рубежом построена так, что заработная плата фиксировано должна расти и почти никогда не уменьшаться. Работник постоянно стимулирует обучаться, повышать квалификацию, расти по карьерной лестнице, тем самым увеличивать свои доходы [18, с.244]. Обязательное идет указание на эффективность труда, что чем эффективнее результаты вашей деятельности, тем лучше вы живете, тем лучше у вас будет дом, путешествия в разные страны, лучше еда, более комфортные условия для жизни. Это помогает избежать текучести кадров, разовых сокращений заработной платы и повысить производительность труда.

2ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ООО «СВЕТЛАЯ-ДОЛИНА» ЕЛАБУЖСКОГО РАЙОНА РТ

2.1Местоположение, размеры землепользования и природные условия

Агропромышленный комплекс ООО «Светлая-долина» - среднее сельскохозяйственное предприятие, расположенное по адресу РТ. Елабужский район, село Яковлево ул. Ленина д.34 б.

Удаленность от районного центра 30 км. Пахотные земли комплекса простираются на 4,5 тысяч гектаров. Среднее поголовье крупного рогатого скота 1501 голов, в том числе 505 коров.

В Республики Татарстан Елабужский район занимает один средних мест среди сельскохозяйственных районов. По соседству Менделеевский, Мамадышский, Нижнекамский и Тукаевский районы. Площадь района равна 1362,1 кв.км., что составляет 4,9 % площади республики, с населением 85,5 тыс. чел. Средняя плотность данного района составляет 62 человека на 1 кв.км.

Климат зоны расположения хозяйства умеренно-холодный, среднегодовая температура воздуха $-3,5^{\circ}\text{C}$. Лето в данном районе выдается жарким, редко бывают дожди. Продолжительность безморозного периода 119 дней, выпадает около 559 мм осадков в год.

Рельеф территории характеризуется слабоволнистой равниной, расположенной на водосборной площади реки Камы и Вятки. Для рельефа хозяйства характерно наличие вытянутых с севера и с юга к центральной части широко-волнистых водоразделов с протяженными пологими склонами, которые и являются микрорельефом хозяйства. Наиболее древними геологическими отложениями, слагающими территорию района, являются породы пермской системы. Породы казанского яруса выходят на дневную поверхность в нижних частях склонов, обрывах рек и оврагов. Они представлены доломитами и известняками светло - серого цвета, реже

песчаниками, глинами и мергелями с характерной сероватой или серовато-бурой окраской. Породы татарского яруса, выходящие на дневную поверхность, имеют значительно большее распространение и являются в значительной степени почвообразующими. Отложения этого яруса состоят преимущественно из мергелей и сопутствующих им глин и тяжелых суглинков, песчаников, реже известняков. Глины и тяжелые суглинки, принимающие большое участие в сложении этого яруса, имеют коричнево-красную окраску [11, с. 35].

Гидрологический режим рек, озер и болот тесно связан с климатическими условиями. Район расположен в зоне умеренно-континентального климата. Солнечных дней в году около 260, территория получает за год тепла на 1 кв. см до 90 ккал. Среднегодовая температура воздуха в Елабужском районе равна -3,5 градуса. Распределение температур воздуха холодного и теплого месяцев соответственно составляет: средне-июльская + 18,9 градусов, средне-январская - 14,1 градус. В зимний период преобладают южные и юго-западные ветры со скоростью до 5 м/сек, в летний-северные, северо-западные и северо-восточные со скоростью 4,0 м/сек. Устойчивый переход среднесуточной температуры через 0 градуса к теплу происходит примерно 10 - 15 апреля, а к холоду - в конце первой, начале второй декады ноября - декабря. Число морозных дней в году со среднесуточной температурой ниже 0 градуса составляет 150 - 160 дней.

Растительность хозяйства представлена лесами, кустарниками, полезащитными лесополосами, лугово-пастбищными травами. Распространенные породы лесополос - береза, сосна, дуб, клен. Значительные площади пастбищных угодий представлены мятликом узколистным, овсяницей красной и др. Естественные кормовые угодья, в основном, расположены по балкам и на склонах.

В целом природно-климатические условия землевладения оцениваются как хорошие для проживания населения и ведения сельского хозяйства.

Общая площадь хозяйства составляет 6806 га, в том числе пашни - 4500 га, пастбищ 354 га и сенокосов 250 га. Сельскохозяйственные угодья составляют 5104 га.

Почвенный покров представлен дерново-подзолистыми-51,4%, серыми лесными-41,4%, дерново-карбонатными-4,5%. По механическому составу преобладают тяжелосуглинистые почвы. В хозяйстве имеется эродированной пашни различной степени сытости, в т. ч. 1198 га слабой, 1166 га средней и 45 га сильной степени и 1068 га потенциально-опасной пашни.

Оценочный балл по продуктивности пашни в целом в хозяйстве оценивается в 20 балла и относится к категории земель низкого качества, пастбища оценены в 10,6 балла.

Общая площадь сельскохозяйственных угодий равна - 19,3 балла, средний районный балл равен 23,0.

Урожайность зерновых в среднем составила 27,7 ц/га, однолетних трав на сено 26,0 ц/га, многолетние травы 200 ц/га.

Территория агрофирмы ООО «Светлая-долина» относится к зоне не достаточного увлажнения. Выпадение осадков в течение года довольно равномерное. Наибольшее количество их выпадает за теплый период (305 мм), в период вегетации растений, за холодный период выпадает до 120 мм.

Климатические, географические и геологические особенности обуславливают разнообразие как почвенного, так и растительного покрова в пределах района. Преобладающими почвенными разностями в районе будут дерново-подзолистые почвы и светло-серые лесные. Первые очень бедны минеральными элементами представлены разной степенью оподзоленности. Занимает этот тип почв не только северную часть района, он встречается небольшими участками на всей территории. Светло - серые лесные почвы, занимающие центральную часть района, содержит гумуса от 1 до 3 %, свободной фосфатной кислоты до 3 мг на 100 г почвы. На оба типа почв приходится по 72% площади района. По механическому составу свыше 80% почв тяжелосуглинистые [32, 33] Данный механический состав почв без

достаточного внесения органических удобрений ведет к запылению ее и образованию почвенной корки на поверхности, что отрицательно сказывается на произрастании сельскохозяйственных культур. В почвы района ежегодно вносят по 15 - 20 тонн удобрений на 1 га. Под урожай 2015 года было вывезено на поля 724 тыс. тонн органических удобрений, что составляет по 4,1 тонны на один гектар пашни и более 14300 тонн различных минеральных удобрений, в том числе аммиачной воды. В настоящее время сельскохозяйственные предприятия района планируется вывести на поля и внести в почву 870 тыс. тонн органических удобрений, произвестковать кислых почв 1570 га, приготовить 38000 тонн компостов.

Общая площадь землепользования хозяйства составляет 5 277 га, из них 5 104 га сельхозугодий, в том числе 4 500 га под пашней.

Основным хозяйственным направлением считается зерно – мясомолочное. Хозяйство имеет поголовье скота на начало 2015 года 375 голов молочного направления, численность работников составляет 111 человек. Хозяйство укомплектовано кадрами механизаторов и животноводов. Производимая продукция в хозяйстве: зерно, мясо, молоко реализуется на молочном и мясном комбинатах.

Основным экономическим показателем специализации является структура товарной продукции, так как ее состав выражает экономическую связь любого сельскохозяйственного предприятия с народным хозяйством страны, а дополнительными (косвенными) – структура продукции, производственных затрат, основных производственных фондов и оборотных средств, посевных площадей, животноводства, капитальных вложений, выход товарной продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий (в стоимостных и натуральных показателях) и др.

Рациональной (оптимальной) специализацией принято считать такую, которая при высоком уровне концентрации позволяет получать в главных (основных) отраслях наибольшее количество высококачественной (стандартной) продукции с каждого гектара пашни, метры полезной площади

закрытого грунта, от каждой головы скота при наименьших затратах труда и средств [14, 24]

Товарная продукция представляет собой весь объем проданной сельскохозяйственной продукции по всем каналам реализации. Совокупный объем реализованной продукции предприятия определяется в стоимостной форме.

Таблица 1 - Состав земельных фондов и структура сельскохозяйственных угодий в ООО «Светлая-долина» за 2015-2018 год

Виды угодий	2015		2016		2017		2018		В среднем по РТ	
	Площадь, га	Структура, %	Площадь, га	Структура, %						
Всего земель	5277	х	5277	х	5277	х	5277	х	6500	х
В т.ч. сельскохозяйственных угодий	5104	100	5104	100	5104	100	5104	100	6290	100
Из них:										
пашня	4500	88	4500	88	4500	88	4500	88	5508	87,6
Сенокосы	250	4,9	250	4,9	250	4,9	250	4,9	644	10,2
пастбища	354	6,94	354	6,94	354	6,94	354	6,94	119	1,9
Процент распаханности, %	х	88	х	88	х	88	х	88	х	87,6

Изучение использования земельных фондов начнем с определения косвенных показателей (табл. 1).

Как видно из таблицы 1 наибольший удельный вес в структуре сельскохозяйственных угодий в ООО «Светлая-долина» Елабужского района

РТ занимает площадь пашни. Этот показатель с 2015 года по 2018 год не понёс существенных изменений, это значит, что площадь тоже не изменилась 88 %. На втором месте в структуре сельхозугодий находится площадь пастбищ. Она осталась неизменной. И на третьем месте сенокосы. Ее площадь также не изменилась. Вся земельная площадь с 2015 года по 2018 год не изменилась. Изменений за этот период не произошло и внутри угодий. Проводя сравнение данных хозяйства с данными в среднем по республике можно заметить, что площадь сельхозугодий в ООО «Светлая-долина» ниже среднереспубликанских данных. Площадь пашни в хозяйстве в 2018 г. меньше на 1008 га, или на 18,3 %. Площадь сенокосов в хозяйстве меньше, чем в среднем по республике на 394 га, или на 61,18%. Площадь пастбищ больше, чем в среднем по республике на 235 га или на 97,5 %.

