

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ЗАО «БЕЛГОРОДСКИЙ БРОЙЛЕР»**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

магистранта очной формы обучения

группы 05001645

Петровой Виктории Евгеньевны

Научный руководитель:
доцент кафедры управления
персоналом, кандидат экономических
наук,
Третьякова Л. А.

Рецензент:
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики,
управления и организации
производства
СТИ НИТУ «МИСиС»
Заякина И.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ	10
1.1. Сущность системы стимулирования труда в управленческой деятельности.....	10
1.2. Методы формирования и оценка эффективности системы стимулирования	16
1.3. Современные подходы к стимулированию персонала в отечественном и зарубежном менеджменте.....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ.....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика организаций сельскохозяйственной отрасли.....	38
2.2. Исследование степени удовлетворенности работников действующей системой стимулирования	41
2.3 Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала организаций агропромышленного комплекса.....	49
ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ.....	50
3.1. Разработка программы совершенствования системы стимулирования персонала ЗАО «Белгородский бройлер».....	61
3.2. Основные мероприятия, входящие в программу совершенствования системы стимулирования труда персонала организации	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Грамотно продуманная система стимулирования позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая ее эффективность. Практика показывает, что высокого уровня заработной платы и предложения полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности.

Повышение эффективности деятельности предприятия, от которой зависит рост производства, рост качества жизни и рост ВВП (главные задачи современности) и вся работа предприятия невозможны без персонала. Персонал – это ключевое звено любой организации. А мотивация и стимулирование являются главными показателями, характеризующими эффективность работы этого ключевого звена. Поэтому мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом.

Тем более это актуально в условиях кризиса, когда руководители испытывают нехватку новых нестандартных решений, которые позволят предприятиям не только выжить в кризисе, но и нормально развиваться. Без персонала, без его креатива и творчества не обойтись.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, прежде всего, значимостью проблемы систем стимулирования и тем, что переход к социально ориентируемому рынку вызвал необходимость создания эффективной системы стимулирования труда.

Проблема исследования заключается в противоречии между запросом практики HR управления организациями сельскохозяйственной отрасли в совершенствовании системы стимулирования труда персонала с учетом современных социально-экономических условий и недостаточной разработанностью этих процессов в отечественной теории кадрового менеджмента.

Степень научной разработанности проблемы. Исследованию проблем мотивации и стимулирования работников сформировались в зарубежной экономической науке. Они представлены в трудах таких известных ученых и практиков, как К. Альдерфер, М. Вебер, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Э. Мэйо, Т. Парсон, Л. Портер, Ф. Тейлор, Г. Форд и другие. В нашей стране вопросы, связанные с организацией стимулирования персонала, нашли отражение в работах А. А. Асеева, М. В. Грачева, Н. М. Железновской, В. Г. Подмаркова, Г. Х. Попова, И. М. Поповой, Б. Г. Прошкина, Д. А. Аширова, И. Ф. Беляева, О.С. Виханского, В. И. Бовыкина, Н. А. Волгина и ряда других исследователей.

Цель исследования – теоретическое обоснование особенностей системы стимулирования персонала и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения цели, были поставлены следующие **задачи**:

- 1) анализ теоретического аспектов проблемы системы стимулирования;
- 2) определение методов диагностики состояния системы стимулирования;
- 3) анализ действующей в организации системы стимулирования работников;
- 4) исследование степени удовлетворенности персонала системой стимулирования;
- 5) разработка программы по совершенствованию системы стимулирования труда персонала и её социально-экономическое обоснование.

Объект исследования – ЗАО «Белгородский бройлер»

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему стимулирования труда персонала.

Методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам стимулирования работников, опубликованные в учебной и научной литературе, глобальной сети Интернет, собственные исследования. При проведении исследования использовались системный подход, статистические методы, методы анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, а также социологические методы сбора и обработки эмпирических данных.