2.2 Организационная структура и структура управления и специализация хозяйства

Организационно-производственная структура во многом зависит от сложившейся специализации, под которой понимается процесс сосредоточения деятельности предприятия, какой-либо зоны или экономического региона на развитии той или иной отрасли на производстве конкретных видов продукции. Такие понятия, как трудовые ресурсы, персонал предприятия, кадры раскрывают суть управления персоналом. В рыночной экономике работает закон спроса, который значительно влияет на состояние трудовых ресурсов и их развитие. Таким образом, соотношение спроса и предложения обуславливает возможность и пену формирования (пополнения) трудовых ресурсов предприятия в определенный период времени. Большое влияние на спрос и предложение труда оказывает государственное регулируемое регулирование труда и трудовых отношений, основными инструментами которого является конституционное право на труд и образование: уровень минимальной заработной платы;

регламентированная продолжительность труда и отдыха: разные социальные гарантии.

В данном предприятии имеет место аналитически-расчетное нормирование, предполагающие определение конкретных норм труда в хозяйстве с помощью заранее разработанных нормативов.

В животноводстве устанавливают нормы закрепления скота за одним или группой работников [11]. Нормы обслуживания животных устанавливают по нормативным таблицам, применяя нормативы времени на выполнение трудовых приемов, а иногда по фотохронометражным наблюдениям.

Наибольший удельный вес в общем объеме сельскохозяйственных работ занимают механизированные полевые работы, нормы выработки на которые рассчитывают на основании сборника типовых норм. Используются также комплексные нормы выработки при имеющем место групповом использовании техники (особенно при уборке зерновых), которые рассчитывают по ведущему звену. В хозяйстве, естественно, есть и доля и ручного труда. Ручные работы обычно выполняются группой людей, нормы выработки дифференцируют на 3-4 группы.

Для нормирования и оплаты труда водителей грузового транспорта установлены нормы времени, которые определяются в виде норм и сдельных расценок за 1 т перевезенного груза и на 1 т/км.

В соответствии с принятым ФЗ РФ «О внесении изменения в статью 1 ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» с 28 декабря 2017 года минимальный размер оплаты труда установлен в сумме 9 9489 рублей в месяц. Стимулирование заработной платы руководителей и специалистов осуществляется в виде дополнительной надбавочной выплаты к должностному окладу [5,6]. Стимулирующая часть зарплаты формируется в зависимости от результативных показателей, отражающие общие итоги работы организации в растениеводстве и животноводстве (50/50).

Расчет надбавочной части, связанной с достижением плановых показателей в животноводстве, производится по фактическим данным по следующим позициям:

- валовой надой молока;
- среднесуточный надой молока на 1 корову;
- валовой привес КРС;
- среднесуточный привес КРС;
- приплод КРС.

С целью увеличения заинтересованности работников животноводства по выполнению установленных норм обслуживания (норм по продуктивности) и повышению качества обслуживания КРС, тарифный фонд для расчета за продукцию увеличивается в размере 25%.

В целях усиления заинтересованности сотрудников, занятых в животноводстве, а также трактористов-машинистов и водителей в повышении квалификации устанавливаются надбавки за классность:

- 1 класс-20%;
- 2 класс-10%.

Для компенсирования потенциальных потерь работников по независящим от них причинам устанавливаются следующие выплаты:

-компенсация за работу в ночное время (с 22.00 до 6.00 ч.) составляет 40% от часового тарифа работника;

-сверхурочная работа оплачивается в 1,5 размере за первые два часа работы и в двойном размере-за последующие часы работы;

-за вредные условия труда устанавливаются следующие компенсационные выплаты:

- токари-15%;
- сварщики-15%;
- за работу с ядохимикатами-30%;

-работа в выходные и праздничные дни оплачивается в двойном размере.

В целях закрепления кадров, повышения их деловых качеств и сокращения текучести кадров, используется надбавки за непрерывный стаж работы в сельском хозяйстве:

- от 2 до 5 лет-10%;
- от 6 до 10 лет-15%;
- от 11 до 15 лет- 20%;
- от 16 до 20 лет-20%;
- свыше 20 лет-30%.

В целях усиления заинтересованности работников выполнять работу максимально качественно, устанавливаются следующие выплаты:

- 1) за качественное проведение весенне-полевых работ премировать в размере одного среднемесячного оклада;
- 2) за качественное выполнение уборочных работ надбавка за 1 отработанный день составляет от 300 до 900 рублей;
- 3) операторам машинного доения за реализацию молока высшего сорта и повышенной жирности увеличить расценки за 1ц до 25% [26, 27].

Для определения специализации хозяйства применяются система показателей, наиболее важным среди которых является структура товарной продукции, которую видим в таблице 2.

По данным таблицы можно сказать, что в ООО «Светлая-долина» в структуре товарной продукции наибольший удельный вес в среднем за четыре года принадлежит молоку - 49,1%, на втором месте ячмень – 18,9%, на долю мясо КРС приходится 14,0%, следовательно, специализация предприятия – скотоводческая.

Таблица 2- Структура товарной продукции в ООО «Светлая-долина»
Елабужского района РТ за 2015-2018год

Виды угодий	Годы								В среднем за четыре года %
	2015		2016		2017		2018		
	стоим товар прод., тыс. руб.	Стру ктур а, %	стоим. товар. прод., тыс. руб.	Стр укту ра, %	стоим. товар. прод., тыс. руб.	Стр укту ра, %	стои м. товар прод., тыс. руб.	Стр укту ра, %	
Пшени ца	4834	4,7	14618	13,1	2342	2,0	1891 6	13,2	8,3
Рожь	2882	2,8	8750	7,9	4721	4,1	8183	5,7	5,1
Ячмень	34090	33	5536	5	13745	12	3784 5	25,6	18,9
Горох	2221	2,1	3055	2,7	2813	2,5	1461	1,0	2,0
Овес	942	0,9	2514	2,2	1220	1,1	1015	0,7	1,2
Рапс	942	0,9	3107	2,8	0	-	0	-	1,8
Молоко	44549	43,1	53674	48,2	72292	63,4	5975 9	41,9	49,1
Мясо КРС	12979	12,5	20100	18,0	16938	14,8	1548 5	10,9	14,0
Всего	10343 9	100,0	111354	100, 0	114071	100	1426 64	100	100

Используя формулу, предложенную И.В. Поповичем, определим уровень специализации:

$$K_c = \frac{100}{63,1*3+32,3*5+5*7} = \frac{100}{385,8} = 0,25 \quad (1)$$

Коэффициент специализация составляет 0,25, это значит, что «Светлая-долина» характеризуется средним уровнем специализации.

Техническая оснащенность хозяйства в обобщенном виде характеризуется показателями энергооснащенности и энерговооруженности (табл. 3).

Таблица 3 – Уровень энерговооруженности и энергооснащенности в ООО «Светлая-долина» Елабужского района РТ за 2015-2018годы

Показатели	Годы				В 2018 год среднем по РТ
	2015	2016	2017	2018	
Мощность энергетических ресурсов, кВт.	7 868	8 325	8 169	8128	7769
Площадь пашни, га	4500	4500	4500	4500	5 650
Среднегодовое число работников, чел.	89	99	90	86	98
Энергооснащенность на 100 га пашни, л.с.	174,8	185	181,5	180,6	137,5
Энерговооруженность, л.с.	88,4	84,0	90,7	94,5	79,2

По данным таблицы 3 следует, что энергооснащенность и в данном предприятии в 2015 – 2018гг. увеличивается и составляет 180,6 л.с., а энерговооруженность увеличивается на 6,1 л.с.,

Изменение энергооснащенности во многом связано с изменением мощности энергоресурсов хозяйства, так же влияет площадь пашни, а изменение энерговооруженности обусловлено увеличением числа работников на предприятии колебанием площади и пашни. Все показатели выше среднего республиканских показателей.

2.3 Обеспеченность организации производственными фондами и трудовыми ресурсами

Рост материально-технической базы хозяйства, расширение производства тесно связано с непрерывным ростом и совершенствованием основных производственных фондов. Основными показателями, характеризующими обеспеченность основными средствами принято считать фондообеспеченность и фондовооруженность (табл.4).

Таблица 4 - Уровень фондообеспеченности и фондовооруженности труда в ООО «Светлая-долина» Елабужского района РТ за 2015-2018 год

Показатели	Годы				В 2018 г. в среднем по РТ
	2015	2016	2017	2018	
Стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс.руб.	64 471	86 780,7	108 702,4	133 747	308 432
Площадь сельхозугодий,га	5 104	5 104	5 104	5 104	6 442
Среднегодовое число работников, чел.	89	99	90	86	98
Фондообеспеченность на 100 га сельхозугодий, тыс.руб.	1 263,1	1 700,2	2 129,7	2 620,4	4787,8
Фондовооруженность, тыс.руб.	724,3	876,5	1 207,8	1 555,2	3142,6

По данным таблицы 4 следует, что фондообеспеченность в целом с 2015 по 2018 годы по предприятию увеличивается. Если рассмотреть по отдельности, то получится: с 2015 г. по 2018 г. она увеличивается на 1357,3 тыс. руб. на 100 га с/ч угодий. Это свидетельствует о увеличении

интенсивности производства. Фондовооруженность труда за исследуемый период возрастает, что говорит о высокой степени обеспеченности работников средствами труда. Данные обоих показателей ниже, чем в среднем по республике.

Трактора и другие сельхозмашины должны соответствовать природно-производственным условиям, специализации и сочетанию отраслей на предприятии. Только в этом случае можно наиболее полно загрузить машины в течение всего календарного года, повысить производительность и снизить себестоимость работ.

Немаловажное значение имеет обеспеченность предприятия конкретными видами технических средств, определяемая отношением фактического их наличия в хозяйстве к требуемому в соответствии с установленными нормативами и выражается в процентах.

Основным условием осуществления производственного процесса на любом предприятии и повышения эффективности его деятельности является наличие трудовых ресурсов и степень их использования (табл.5).

Максимального эффекта использования трудовых ресурсов можно достичь лишь при оптимально численности работников, оптимальной обеспеченности рабочей силой как по качественным, так и по количественным параметрам.

По данным таблицы 5 следует, что за исследуемые годы в изучаемом хозяйстве показатель уровня использования запаса в целом из года в год колеблется и в 2016 году составляет 134,5%, что выше на 14,3%, чем в 2017 году и выше на 26,1%, чем в среднем по республике. Это говорит о рациональном использовании трудового запаса в хозяйстве в 2018 году по сравнению с предыдущими годами.