В работе учтены информационные материалы, содержащиеся в научных публикациях и периодической печати в области экономики, менеджмента, управления персоналом. Также рассмотрены отдельные нормативно-правовые документы законодательства РФ, регламентирующие трудовые отношения и формы материального стимулирования персонала, нормативные документы, регламентирующие процедуры управления.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный; эмпирические – архивный (анализ документов), методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение; методы обработки – качественный и количественный анализ; методы интерпретации – структурный.

В качестве конкретных *методик исследования* использовались следующие: «Методика оценки удовлетворенности трудом персонала»; Анкетирование «Отношение сотрудников к организации»; SWOT–анализ.

Информационная основа исследования. Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения исследований выборки.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала должны учитывать специфику организации и, направлены на готовность сотрудника продолжить работу в конкретной организации, эмоциональную к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение,

дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- 1) уточнена сущность системы стимулирования и систематизированы методы оценки эффективности системы стимулирования;
- 2) определены тенденции развития стимулирования труда в агрохолдингах;
- 3) разработана программа совершенствования системы стимулирования персонала для ЗАО «Белгородский бройлер».

Положения, выносимые на защиту:

1) Автором определена сущность системы стимулирования, заключающаяся во внешнем побуждении, влияющем на поведение человека в сфере труда. Целью, стимулирования является не просто побуждение сотрудника на работу в компании, а делать это лучше или больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. Систематизированы методы оценки эффективности систем стимулирования, предполагающие проведение четырехэтапного анализа системы стимулирования: проведение социологического исследования, изучение экспертного мнения, расчет общих и специальных показателей оценки эффективности системы стимулирования.

2) Определена тенденция современного развития стимулирования труда в агрохолдингах, заключающаяся в: ориентации на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активном развитии экономических и социально-психологических методов стимулирования.

3) В качестве основы для построения эффективной системы стимулирования разработана программа совершенствования системы стимулирования

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложения по оптимизации системы стимулирования ЗАО «Белгородский бройлер» могут быть учтены другими компаниями и

использованы ими в целях повышения эффективности управления персоналом и оптимизации результатов своей деятельности.

База исследования. Эмпирическое исследование системы стимулирования труда персонала проводилось на выборке, которую составили респонденты компании ЗАО «Белгородский бройлер»

Апробация работы. Материалы и результаты исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались на двух международных научно-практических конференциях («Управление в XXI веке», г. Белгород, 2015 г., 2016 г.).

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику, содержание и результаты исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

1.2. Сущность системы стимулирования труда в управленческой деятельности

Сложность проблемы стимулирования обусловлено многогранностью подходов и трактовок сущности и структуры этого понятия.

Стимул – основной компонент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним, по отношению к человеку, побудителем к деятельности, который адресует предприятие. Считается, что стимулы переводят потребности в интересы и мотивы, т.е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность (двигатель производства).

Часто можно встретить употребление понятий «стимулирование» и «мотивирование» как синонимы. Действительно, они тесно связаны между собой, но обозначают абсолютно разные процессы и явления. То есть, если мотивация – это внутреннее побуждение человека к действиям, то стимулирование рассматривается, как воздействие извне с целью вызвать желаемое поведение. Иными словами, стимулирование производится с целью создания у персонала необходимой мотивации к эффективной работе, а также является средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование персонала.

Стимулирование труда – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда[26, с.271].

Цель стимулирования – побудить человека не просто работать в компании, а делать это лучше или больше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Эффективная система стимулирования обеспечивает адекватное соотношение интересов всех субъектов трудовых отношений, поскольку их интересы неразрывно связаны. Для работодателя она позволяет

оптимизировать экономические результаты производственной деятельности, которые выражаются в увеличении объемов выручки, снижении себестоимости продукции, интенсификации сбыта товаров и услуг, общем повышении производительности труда. Для работника она проявляется в удовлетворении актуальных для него материальных, социальных, психологических и других потребностей. Эффективная система стимулирования обеспечивает адекватное соотношение интересов обеих сторон, поскольку их интересы неразрывно связаны.

В процессе реализации системы стимулирования персонала выполняются следующие функции:

1. Экономическая функция выражается в способности увеличения производительности труда, повышения качества товара, экономии ресурсов, формирования большего объема выгоды.
2. Нравственная функция определяется развитием у работника активной жизненной позиции и созданием высоконравственной атмосферы в коллективе.
3. Социальная функция осуществляется путем формирования социальной структуры общества, за счет преумножения доходов различных слоев населения, которые в свою очередь зависят от воздействия стимулов на работников.
4. Социально-психологическая функция заключается в способности стимулов влиять на развитие внутреннего мира сотрудника: его отношения к труду, а также способствует удовлетворению потребностей работника [19, с.757].

Прежде чем перейти к рассмотрению существующих форм стимулирования работников, целесообразно рассмотреть базовых принципов действия системы стимулирования, позволяющих максимизировать эффект от их применения (рисунок 1.1).

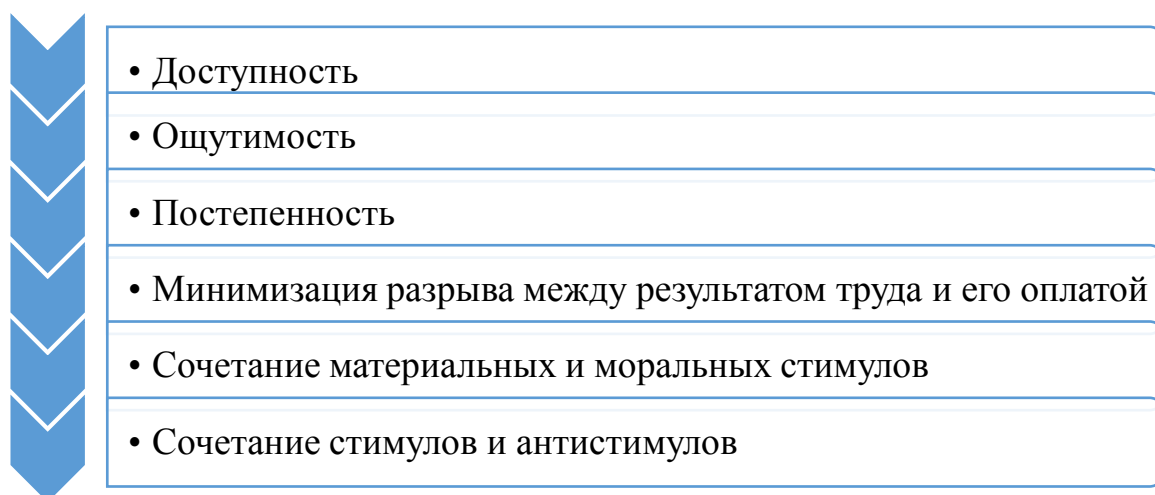


Рисунок 1.1. Принципы формирования эффективной системы стимулирования [56, с. 130]

Доступность системы стимулирования обеспечивает понятность и реальную достижимость применяемых на предприятии стимулов, то есть любой работник обладает возможностью достичь стимула.

Ощутимость стимулов обращает внимание руководства на то, что у этих способов мотивации существует порог действенности. То, что действительно для одной группы работников, совершенно может не сработать для другой группы. Специалисты утверждают, что для каждой страны, региона, компании порог осязательности должен определяться индивидуально.