Таблица 5- Обеспеченность трудовыми ресурсами, запас труда и уровень его использования в ООО «Светлая-долина» за 2015-2018 годы

Показатели	Годы				В 2018 г. в среднем по РТ	Отклонение, +/-
	2015	2016	2017	2018		
Среднегодовая численность работников занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	89	99	90	86	105	-19
Годовой запас труда, тыс чел-час.	161,9	180,1	163,8	156,5	191	-34,5
Фактические затраты, чел-дн.	254	215	197	174	207	-35
Уровень использования запаса труда, %	156,8	119,4	120,2	134,5	108,4	+26,1

Уровень использования запаса труда в ООО «Светлая-долина» в 2018 году равный 134,5% говорит о достаточном количестве работников в хозяйстве и небольшой нагрузке, приходящейся на них. обычно, более высокая обеспеченность рабочей силой приводит к снижению уровня ее использования и, наоборот, где рабочей силы не хватает, там лучше ее использовать. Очевидно также, что на результаты производства одинаково плохо влияют как высокая по сравнению с истинной потребностью в рабочей силе, так и низкая. В ООО «Светлая-долина» Елабужского района РТ все работники предприятия включая работников аппарата управления осуществляют свою трудовую деятельность согласно инструкции по охране труда (Приложение А). В соответствии со статьей 211 Трудового Кодекса РФ, государственные нормативные требования охраны труда обязательны для исполнения юридическими и физическими лицами при осуществлении ими любых видов деятельности, в том числе при проектировании, строительстве (реконструкции) и эксплуатации объектов, конструировании

машин, механизмов и другого оборудования, разработке технологических процессов, организации производства и труда. Так же на предприятии особое внимание уделяется мероприятиям по физической культуре и спорта. (Приложение Б). Такое регламентирование необходимо для поддержания организма сотрудников, занятых офисной работой, в комфортном рабочем состоянии, не позволяя сотрудникам преждевременно переутомляться. Сотрудники постоянно участвуют на спортивных мероприятиях [2, 4].

С целью недопущения оскорблений и установления уважительного делового общения между сотрудниками в ООО «Светлая-долина» Елабусжского района РТ существуют правила общения на предприятии (Приложение В).

Природно-экономические условия являются основой достижения конечных результатов производства, которые проявляются в устойчивом экономическом развитии всех отраслей сельского хозяйства во времени.

Как выше сказано, основной отраслью производства в хозяйстве являются животноводство. В хозяйстве уделяется достаточное внимание внедрению передового опыта по производству животноводческой продукции. Для молочного комплекса были приобретены коровы из Эстонии и Вологодской области. Чтобы уменьшить ручной труд, а также с целью уменьшения потерь производства было установлено оборудование фирмы «DeLaval».

По отрасли растениеводства следует отметить, что уделяется достаточное внимание повышению квалификации сотрудников, севообороту полей, качеству посевного материала, приобретению новой техники. Работники участвуют как в районных, так и в республиканских, в том числе проводимых на российском уровне семинарах, посвященных сельскохозяйственным товаропроизводителям.

2.4 Динамика обобщающих показателей деятельности хозяйства

Для всесторонней оценки достигнутого уровня экономической эффективности производства в сельском хозяйстве применяется система показателей, характеризующих использование главных факторов производства - земли, производственных фондов и труда.

Наиболее важными в системе этих показателей является стоимость валовой продукции, сумма валового дохода, сумма чистого дохода и прибыль в расчете на 100 га соизмеримой пашни, на 1 чел. - час затрат живого труда или на 1 работника, на 100 рублей основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, на 100 рублей издержек производства, а также показателей уровня рентабельности.

Каждый из этих показателей несет свою экономическую информацию по использованию производственных ресурсов. Так, выход валового и чистого дохода на единицу земельной площади синтезирует экономическую сторону использования земли в плане организации расширенного воспроизводства.

По таблице 6 мы можем сказать, что наиболее эффективным годом для производства продукции в изучаемом хозяйстве являлся 2016 год, об этом свидетельствуют приведенные данные таблицы.

Сумма прибыли на одного среднегодового работника в 2018 году составила 346,0 тыс. руб., тогда как в 2015 году данный показатель составила 248,9 тыс. руб. А в сравнении данного показателя в среднем по республике в изучаемом хозяйстве показатель выше на 261,4 тыс. руб.

Рентабельность - важнейший экономический показатель, характеризующий хозяйственную деятельность предприятия. Повышение роли таких показателей, как прибыль, рентабельность, для анализа деятельности предприятий имеет большое значение. Она служит расчетной основой цен, а, следовательно, и прибыли [15, с.23].

Производство сельскохозяйственной продукции в изучаемом хозяйстве за 2015-2018 года является рентабельным. Но отчетливо видно, как с каждым

годом рентабельность увеличивается. Таким образом, уровень рентабельности в 2015 году составляет 23,4%, а уже в 2018 году этот показатель возрастает до отметки 26,0%, и выше значения в среднем по республике на 20,2 пункта.

Таблица 6 - Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в ООО «Светлая-долина» Елабужского района РТ за 2015-2018 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2018 г.
	2015	2016	2017	2018	
Стоимость валовой продукции в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	236,3	211,8	227,3	213,1	246,2
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	34,2	27,6	32,5	30,5	41,4
- 100 руб. основных производственных фондов, руб.	4,7	3,1	2,7	1,8	1,3
- 100 руб издержек производства, руб.	2,2	2,1	2	1,9	1,9
Сумма валового дохода в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	4535,0	5600,0	5473,7	5673,9	1992,1
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	656,3	728,6	783,3	847,7	335,0
- 100 руб основных производственных фондов, руб.	90,6	83,1	64,9	52,7	10,7
- 100 руб издержек производства, руб.	41,4	55,7	48,7	53,3	15,7
Сумма прибыли (убытка) в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	1720,0	2148,0	2184,9	2417,8	503,6
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	248,9	279,4	312,6	346,0	84,6
- 100 руб основных производственных фондов, руб.	34,3	31,8	25,8	23,9	2,7
- 100 руб издержек производства, руб.	15,6	19,9	19,4	21,7	4,0
Уровень рентабельности, убыточности (-), %	23,4	28,0	28,0	26,0	5,8

Рассмотренные выше природные и экономические условия хозяйства играют большую роль в организации сельскохозяйственного производства в целом по хозяйству, и по отдельным его отраслям.

2.5 Организация и оплата труда руководителей и специалистов в ООО «Светлая-долина» в Елабужского районе РТ.

От уровня образования и квалификации работников и специалистов зависит снизится ли себестоимость продукции, каков, если будет, прирост производства товарной продукции, прирост прибыли, повышение величины валового дохода. при низкой квалификации, т.е. при недостаточной степени овладения трудовыми навыками, необходимыми для выполнения определенных работ, экономический эффект может быть и отрицательным, выражающийся в увеличении собственности, снижении валового дохода и т.д.

Для определения динамики численности работников по хозяйству, мы составим таблицу и по ее данным проследим зависимость занятости в отдельных группах.

Таблица 7-Состав и структура работников в ООО «Светлая-долина» за 2015- 2018 г

Группы работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
По предприятию - всего	97	100	107	100	98	100	90	100
В т.ч. работники, занятые в с/х производстве -всего	89	91,7	99	92,5	90	91,8	86	95,5
Из них рабочие постоянные	63	64,9	73	73,7	69	75,8	66	76,7
В т.ч. трактористы - машинисты	29	46,0	18	24,6	18	26,0	18	27,7
Служащие	26	26,8	26	26,8	21	21,4	20	22,2
Из них:руководители	6	23,0	6	23,0	6	28,5	6	30
Специалисты	20	77,0	20	77,0	15	71,5	14	70

Если провести анализ таблицы 7 можно сделать вывод, что с 2015 года по 2018 год, количество работников, занятых в хозяйстве уменьшилась не

значительно на 7 человек. Количество постоянных рабочих уменьшилась на 3 человека, и количество трактористов и машинистов уменьшилось на 8 человек. Служащие тоже уменьшились на 6 человек. Таким образом, количество рабочих занятых в сельском хозяйстве идет на уменьшение.

Высшее образование на исследуемом предприятии имеет только 25% специалистов, тогда как основная часть специалистов в том числе и части руководителей имеют среднее образования. Хотя недостаток в образовании и восполняется большим стажем работы по специальностям. Недостаток стажа руководителей не отражается на работе. Это объясняется тем, что структура управления двухступенчатая, руководящие функции выполняются специалистами, которые имеют большой стаж работы по специальности.

Сложное дело обстоит с инженером-механиком, недостаток стаж работы компенсируется наличием высшего образования, поэтому этот изъян практически становится незаметным.

Рассмотрим структуру руководящих работников и специалистов по возрасту в 2018 году. Данные отражены таблицы 8.

Таблица 8-Полувозрастная структура руководящих работников и специалистов в 2018 г

Показатели возраст	Численность управленческих кадров на конец года		Удельный вес в % к итогу
	Мужчины	Женщины	
От 25 до 30 лет	3	-	11,5
От 30 до 35 лет	2	1	11,5
От 35 до 40 лет	4	2	23,1
От 40 до 45 лет	6	2	30,8
От 45 до 50 лет	2	-	7,7
Свыше 50 лет	3	1	15,3
Итого	20	6	100

Как уже говорил ранее управлением производством осуществляется специалистами с высшим стажем работы, поэтому следуя из таблицы 8, средний возраст специалистов от 35 до 45 лет. Таким образом, ООО «Светлая-долина» руководят ответственные и серьезные люди уже со сложившимися стереотипами. Опыт который они набирали с годами, они применяют по сей день работы. Благодаря данному опыту предприятие держится на хорошем экономическом уровне.

Таблица 9- Текучесть кадров руководителей и специалистов в ООО «Светлая- долина» за 2015-2018 г

Годы	Прибыло человек	Выбыло человек		Среднесписочная численность специалистов, человек
		Всего	В том числе по собственному желанию	
2015	1	1	1	26
2016	2	2	1	26
2017	1	6	3	21
2018	2	1	1	20

Как видно из таблицы 9 с 2015 по 2018 г. движение кадров специалистов не происходило.

Как мы видим из расчетов текучесть кадров, при среднесписочной численности персонал 26 человек, незначительно. Уход с работы связанно в первом случае, человек нашел аналогичную работу, более ближе к своему месту проживанию.

Во втором случае по семейному положению Приток кадров с каждым годом на данном увеличивается, что говорит о стабильной работе предприятия.

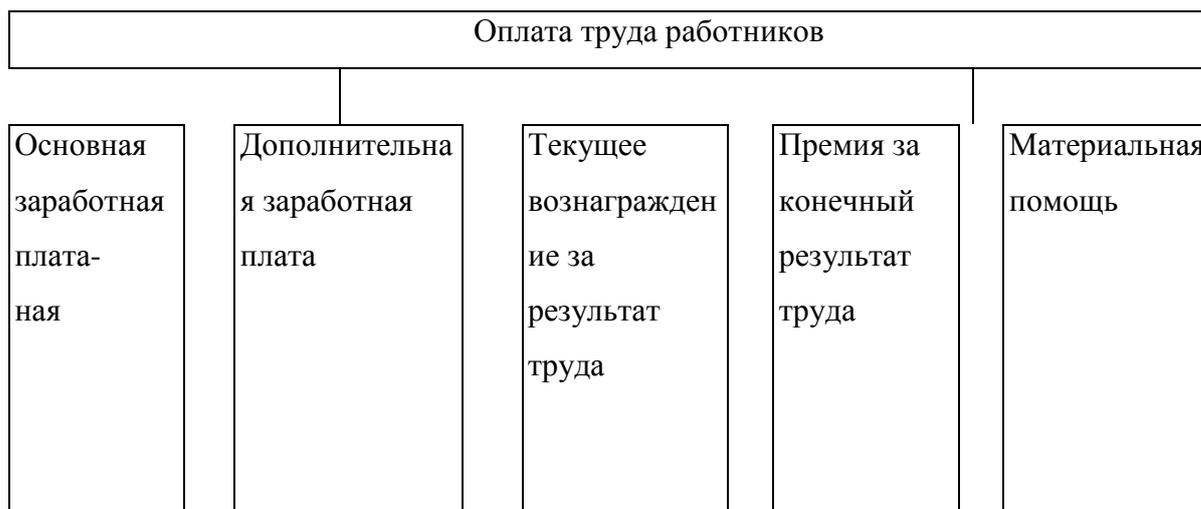
Оплата труда руководителей и специалистов ООО «Светлая-долина» проводится на основе трудового договора. В нем определенный порядок и

условия труда, форма и системы оплаты, размере денежного вознаграждения, компенсации и льготы.

Заработная плата на 2018 год у руководителей и специалистов в ООО «Светлая-долина» составляет:- руководители – 39750 рублей., - специалисты – 20017 рублей.

Оплата труда руководителей и специалистов состоит из двух частей постоянный представляет собой должностной оклад, ежемесячное начисление в виде аванса и переменной в виде надбавок, доплат и премий, размер которых зависит от общих финансовых результатов [21, с.112]

Рис. 1 наглядно показывает, какие основные части входят в оплату труда работников, из каких источников производятся выплаты и каков примерный удельный вес того или иного элемента во общей сумме заработной платы.



Выплачивается за счет себестоимости Выплачивается за счет прибыли

Рисунок 1 - Структура оплаты труда руководителей и специалистов в «Светлая-долина»

Как уже было сказано выше, оплата труда руководящих работников и специалистов планируется из расчетов месячных должностных окладов. Должностной оклад-гарантированная оплата, определяемая при заключении

трудового договора. она устанавливается в соответствие с занимаемой должностью и квалификацией работника и независимости от результатов работы предприятия.

С учетом условий для руководителей и специалистов установлены следующие индивидуальные коэффициенты: за профессиональное мастерство-от 0,1 до 1,0; за непрерывный стаж работы от 2 до 5 лет- 0,3; от 5 до 10 лет- 0,4; от 10 до 15 лет- 0,5; от 15 до 20 лет- 0,6; от 20 до 25 лет- 0,7; свыше 25 лет- 0,8.

Суммированием базового и индивидуальных повышающих коэффициентов получают общий тарифный коэффициент из которого как раз производится расчет должностного оклада.

Кроме должностных окладов руководителям и специалистам со 2-го полугодия 2018 г. выплачивается премия по итогам работы за месяц. Премирование в хозяйстве происходит за следующие показатели снижение себестоимости продукции, экономия материальных ресурсов (затраты на ремонт, корма и др.), повышения качества продукции, про рост производства товарной продукции по сравнению с показателем с предыдущем годом, повышение величины валового дохода. Главным показателям для премирования является увеличение реализации молока.

При нарушении трудовой дисциплины, а главное при снижении объемов реализации КТУ главным образом для руководителей и специалистов снижается. Для того чтобы премия составляла 100%, должностного оклада КТУ должен быть равен 1.

Таблица 10 - Годовой заработок каждой категорий специалистов в 2015 году

Категории работников	Количество, чел.	Годовой заработок а 2015 г., тыс. руб.	Годовой заработок одного работника за 2015 г.,тыс.руб./чел.
Руководители	6	1 318	219,6
Специалисты	20	2 549	127,5
Всего служащие	26	3 867	148,7
Всего по организации	97	18 601	191,8

Как видно из таблицы 10, что самая высокая заработная плата у руководителей, в среднем на человека приходится 18300 руб. У специалистов заработная плата ниже - 127,5 тыс. руб. и это ниже в среднем по организации - 191,6 тыс. руб. В среднем заработная плата составляет у специалистов - 10625 руб.

По сравнению 2015 годом количество работников в 2018 году уменьшилась на 7 человек, а фонд заработной платы увеличилась на 1125 тыс. руб. Количество руководителей не изменилось, а специалисты уменьшились. Это связано объединение некоторых специалистов, которые выполняют совместно работу для достижения целей.

Таблица 11 - Годовой заработок каждой категории специалистов в 2018 году

Категории работников	Количество, чел.	Годовой заработок за 2018 г., тыс.руб.	Годовой заработок одного работника за 2018г.,тыс.руб./чел
Руководители	6	1 678	279,6
Специалисты	14	2 098	149,8
Всего служащие	20	3 776	188,8
Всего по организации	90	19 726	219,2

Исходя из двух таблицы (табл. 10, 11), можно сказать что заработная плата специалистов недостаточным и не соответствует рыночной стоимости в данное время.

Таблица 12 – Эффективность работы руководителей и специалистов

Категории работников	Количество работников, чел		Годовой заработок тыс.руб.		Стоимость валовая продукция на 1 работника, тыс.руб.		Выручка, тыс		Чистая прибыль, тыс	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Руководители	6	6	1 318	1678	23 519	15955	19421	25139	5565	8421
Специалисты	20	14	2549	2098	7055	6838	5826	10774	1669	3609
Всего служащие	26	20	3867	3776	5427	4786	4481	7541	1 305	2526
Всего по организации	97	90	18601	19726	1454	1800	1201	1675	349	561

Анализируя таблицу 12, можно сделать вывод, о том хозяйство «Светлая-долина» количество работников уменьшилась на 7 человек, а заработная плата увеличилась 1125 тыс.руб. Стоимость валовой продукции, выручка и чистая прибыль на 1 работника также имеет тенденцию увеличению, за изучаемый период увеличилась на 346 тыс.руб., 474 тыс.руб., 212 тыс.руб. соответственно. Исходя из данной таблиц, можно сказать работа руководителей и специалистов эффективная.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В ООО «СВЕТЛАЯ-ДОЛИНА» ЕЛАБУЖСКОГО РАЙОНА РТ

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации и оплаты труда на предприятии.

Основным критерием оценки производственной среды является человек в процессе труда, поэтому основными целями при разработке мероприятий для совершенствования организации и оплаты труда, считаются (в том числе) сохранение здоровья и развития личности человека, создание максимального комфорта в процессе работы.

На сотрудников воздействуют совокупность факторов производственной среды. Каждый из факторов следует учитывать отдельно, но при этом нужно четко усвоить, что неблагоприятные условия по одному из факторов комфорта в процессе работы.

Средства и способы формирования благоприятной производственной среды т уменьшение вредного воздействия неблагоприятных факторов производственной среды на работоспособность и здоровье работников можно представить в виде трех основных направлений:

- 1) минимизация воздействия факторов, таких как шум, вибрация;
- 2) максимизация эстетических факторов, факторов организационного характера, комфортности на рабочих местах;
- 3) оптимизация таких факторов, как освещенность и микроклимат.

В результате осуществления мероприятий по совершенствованию организации труда создается определенный социально – экономический эффект. В данном случае под эффектом от реализации мероприятий в области организации труда подразумеваются любые изменения как социальный, так и в экономической сфере производственной или иной

деятельности людей. Социальная эффективность связана с экономической. Взаимосвязь их заключается в приоритете социальной эффективности, когда экономическая эффективность улучшение производственной среды подчинена социальным целям, она служит средством их осуществления [11, с.22].

Экономическая эффективность выражается в увеличении периода профессиональной активности трудящихся, росте производительности труда, сокращении потерь, связанных с травматизмом, уменьшении текучести кадров, снижением количества производственных аварий, так и расходов, связанных с их ликвидацией.

Следует отметить, что эффект как результат изменений в организации труда может быть позитивным и негативным. Это особенно важно учитывать в такой сложнейшей области деятельности, как в организации труда, где воедино связаны организация производства со всеми требованиями технологии, использование оборудования и получение качественной продукции с минимальными затратами. То же можно сказать и о организации труда работников со всеми ее требованиями к организации и оснащению рабочих мест, их планировке, обслуживанию, режимам рабочего времени, а также санитарно – гигиеническим и психофизиологическим условиям труда. Не материально – техническую сферу организации труда и производства накладывают еще и социальные проблемы: отношение работников к труду; удовлетворенность и неудовлетворенность трудом и его содержанием; материальная заинтересованность в результатах труда; взаимоотношения работников в процессе трудовой деятельности и сложившийся в данном коллективе «социальный климат», возможные изменения, которого также необходимо учитывать при всесторонней оценке эффективности любого предприятия.

К мероприятиям по совершенствованию организации труда на предприятии можно отнести все виды деятельности, направленные на предупреждение, ликвидации или снижение отрицательного воздействия

вредных и опасных производственных факторов, которые воздействуют на работника в процессе его трудовой деятельности [19, с.99].