Постепенность стимулирования – один из важнейших принципов функционирования этой системы, который сообщает, что стимулирование, особенно, материальное, находится в состоянии постоянного роста. Подтверждено, что действенность стимулов с течением времени идет на спад, поэтому их необходимо постепенно поднимать, чтобы сохранять должный уровень мотивации работника. Резко завышенный уровень стимулирования создаст неоправданные ожидания у персонала, что отрицательно в будущем скажется на их мотивации – у работников сформируется новый порог осязательности, ничем не подкрепленный. По этой причине реализацию системы стимулирования важно осуществлять

постепенно, рассчитывая на то, что она не постоянна, а должна постепенно повышаться.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой – важный принцип, в большей степени реализуемый на данный момент в западных компаниях. Его суть заключается в том, что срок между выполнением трудовой функции и вознаграждением за нее должен быть минимизирован, поскольку одновременность работы и оплаты за нее резко повышает уровень мотивации работника. В большинстве российских компаний заработная плата выдается два раза в месяц в фиксированной сумме – это пример того, что работники уверены в гарантированном получении материального вознаграждения за труд, независимо от качества выполняемой трудовой функции и других показателей. В таком случае создаются пагубные условия, в которых уровень мотивации падает и стагнируется.

Моральные и материальные стимулы должны сочетаться. Классификация форм стимулирования будет рассмотрена далее, но уже сейчас важно отметить, что все формы стимулирования одинаково сильны, все зависит от условий их применения. Целенаправленное воздействие стимулов на работников должно исходить из демографических, социальных и экономических характеристик работника и условий, в которых он работает. Наукой и практикой признано, что в молодом возрасте для работника наиболее приоритетны материальные формы стимулирования, однако, это не должно нивелировать моральное стимулирование. В качестве примера того, как политика и общество влияет на выбор формы стимулирования, можно проанализировать стимулирование работников нашей страны в советский период. В то время о серьезном материальном стимулировании никто не думал, важно было иметь хорошие показатели, отчеты, статистику и общественное признание – моральное стимулирование было серьезным мотивирующим фактором для советских людей. Наблюдения социологов также подтверждают, что к пятидесяти годам для

работников все формы стимулирования уравниваются и становятся одинаково важными, поэтому недооценка руководством предприятия того или иного стимула может привести к снижению эффективности управления в компании.

Сочетание стимулов и анти стимулов – последний и самый дискуссионный принцип построения эффективной системы стимулирования на предприятии. В научной литературе и практической деятельности предприятий нет единообразной практики, позволяющей выявить наиболее эффективный способ стимулирования: стимулы (поощрения) или анти стимулы (лишения, штрафы). Представляется, что разумное их сочетание делает систему стимулирования на предприятии более эффективной. В настоящее время, по опыту западных стран усиливается тенденция от применения анти стимулов в пользу стимулов. Однако, для каждой компании индивидуальную роль играют уровень развития общества и экономики, нравы и традиции населения, исторический опыт самой компании, род ее деятельности и уровень квалификации работников.

Исследование системы стимулирования работников на предприятии не представляется возможным без анализа конкретных форм стимулирования. Традиционно методы стимулирования принято разделять на материальные и нематериальные.

Стимулирование материальное – это совокупность форм усиления материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. [65, с.364].

Стимулирование нематериальное – это вид мотивации, который представляет собой способ влияния на эффективность деятельности сотрудника через общественное признание, а так же эмоциональный настрой работника на трудовую деятельность.

В рамках традиционного подхода материальное стимулирование делится на денежное и неденежное, а нематериальное – на моральное, социальное и организационное.

- 1) Материальное денежное стимулирование – поощрение сотрудников за их труд в денежном эквиваленте.
- 2) Материальное неденежное стимулирование – это одна из форм стимулирования, основанная на управлении работниками за счет использования тех материальных благ, которые по каким-либо причинам сложно деньги, иными словами, предметом потребности для человека выступает набор жизненно важных материальных благ.[89, с.487].

Основные формы материального стимулирования приведены ниже:

1. Заработная плата – денежная выплата работнику, производимая регулярно за отработанное время, произведенную продукцию или иную деятельность работника.