В ООО «Светлая-долина» существует четко определенное видение своего будущего, а также миссия компании, определяющая причину его настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована стратегическая цель – разработка детальной системы оплаты труда персонала по критериям результативности КРІ, а также определена основная стратегия по достижению данной цели – реализация усовершенствованной системы оплаты труда для повышения мотивации сотрудников на увеличение объемов продаж. Пирамида целеполагания для ООО «Светлая-долина» реализации данного проекта представлена в рис. 2.

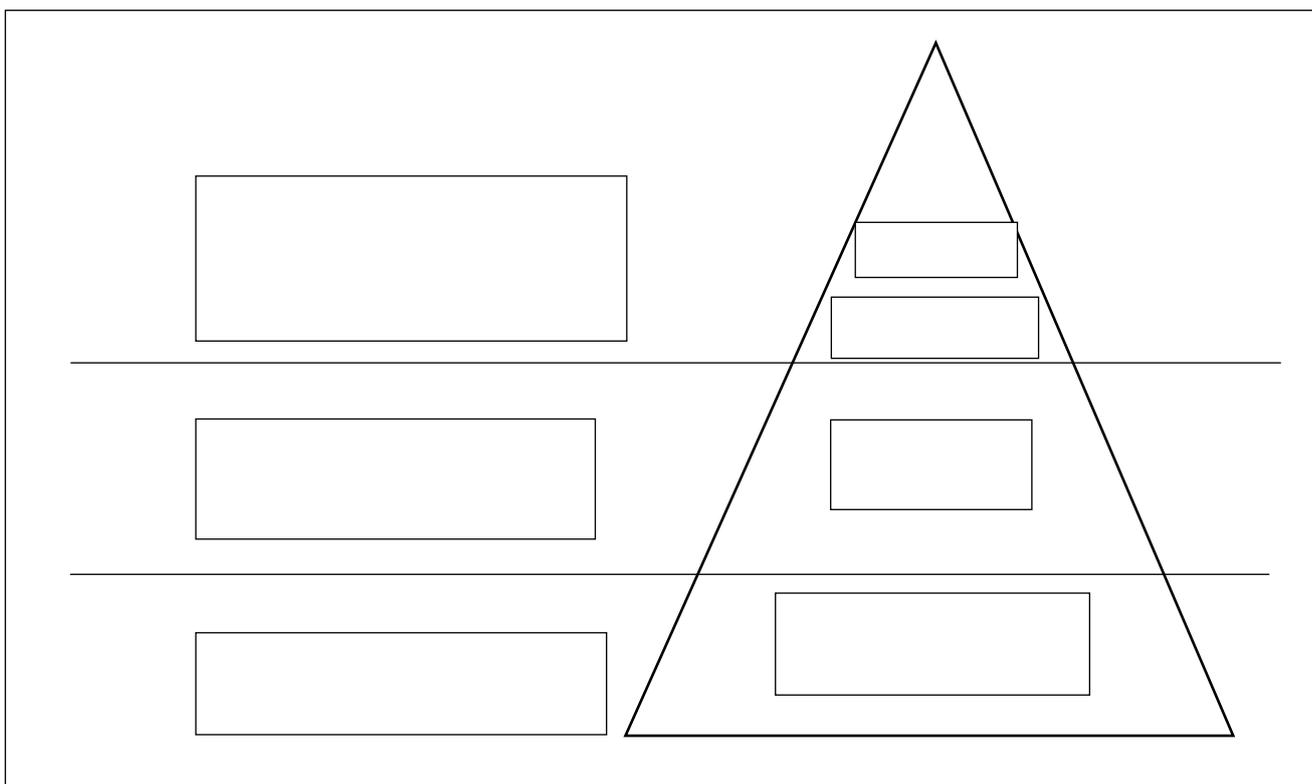


Рисунок 2 - Пирамида целеполагания для ООО «Светлая-долина»

Предложенные в работе мероприятия одновременно с формированием благоприятной производственной среды и повышением уровня безопасности

рабочих, должны привести к совершенствованию организации труда на предприятии в целом:

1. Мероприятия организационного характера. В первую очередь предлагается пересмотреть существующую на предприятии службу охраны труда. Одной штатной единицы – заместителю по АХД – не под силу в полном объеме нести ответственность за возложенные на его обязанности, эффективно контролировать вопросы, связанные с организацией работы по улучшению условий труда и своевременно реагировать на возникшие проблемы. Из-за сокращения службы охраны труда до одного человека практически утеряно управление безопасностью труда на предприятии. Потому что постоянная, планируемая работа по обеспечению безопасности и благоприятных условий труда на предприятии возможно лишь при наличии службы охраны труда, которая будет являться стержнем профилактики и предупреждения несчастных случаев и аварий. Для этого необходимо применить делегирование полномочий, то есть заместителю по АХД передать части своих полномочий начальнику службы безопасности и это поможет ему быть осведомленным о ходе работы на всем предприятии. Делегирование полномочий считается одной из самых трудных проблем в управленческой работе, так как очень сложно найти людей, которые не только могут, но и действительно представляют руководителя или специалиста. Риск, связанный с передачей части своих полномочий другим, настоятельно требует не допускать к власти тех, кто ею злоупотребляет. Существует определенный порядок правильного использования своих полномочий. Он предусматривает передачу части полномочий сплочения включенных в группу лиц и усилия общей взаимной заинтересованности.

2. Одним из ключевых мероприятий в данной сфере является создание механизма мотивации работников для повышения их профессионально уровня, привлечения в службу молодых, перспективных специалистов, для этого необходимо реально повысить статус специально по охране труда. Сделать работу службы престижной и привлекательной хотя бы в

материальном плане, направлять туда по мере естественной ротации специалистов высокой квалификации, не в порядок наказания, а в порядок поощрения, с перспективой возможного личного роста и самореализации.

Значительного улучшения всей работы в плане улучшения факторов производственной среды и безопасности на производстве удастся добиться с введением единых показателей для оценки производственной среды в структурных подразделениях и в целом по предприятию. В основу выбора показателей положить анализ мероприятий, направленных на улучшение факторов производственной среды и охраны труда, а также выполнения работниками своих обязанностей с соблюдением требований. Установить контрольный коэффициент уровня производственной среды для всех подразделений предприятия, а по итогам месяца (квартала) сравнить полученные коэффициенты с контрольным коэффициентом. В конце отчетного периода на этом основании устанавливать (снижать) размеры премий.

3. Организацию рабочего места мы рассмотрим на примере должности менеджера коммерческого отдела. Улучшение организации труда менеджера в большой степени зависит от правильной организации рабочего места. Современная организация рабочего места в служебных помещениях предусматривает удобную его планировку, оснащение современной мебелью, средствами оргтехники, обеспечение необходимыми средствами связи, оптимизацию дело производства и хозяйственного обслуживания. При планировке помещений для менеджеров особое внимание уделяется их функциональному назначению, содержанию и взаимосвязи в процессе выполнения общих задач.

Каждое рабочее место менеджера оснащается удобной мебелью и организационно-техническими средствами обработки информации. В комплекте мебели входят письменный стол, стеллаж или тумбочки, стул или кресло. Кресло должно способствовать максимальному ослаблению мышечного напряжения. Так как менеджер в основном работает сидя за

столом то мебель расставляется исходя из зоны досягаемости рук человека, это: персональный компьютер, телефонный аппарат-факс, стол-приставка, рабочий стол, картотека, архив, табель-календарь, папки подвешенного хранения, справочная, список телефонов, подъемно-поворотное кресло [15, 17]

3.2 Внедрение системы КРІ в работу управления персоналом

Цель проекта новой системы оплаты труда – создание дифференцированного и индивидуального подхода в оплате труда менеджеров по продажам в зависимости от сложности работы, условий труда, эффективности работы и достижения поставленных целей в ООО «Светлая-долина».

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;
- информированность персонала.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произошло следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

1. Введены вилки окладов для каждой должности; при этом произведена оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствие со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону.
2. Базовый уровень переменной части устанавливается в процентном

соотношение к основной части оплаты труда на основе критериев результативности КРІ индивидуальные для каждой должности. Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым структурным подразделением.

3. Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. основная начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложности выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных задач;
- предложения по улучшению качества;
- высокие качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе [9, с.160].

В связи с тем, что ООО «Светлая-долина» занимается производством сельскохозяйственной продукции, а как известно сельское хозяйство рисковый вид деятельности, поэтому принятие своевременных управленческих решений является залогом получения большей прибыли, то управленческий состав является одним из основных структурных подразделений. Так как данные специалисты делают основной вклад в получение прибыли компании, то именно по отношению к данному классу работников будет уместно применить усовершенствованную систему оплаты труда, основанную на ключевых критериях эффективности КРІ.

При формировании показателей КРІ необходимо придерживаться определенного порядка.

Исходя из целей ООО «Светлая-долина», которыми являются высокая выручка от реализации, рентабельность и производительность труда, определяются задачи управленческого отдела:

- организация и производство продукции, обеспечение управления взаимодействием с производственными подразделениями;

- своевременная подготовка технологических планов по производству продукции;

- обеспечение выполнения планов производства продукции в сроки;

- составление оперативной и статистической отчетности о выполнении планов.

На основании перечисленных задач управленческого отдела определяются показатели оценки деятельности специалистов. При этом используются следующие критерии выбора показателей эффективности:

- критическая важность для бизнеса организации;

- каждый показатель должен непосредственно зависеть от деятельности сотрудника;

- возможность планирования показателей;

- значения показателей должны быть доступны сотруднику в процессе его работы.