В свою очередь заработная плата делится на номинальную и реальную. Суть понятий заключается в том, что номинальная – величина заработной платы в денежном выражении, получаемая наемным работником за определенный промежуток времени, а реальная – количество товаров и услуг, приобретаемых работником за номинальную заработную плату [7, с.486].

В практике управления до сих пор существует распространенное мнение, что деньги являются единственным эффективным методом стимулирования, но при этом и самым дорогим. Важно выделить то, что помимо высокой стоимости, основной недостаток данного способа заключается в эффекте привыкания. Многочисленными экспериментами было установлено, что повышение заработной платы ведет к росту производительности труда, но спустя некоторое время эффект от прибавки падает, а эффективность труда падает ниже той, в которой сделана прибавка. По данным различных исследований, был выявлен порог привыкания, который составляет всего 1,5 – 2 месяца [18, с.106].

Комплексное рассмотрение сущности заработной платы позволяет обратить внимание на присущие ей функции:

- воспроизводственная – обеспечивает возможность для воспроизводства рабочей силой путем предоставления необходимых материальных благ и услуг [45, с.234];
- стимулирующая (мотивационная) – важнейший материальный стимул, направленный на повышение заинтересованности в развитии деятельности компании, от которой зависит уровень оплаты труда;
- социальная – направлена на реализацию принципа социальной справедливости;
- учетно-производственная – отражает реальный трудовой вклад, конечные результаты работы коллектива [45, с.235].

2. Доплаты – дополнительные выплаты сотрудникам, носящие временный характер и чаще всего стимулируют: занятость (работа в ночное время, в выходные и праздничные дни, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника); сложность (совмещение профессии, выполнение работ различной квалификации, профессиональное мастерство), ответственность [32, с.351].

3. Надбавки – носят более постоянный характер и составляют от 10 до 50% месячного должностного оклада. Они стимулируют: занятость (выслуга лет, выполнение обязанностей вакантной должности), сложность (условия труда, характер работы), ответственность (материальная ответственность, увеличение численности сотрудников).

4. Премии – материальное вознаграждение, выдаваемое сотруднику или группе лиц за особые достижения, обусловленные в положении о премировании или оплате труда [39, с.246].

Существуют следующие показатели, по которым выплачивается премия – объем реализации, прибыль, использование оборудования (отсутствие простоев, поломок), повышение качества продукции и работы (сокращение числа потерь от брака), экономное расходование ресурсов

(материальных, трудовых, энергетических, финансовых), снижение себестоимости, зарплатоемкости, трудоемкости [39, с.134].

Материальные неэкономические стимулы не относятся к оплате труда, но в свою очередь, имеют материальную значимость. Основными формами материального неденежного стимулирования являются: специальные льготы и компенсации, которые включают в себя: полную или частичную оплату питания, предоставление транспорта, право приобретения в организации товаров и услуг по льготным ценам, возможность обучения, медицинские страховки сотрудников за средства организации.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения сотрудникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных федеральным законом. Статья 165 Трудового Кодекса Российской Федерации устанавливает следующие обязательные компенсации: за использование личного автомобиля, личного имущества, при переезде сотрудника в другую местность, работникам-донорам. Такая форма стимулирования выступает как эффективное дополнение к заработной плате. Использование таких материальных неденежных благ в качестве стимулов показывает заботу организации о своих работниках, при этом, действуя в своих интересах [65, с.653].

Методы нематериального стимулирования являются неотъемлемой частью эффективной системы стимулирования. Также отметим, что нематериальные стимулы эффективны, в том случае, когда уровень заработной платы сотрудника достаточно высок и удовлетворяет его запросы.

Выделим основные направления нематериального стимулирования:

1. Стимулирование моральное – это вид стимулирующего воздействия на сотрудника, основанный на использовании методов, предназначенных для выражения общественного признания, а также повышения или снижения престижа работника [35, с.576].