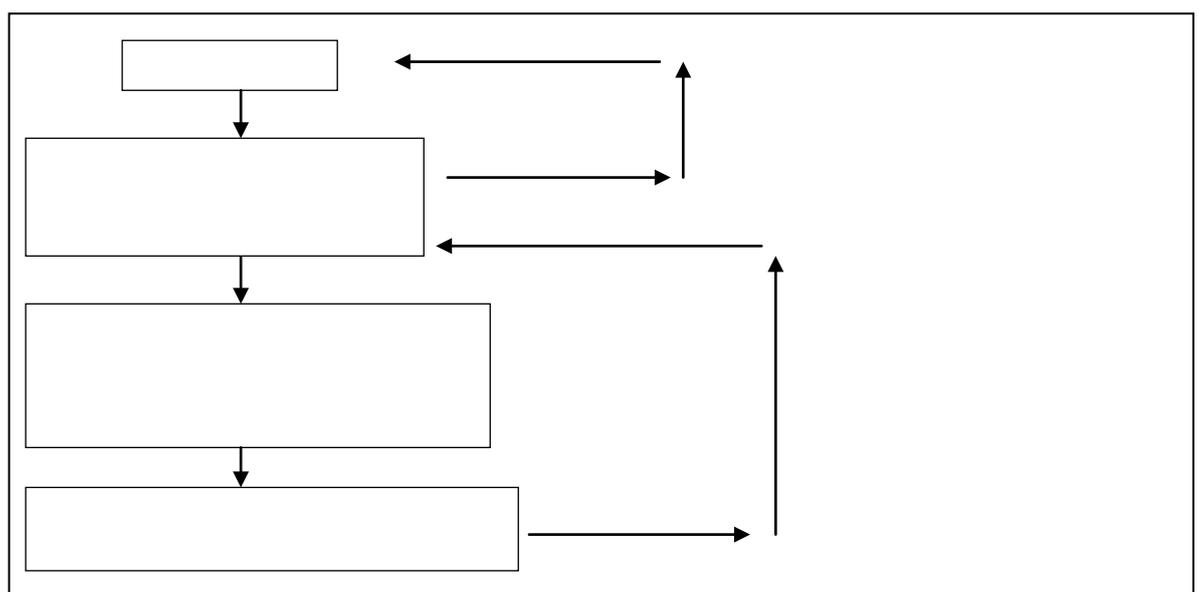


Рисунок 3 - Порядок формирования показателей KPI

На основе перечисленных критериев выбора показателей и исходя из целей предприятия и задач управленческого отдела, определяются ключевые показатели эффективности КРІ для специалиста (см. табл. 12).

Таблица 13- Критерии КРІ для менеджеров по продажам

Наименование показателя	Вес в общей сумме премии	Индекс
Выполнение плана по производству продукции	50%	К1
Выполнение план по объему поступления продукции	30%	К2
Отсутствие про срочек выполнения работ	10%	К3
Исполнение внутренних норм и правил	10%	К4

Как видно из таблицы 13, для специалиста предложено четыре ключевых показателя, имеющие различной весовой фактор в определении переменной части. Наибольший вес 50% имеет критерий «Выполнение плана по производству продукции», затем «Выполнение плана по объему поступления продукции», составляющий 30% переменной части, и наконец, критерий «Отсутствие просрочек выполнения работ» и «Исполнение внутренних норм и правил» составляют по 10% от общей суммы премии.

Рассмотрим критерии КРІ для специалистов и алгоритм их расчета более подробно в таблице 14. Как показано в таблице, базовый уровень переменной части заработной платы устанавливается с учетом веса в общей сумме премии каждого критерия. При выполнении показателей «Выполнение плана по объему поступления продукции» менее, чем на 4-% данные критерии принимаются равным нулю. При определении критерия «Отсутствие просрочек выполнения работ» необходимо установить количество работников, нарушивших сроки выполнения производства продукции, соответственно этому определяется фактическое выполнение показателя.

Для примера рассмотрим расчет заработной платы специалиста

управленческого отдела при 100% выполнении каждого критерия и различных отклонениях всех установленных критериев.

Таким образом, из приведенных таблиц видно, что при 100% выполнении всех критериев начисляется переменная часть в размере 200% по отношению к окладу, при различном выполнении установленных критериев сумма переменной части подсчитывается в соответствующем процентном соотношении.

Каждый специалист в начале месяца получает свои плановые показатели, по степени выполнения которых по окончании периода устанавливаются фактические данные. При соотношении плановых и фактических показателей определяется доля выполнения установленных показателей и соответственно насчитывается переменная часть. Кроме невыполнения плановых показателей основанием для снижения или полного лишения базовой переменной части оплаты труда работника могут служить производственные нарушения [33, с.359].

Итак, в данном параграфе был представлен проект новой системы оплаты труда, основанной на критериях результативности КРІ, на примере специалистов управленческого отдела ООО «Светлая-долина». При разработке проекта были учтены недостатки существующей системы оплаты труда и применен более эффективный способ расчета заработной платы работников.

Далее определим материальные затраты на разработку и внедрение проекта для дальнейшего экономического обоснования целесообразности внедрения проекта в ООО «Светлая-долина».

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Процесс реализации проекта необходима планировать заранее, так как отсутствие продуманного алгоритма реализации ставит под угрозу

осуществление проекта в целом, а это значит, что будут напрасно потрачены ресурсы на разработку проекта.

Приступая к реализации проекта, следует рассчитать ее эффективность, выработать четкий план действий, назначить исполнителей и ответственных, проанализировать ситуацию в организации и во внешнем ее окружении для определения влияния факторов на проект. К основным движущим силам относятся: готовность персонала к изменениям, желание снизить уровень текучести кадров и повысить объем продаж и усиление конкуренции в отрасли. К основным сдерживающим силам относятся: отсутствие специалиста по созданию системы оплаты труда и ограничения в финансировании проекта. Как видно из схемы 4, наибольшее влияние на процесс изменения оказывает одна из движущих сил, а именно, готовность персонала к изменениям. При анализе поля сил видно, движущих сил больше, чем сдерживающих, и они оказывают большее влияние на процесс разработки проекта, что говорит о целесообразности совершенствования системы оплаты труда [18, с.534].

Для соблюдения вышеперечисленных требований в данном параграфе используем такие методики как построение поля сил Курта Левина и диаграммы Ганта. Анализ поля сил Курта Левина показан на рис. 4.

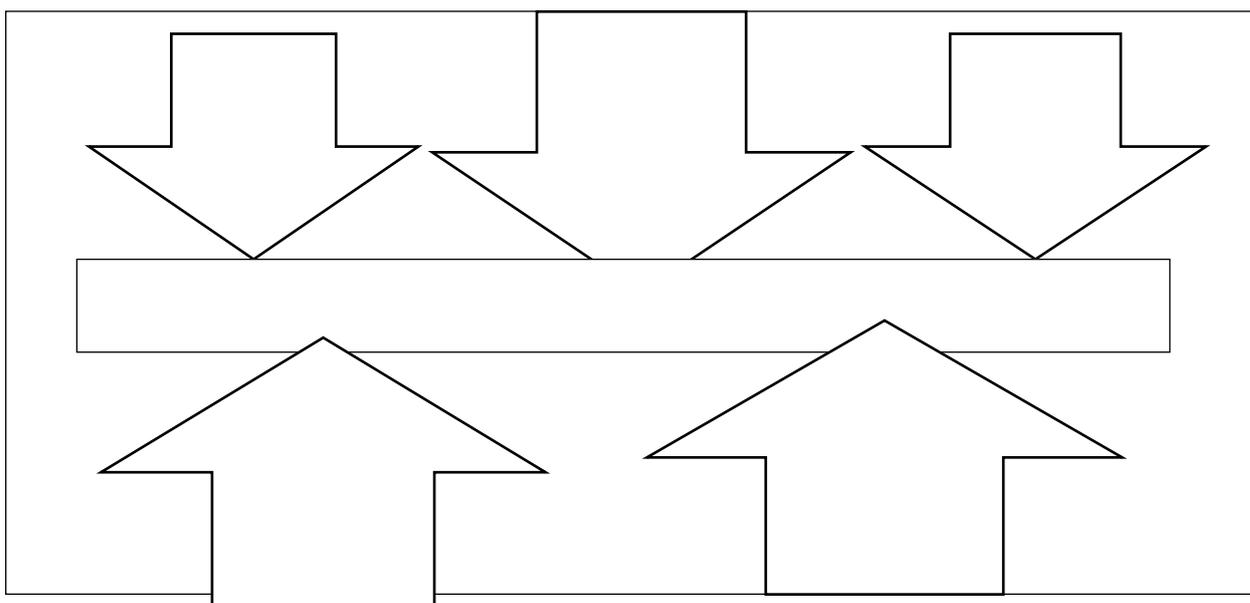


Рисунок 4 – Анализ поля сил Курта Левина.

Для разработки и внедрения предложенного проекта новой системы оплаты труда по критериям КРІ в ООО «Светлая-долина» необходимо осуществить несколько этапов.

1) Подготовительный этап (диагностический): на данном этапе необходимо провести анализ состояния рынка труда, определить тенденции изменения заработной платы на аналогичных должностях в отрасли, а также подготовить вопросы и провести опрос среди сотрудников предприятия, выявить степень удовлетворенности заработной платой и готовность к проведению изменений и внедрению новой системы оплаты труда:

- диагностика состояния рынка труда: изучение данных, предоставляемых специализированными агентствами, общественными источниками, аналитическими справочниками;

- подготовка опросника для изучения степени удовлетворенности работников системой оплаты труда и готовности к изменениям;

- проведение опроса сотрудников;

- анализ полученных результатов оформление результатов в виде диаграмм и предоставление данной информации на рассмотрение руководителям подразделений.

2) Разработка проекта: для осуществления данного этапа проектирования необходимо определить цели и задачи проекта, разработать основные составляющие новой системы оплаты труда и согласовать их с руководителями:

- определение цели и задач введения проект;

- распределение обязанностей и назначение ответственных за каждый вид работ;

- разработка вилки окладов для работников управленческого отдела;

- разработка ключевых показателей результативности для работников управленческого отдела;

- разработка положения об оплате труда для специалистов;

- согласование и утверждение положения об оплате труда для

специалистов управленческого отдела.

3) Внедрение проекта: на данном этапе необходимо провести презентацию руководителям подразделений предприятия, обосновать результативность внедрения проекта и применить на практике новый способ исчисления заработной платы:

- презентация проекта перед руководителями подразделений предприятия;

- ознакомление с положением об оплате труда для специалистов.

- применение системы КРІ при определении переменной части заработной платы сотрудников управленческого отдела.

4) Завершающий этап: на данном этапе нужно опросить мнение сотрудников о результатах внедрения проекта, собрать пожелания и советы по корректировке системы:

- получение обратной связи от сотрудников управленческого отдела;

- анализ эффективности проекта;

- разработка и применение корректирующих мероприятий по устранению недостатков в проекте [8,9,15].

Представим перечисленные мероприятия по временным затратам на графике Ганта.

Как видно из графика Ганта, разработка, внедрение и корректировка новой системы оплаты по критериям КРІ в ООО «Светлая-долина» занимает 238 дня.

Далее рассмотрим затраты, которые необходимо понести предприятию для осуществления мероприятий по внедрению проекта. Затраты делятся на две категории: текущие и капитальные. Капитальными затратами называются единовременные затраты по внедрению проекта, к ним могут относиться следующие затраты:

1. научно-исследовательские, экспериментальные, конструкторские, технологические проектные работы;

2. освоение производства новых видов продукции;

3. приобретение, транспортировка, монтаж, наладка и освоение нового и демонтаж заменяемого оборудования;
4. создание производственных площадей, непосредственно связанных с осуществлением проекта;
5. создание временных сооружений, офисов;
6. набор и обучение персонала;
7. пополнение оборотных средств, связанных с осуществлением проекта;
8. предотвращение отрицательных социальных и экологических последствий;
9. развитие объектов производственного и непромышленного назначения (перебазировка рабочих или их семей, все виды потерь, вызванные строительством).

К текущим затратам относятся затраты, которые несет предприятие на всех этапах внедрения проекта. Рассмотрим текущие и капитальные затраты для внедрения системы оплаты труда в ООО «Светлая-долина» в каждом периоде продолжительностью 1 квартал (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на разработку и внедрение проекта

Показатель, тыс.руб.	Период					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал	6 квартал
Затраты на поиск специалиста	30	-	-	-	-	-
З/п менеджера по персоналу	75	75	75	75	75	75
Оборудование	35	-	-	-	-	-
Мебель	15	-	-	-	-	-
Канцелярские товары	2	2	2	2	2	2
Увеличение з/п специалистов	-	-	60	75	90	90
Итого:	157	77	137	152	167	167

Капитальным затратами данного проекта будут являться:

-затраты на поиск специалиста по мотивации и развитию персонала с

помощью кадрового агентства;

-затраты на приобретение оборудования и мебели для организации рабочего места новому сотруднику.

К текущим затратам относятся:

-затраты на приобретение канцелярских принадлежностей раз в три месяца;

-затраты на выплату заработной платы менеджеру по персоналу;

-затраты, выраженные в увеличение заработной платы специалистов после изменения системы оплаты труда. Количество специалистов по производству продукции в ООО «Светлая-долина» - 6 человек.

Итак, в данном параграфе было рассмотрено мероприятия, которые необходимо провести для разработки и внедрения проекта системы оплаты труда, определили сроки выполнения каждого мероприятия, а также расписали затраты на внедрение проекта новой системы оплаты труда. Далее определим экономическую эффективность проекта.

Эффективность проекта характеризует системой показателей, отражающие соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисление без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

Доход, получаемый от внедрения данного проекта, выражается в увеличении прибыли предприятия от роста объемов продаж по сравнению с тем, который был до разработки и внедрения проекта. Для того, чтобы определить прибыль, необходимо посчитать рентабельность продаж. Рентабельность продаж рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\% \quad (2)$$

Рассчитаем рентабельность продаж для ООО «Светлая-долина» до разработки и внедрения проекта:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{1200 \text{ тыс. руб.}}{8000 \text{ тыс. руб.}} * 100\% = 15\%$$

Далее определим увеличение прибыли от реализации проекта в каждом периоде. Для этого необходимо построить таблицу 18.

Таблица 15 - Определение дохода от реализации проекта

Показатель тыс. руб.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал	6 квартал
Выручка	8000	8000	8800	9800	11000	11600
Прибыль	1200	1200	1320	1470	1650	1740
Увеличение прибыли	0	0	120	270	450	540

Как показано в таблице 15, увеличение прибыли предприятия от увеличения объемов продаж изделий начинается уже в третий период, на стадии применения разработанных критериев результативности при определении переменной части заработной платы менеджеров по продажам.

Ранее были определены денежные вложения и поступления от реализации проекта (табл. 14). Общие вложения определим по формуле:

$$\sum_{t=1}^T Z_t = Z_T, \quad (3)$$

где Z_T -затраты;

t- рассматриваемые периоды.

Рассчитаем общие затраты для предлагаемого проекта:

$$\sum_{t=1}^6 Z_t = 157 + 77 + 137 + 152 + 167 + 167 = 857 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, для того, чтобы разработать проект системы оплаты труда, основанной на применении ключевых показателей эффективности КРІ, в ООО «Светлая-долина», необходимо вложить на сумму 857 тысяч рублей.

Общие поступления от внедрения проекта определяются по формуле:

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T \quad (4)$$

где D_T - доход;

$t = 1$ - первый период.

Рассчитаем общие поступления от внедрения предлагаемого проекта, выражающиеся в увеличении прибыли предприятия:

$$\sum_{t=1}^6 D_t = 120 + 270 + 450 + 540 = 1380 \text{ тыс. руб.} \quad \text{И так, вне}$$

дрение разработанного проекта совершенствования системы оплаты труда в ООО «Светлая-долина» позволит предприятию получить доход на сумму 1380 тысяч рублей.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения их к ценности в начальном периоде, так как одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны. Это противоречие устраняется с помощью так называемого метода приведенной стоимости, или дисконтирования, т.е. приведения затрат и результатов к одному моменту. В качестве такого момента времени можно принять, например, месяц начала реализации инноваций.

Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей ценностью. С помощью дисконтирования финансовых вычисления учитывается фактор

времени. Идея дисконтирования состоит в том, что для фирмы предпочтительнее получить деньги сегодня, а не завтра, поскольку будучи инвестированы в проект, они завтра уже принесут определенный дополнительный доход. Кроме того, откладывать получение денег на будущее рискованно: при неблагоприятных обстоятельствах они принесут меньший доход при неблагоприятных обстоятельствах они принесут меньший доход, чем ожидалось, а то и совсем не поступят.

Определим норму дисконта для данного проекта. Норма дисконта - это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения. Норма дисконта (d) годовая для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того что проект является средне рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора и равна 0,2, следовательно, для периода в № месяца норма дисконта равна:

$$d = 0,2 / 4 = 0,05.$$

На основе нормы дисконта определяется коэффициент дисконтирования-это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения приводятся к единому расчетному году, Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (5)$$

где d – норма дисконта;

$t = 1,2,3,4,5,6$ – рассматриваемые периоды.

Основным показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (интегральный эффект, накопленный дисконтированный эффект, прибыль). Чистый дисконтированный доход

(ЧДД) характеризует превышение денежных поступлений над суммарными затратами, приведенным к единому моменту времени. Это реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчетный период. ЧДД рассчитывается по формуле

$$ЧДД_t = (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (6)$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период определяется по формуле:

$$ЧДД_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \cdot k_{dt} \quad (7)$$

Рассчитаем все перечисленные показатели и представим расчеты в таблице 16.

Таблица 16- Расчет показателей эффективности проекта

Период t	Доход D_t , тыс. руб.	Затраты Z_t , тыс. руб.	Коэф.д иск. k_{dt}	Диск.доход $D_t \cdot k_{dt}$, тыс. руб.	Диск.затраты $Z_t \cdot k_{dt}$, тыс. руб.	$ЧДД_t$, тыс. руб.	$ЧТС_t$, тыс. руб.
1	0	157,00	0,95	0	149,52	-149,52	-149,52
2	0	77,00	0,91	0	69,84	-69,84	-219,37
3	120,00	137,00	0,86	103,66	118,35	-14,69	-234,05
4	270,00	152,00	0,82	222,13	125,05	97,08	-136,97
5	450,00	167,00	0,78	352,59	130,85	221,74	84,77
6	540,00	167,00	0,75	402,96	124,62	278,34	363,10
Итого	1380,00	857,00	–	1081,33	722,04	363,10	-

Итак, из таблицы 16 видно, что чистый дисконтированный доход равен 363,10 тысяч рублей, это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

После производственных расчетов необходимо определить, когда

данный проект окупится, т.е. срок окупаемости – период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом, покрываются суммарными результатами.

Срок окупаемости проекта определяются из условия:

$$\sum_{t=1}^t D_t \cdot k_{\text{от}} = \sum_{t=0}^t Z_t \cdot k_{\text{от}} \quad (7)$$

Определим точный срок окупаемости проекта. Для этого нужно определить количество полных периодов с отрицательной чистой текущей стоимостью и прибавить часть следующего периода до наступления равенства ЧТС=0

$$\text{Срок окупаемости Ток} = 4 + (140,78 / 221,74) = 4,6 \text{ квартала}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта равен 1,2 года, то есть после истечение данного срока проекта начнет приносить чистую прибыль.

Следующим важным показателем экономической эффективности проекта является индекс доходности – показатель, характеризующий доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств.

Индекс доходности определяется по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{\text{от}} \text{ руб.}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{\text{от}}} \text{ руб./руб.} \quad (8)$$

где $D_t \cdot k_{\text{от}}$ - дисконтированный доход;

$Z_t \cdot k_{\text{от}}$ - дисконтированные затраты;

Итак, рассчитаем индекс доходности разработанного проекта совершенствования системы оплаты труда по критериям КРІ:

$$\text{ИД} = 1081,33 / 722,04 = 1,48 \text{ руб./руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и

реализацию проекта предприятие получает доход, равный 1,48 рубля.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{ИД} * 100\% \quad (9)$$

Рентабельность проекта совершенствования системы оплаты труда в ООО «Светлая-долина» равна:

$$R_{\text{пр}} = 1,48 * 100\% = 148\%$$

Итак, рентабельность проекта является больше 100%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Для того, чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

-ЧДД > 0

-ИД > 1

- $R_{\text{пр}} > 100\%$

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта разработки и внедрения системы оплаты труда по критериям КРІ в ООО «Светлая-долина» Елабужского района РТ (табл. 17).

Таблица 17 – Выполнение условий экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Выполнение условия
ЧДД	363,1 тыс.руб.	363,1 > 0
ИД	1,48 руб./руб.	1,48 > 1
$R_{\text{пр}}$	148%	148% > 100%

Таким образом, все условия определения экономической эффективности

проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

В данном параграфе была обоснована экономическая эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, построили график изменение ЧДД и ЧТС и определили срок окупаемости проекта и получили следующие показатели: чистый доход 363,1 тысяч рублей, индекс доходности проекта равен 1,48 руб./руб., а рентабельность проекта – 148%. Также с помощью построения графика динамики изменения чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости и произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 1,2 года, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация и оплата труда руководителя отражают совокупность принимаемых ими методов и способов выполнения управленческих работ. Она базируется на принципах научной организации управленческих труда, позволяющих обеспечить четко организованный труд, как самого руководителя, так и деятельность возглавляемого им трудового коллектива предприятия.