2. Стимулирование организационное – это управление поведением сотрудника за счет изменения чувства удовлетворенности трудом [56, с.146].
3. Стимулирование свободным временем – это вид нематериального стимулирования, основанного на управлении поведением сотрудника на основе изменения времени его занятости [57, с.641].

Наиболее часто используемые методы нематериального стимулирования представлены в таблице 1.6 [49, с.354].

Таблица 1.6

Методы нематериального стимулирования

Моральное	<ul style="list-style-type: none"> - систематическое информирование персонала (собрания трудового коллектива, локальные корпоративные СМИ, фирменный стиль); - организация корпоративных мероприятий (трудовые соревнования, корпоративные праздники, мероприятия Team-building); - официальное признание заслуг (награждение грамотами, дипломами, ценными подарками, доска почета); - регулирование взаимоотношений в коллективе (использование демократического стиля руководства, научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров)
Организационное	<ul style="list-style-type: none"> - повышение качества трудовой жизни (улучшение организации труда, профессиональное развитие и обучение персонала, улучшение условий труда и оснащения рабочих мест); - управление карьерой (организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки, поощрение творчества и инициативы); - вовлечение персонала в процесс управления (совмещение профессий, делегирование полномочий, организация обратной связи); - организация трудовых соревнований (смотр профессионального мастерства, соревнования коллективов).
Стимулирование свободным временем	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление дополнительного времени отдыха (внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск, творческий и дополнительный оплачиваемый отпуск); - установление гибких режимов рабочего времени (разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени); - применение гибких форм занятости (free lance, надомная работа).

В России в основном используется материальное стимулирование – один из наиболее дорогих в финансовом плане методов стимулирования. Полное отсутствие социально-психологических стимулов, а также слабое развитие организационно-производственных методов говорит о том, что в России еще не до конца используются методы стимулирования труда, а, следовательно, работник выполняет работу не на сто процентов эффективно [53, с.233].

1.2. Методы формирования и оценка эффективности системы стимулирования

В целях повышения мотивации персонала система стимулирования подлежит постоянному мониторингу, который осуществляется различными методами в зависимости от подхода. Обобщение существующих методов формирования и оценки системы стимулирования целесообразно для выявления основных проблем системы стимулирования организации, а также разработки программы для ее усовершенствования.

Перед началом анализа теоретических положений следует отметить, что в реальных условиях экономической деятельности коммерческих предприятия нет абсолютно идентичных организаций. Поэтому вопрос разработки универсальной системы стимулирования всегда решается приблизительно. Как было выше отмечено, система стимулирования, успешно применяемая на одном предприятии, может быть крайне неэффективной на другом.

Рассмотрев различные отечественные методики формирования системы стимулирования, остановимся на методике разработанной Е. П. Митрофановой, которую поддерживают большинство специалистов в области мотивации и стимулирования, таких как А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, М. В. Ловчева и И. А. Эсаулова.

Этапы разработки и внедрения в деятельность предприятия новой системы стимулирования труда персонала, согласно этой методике, представлены на рисунке 1.2.

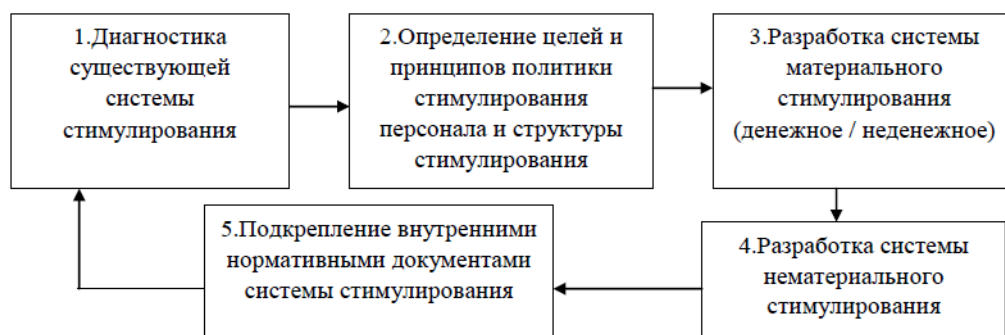


Рисунок 1.2. Этапы разработки и внедрения системы стимулирования труда персонала [49, с 566]

На первом этапе необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования, включая диагностику мотивации сотрудников организации, для выявления ее преимуществ и недостатков. Так как только с учетом особенностей предыдущей системы стимулирования допустима разработка новой.