Функциональные роли, выполняемые руководителем показывают что управленческая деятельность многогранна, функциональна многопланова, весьма разнообразна имеет в своем составе компоненты, принадлежащем к разным профессиям, и поэтому весьма сложна. Деятельность руководителя отличается высокой ответственностью за последствия принятых решений, необходимостью прогнозирования, предвидение развитие событий и поэтому исключает право ошибаться.

Для деятельности руководителя требуется комплекс особенностей, характерных для работы политического деятеля, организатора, социального психолога, педагога, специалиста и творческого работника поэтому о профессии руководителя можно с полным правом говорить, как о самостоятельной профессии, требующей от его исполнителя специальной и целенаправленной подготовки.

Руководитель, особая профессия и к ней нужно иметь определенную предрасположенность, тщательно готовиться.

В ООО «Светлая-долина» анализ организационно-экономической деятельности показал, что управление организацией ведется довольно эффективно, так как она работает стабильно.

Директор ООО «Светлая-долина» работает по четко распланированному графику, однако есть в распорядке его дня и недостатки, например, часть времени, которая тратится на личные нужды, превышает допустимые нормы. Организация труда руководителя является недостаточно

эффективности в ООО «Светлая-долина», что оказывает негативное воздействие на рациональность системы и методов работы, составление трудовой дисциплины, условия труда и другие.

В ООО «Светлая-долина» в Елабужском районе РТ режим работы очень схож с другими руководителями организаций. Большую часть времени он проводит на своем рабочем месте, которое соответствует требованиям научной организации труда и помогает более эффективно решать вопросы управления. В целом деятельность директора ООО «Светлая-долина» можно назвать достаточно эффективной.

Проведения совещаний и собраний происходит по четко разработанной регламентации.

Для повышения уровня организации управления ООО «Светлая-долина» следует сократить время на личные надобности, так как на момент анализа они составляли 40 минут, а необходимо не более 10-15 минут. В результате чего дополнительно появится время для основной деятельности.

Так же для повышения эффективности работы руководителя ООО «Светлая-долина» необходимо проводить унификацию и стандартизацию документов, как по форме, так и по содержанию, выработать единые правила подготовки и оформления документов, разработать и внедрить государственные стандарты на документы. Для того, чтобы упростить и ускорить процесс управления в ООО «Светлая-долина» можно автоматизировать рабочее место не только руководителя организации, но также и других специалистов работающих в данной сфере, для этого предлагается внедрить автоматизированную систему управления персоналом – «1С: Управление Персоналом 8.0».

В данной выпускной квалификационной работе подробно описан проект совершенствование системы оплаты труда по критериям результативности КРІ в ООО «Светлая-долина». При описании проекта была составлена пирамида целеполагания, проведен анализ поля сил Курта Левина и подробно рассмотрены этапы и мероприятия для разработки и

реализация проекта, представленные в виде графика Ганта, определен срок разработки и реализации проекта – 238 дней. Далее определены финансовые вложения и поступления от внедрения проекта в каждом периоде и с помощью расчетов экономических показателей (чистый дисконтированный доход, индекс доходности, рентабельность проекта, срок окупаемости проекта) пришли к выводу, что предлагаемый проект является экономически эффективным и инвестиционно привлекательным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конвенция Международной организации труда от 21 июня 2001 г. N 184.
2. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) (с изм. и доп. от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая, 26 ноября 2001 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2002 г., 10 января, 26 марта, 11 ноября, 23 декабря 2003 г., 29 июня, 29 июля, 2, 29, 30 декабря 2004 г., 21 марта, 9 мая, 2, 18, 21 июля 2005 г., 3, 10 января, 2 февраля, 3, 30 июня, 27 июля 2006 г.).
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) (с изм. и доп. от 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая 2005 г., 30 июня 2006 г.).
5. Федеральный закон от 8 декабря 1995 г. N 193-ФЗ "О сельскохозяйственной кооперации" (с изм. и доп. от 7 марта 1997 г., 18 февраля 1999 г., 21 марта 2002 г., 10 января, 11 июня 2003 г.).
6. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. N 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 20 мая 2002 г., 10 января 2003 г., 9 мая, 26 декабря 2005 г.)
7. Авхадиев Ф.Н. Концепция и методология устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Татарстан / Ф.Н. Авхадиев, Д.И. Файзрахманов, Л.Ф. Ситдикова. – Казань: Казанский ГАУ, - 2015.- 120с
8. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. М.: ИНФРА-М, 2014.
9. Беляев А. Н. Современные формы и системы оплаты труда; Дело и Сервис – 2014.- 272 с.

10. Воробьева Е.А. Заработная плата / Е.А. Воробьева. – М., 2015. – 674 с.
11. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. - М.: "Сувенир", 2013.
12. Гаспаров Н.Р. Влияние технической оснащённости на эффективности на эффективность сельскохозяйственного производства/ Н.Р. Гаспаров// Экономист. – 2016, -№1 – с.20-24
13. Глубокий, С. В. Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте / С.В. Глубокий, И.В. Борисевич. - М.: Издательство Гревцова, 2015.– 208с.
14. Гоффе Н., Мокусова Г. «Производительность труда: социально-экономические предпосылки роста» -2017. -№ 4. –с. 37.
15. Иванова А., Буинцева Ю. «Выявление реальных факторов измерения производительности труда по диаграмме Исиковы. // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». -2016. -№10. –с.23
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин – Мн.: Новое знание, 2015. – 336 с.
17. Казанцев Р. В. «Расчитываем производительность труда. // Справочник экономиста. -2016. -№9.-с. 97
18. Лукичева Л.И. Управление организацией. М.: Омега-Л, 2012
19. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. М.: ИНФРА-М, 2014.
20. Мощная О.В. Некоторые проблемы правового регулирования заработной платы в Российской Федерации / О.В.Мощная, Л.А.Чиканова // Журн. рос. права. - 2016. - N 6.
21. Мухаметгалиев Ф.Н. Аграрные преобразования в Республике Татарстан /Ф.Н.Мухаметгалиев//АПК: экономика, управления. –2004. –№9..

22. Мухаметгалиев Ф.Н. Материальное стимулирование труда в сельском хозяйстве / Ф.Н. Мухаметгалиев, Н.М.Якушкин, Т.Е. Романова; под общей ред. Ф.Н. Мухаметгалиева. – М.:Колос,2010. – 338 с.

23. Мухаметгалиев Ф.Н. Методические основы разработки бизнес-планов создания и развития малых форм хозяйствования в АПК / Ф.Н. Мухаметгалиев, Ф.Н. Авхадиев, Э.Р. Садриева. - Казань: Изд-во Казанского ГАУ, 2015.-384 с.

24. Мухаметгалиев Ф.Н. Новые приоритеты государственного регулирования развития аграрного сектора экономики / Ф.Н. Мухаметгалиев, Л.Ф. Ситдикова, Ф.Ф. Мухаметгалиев // Роль социально-экономической науки в обеспечении продовольственной безопасности страны. Материалы Международной научно-практической конференции. – Казанский государственный аграрный университет. – Казань: Казанский ГАУ – 2018. – С. 77-81.

25. Мухаметгалиев Ф.Н. Система планирования на предприятиях АПК: учеб. пособие / Ф.Н. Мухаметгалиев, Ф.Н. Авхадиев.-Казань.: Казан. Ун-т, 2011-309 с.

26. Мухаметгалиев Ф.Н. Тенденции развития сельского хозяйства Республики Татарстан и проблемы кадрового обеспечения / Ф.Н. Мухаметгалиев, Л.Ф. Ситдикова // Современные тенденции формирования кадрового потенциала агропромышленного комплекса: в условиях научно-технологических вызовов и устойчивого развития сельских территорий. Материалы I Международной научно-технической конференции. – Казань: Казанский ГАУ – 2017. – С. 138-146

27. Мухаметгалиев Ф.Н. Финансовое обеспечение устойчивого развития сельского хозяйства / Ф.Н. Мухаметгалиев, Л.Ф. Ситдикова, Ф.Ф. Мухаметгалиев // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2017. - №3 (149) – С. 71-76

28. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / В.П. Пашуто – М.: КноРус 2017, - 472с

29. Попов А.В. Заработная плата как инструмент стимулирования трудовой деятельности // Социол. исслед. - 2016. - N 7. - С.40-47.
30. Свистунов В. Организация личной работы руководителей и специалистов // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 6, июнь 2014 г.
31. Силаева Л., Дидык А. «Производительность труда в сельском хозяйстве». // АПК: экономика, управление. -2014. -№10. –с.16.
32. Хафизов Д.Ф. Предпринимательство в аграрной сфере / Хафизов Д.Ф., Хисматуллин М.М., Хисматуллин М.М. – Казань: Изд-во Казанск. Унта, 2008. – 200 с.
33. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом // "Управление персоналом", N 12, июнь 2014г.
34. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеметов. - М.: Изд-во "Омега-Л", - 2014. - 407 с.
35. Avkhadiev F.N. Reporting in the area of sustainable development in agribusiness / Klychova, G. Zakirova, A., Sadrieva, E., Avkhadiev, F., Klychova, A. / E3S Web of Conferences Volume 91, 2 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economic - 2019
36. Mukhametgaliev F.N./Trends in the Formation of the Current Agrifood Policy of Russia, L.F.Mukhametgaliev Sitdikova, F.F. Mukhametgalieva, E.R. Sadrieva, F.N. Avkhadiev / Studies on Russian Economic Development, Vol. 30, No. 2 - 2019, pp. 162–165.

Приложения

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для менеджера

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве менеджера допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж.

Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Менеджер обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности менеджера возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду менеджера специальностей, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха сотрудников аппарата управления учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе менеджера имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Культура делового общения на предприятии

В целях повышения деловой репутации предприятия в обществе с ограниченной ответственностью «Светлая-долина» Елужского района Республики Татарстан и его сотрудников и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.