Любая оценка системы стимулирования должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.), при этом условие измеримости результата сохраняется в любом случае (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3. Подходы к оценке достижений в системе стимулирования

В рамках этих подходов можно оценить следующие критерии оцениваемых показателей. Они представлены на рисунке 1.4.

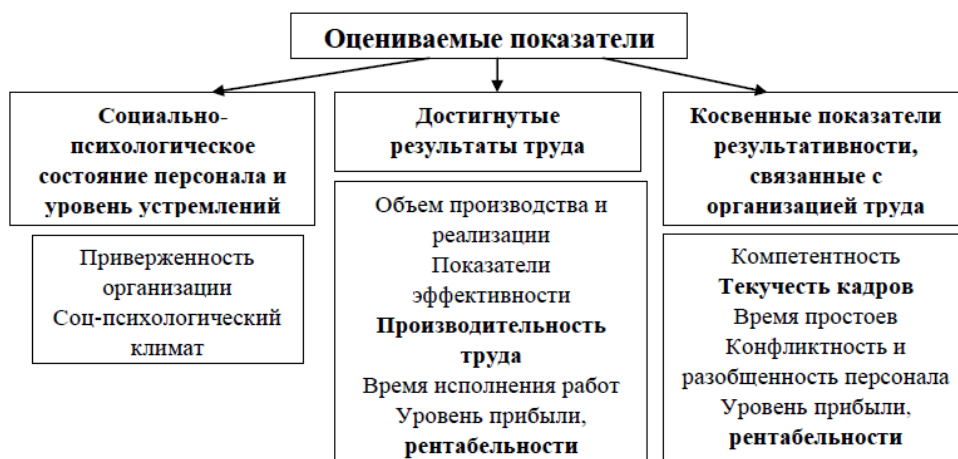


Рисунок 1.4. Критерии оцениваемых показателей эффективности

На основе выявленных показателей определяются проблемы организации, какие из этих проблем непосредственно связаны с человеческими ресурсами и их мотивированием, это позволит провести мониторинг непосредственно методов и форм элементов стимулирования, тем самым поможет определить узкие места в системе стимулирования и предпринять возможные пути решения.

Для диагностики мотивации сотрудников в организациях могут проводиться социологические исследования, заключающиеся в проведении анкетирования на выявление степени удовлетворенности трудом, социально-психологическим климатом, а также удовлетворённости материальными и нематериальными стимулами [56, с.289].

Такие анкеты носят анонимный характер и призваны предоставить руководству общую картину настроений работников. Затем, на основании проанализированных данных опросов руководство организации делает выводы о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов, то есть получает ответ на вопрос: «приносят ли свои результаты программы стимулирования труда, организованные на предприятии, или нет?».

Подобные социологические исследования позволяют выявить причины неудовлетворенности сотрудников предприятия условиями труда и оперативно их устранять, что положительно сказывается на общем

моральном и деловом климате в коллективе и отражается на экономических показателях предприятия [55, с.77].

Также одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей системы стимулирования является беседа (интервью). В ходе беседы всю необходимую информацию получают с помощью вопросов.

Под количественными показателями анализа эффективности стимулирования трудовых ресурсов, в большинстве случаев, подразумевается материальное стимулирование работников [53, с.277].

Важными направлениями анализа материального стимулирования труда является изучение: законодательных документов по вопросам учета численности, размера минимальной оплаты труда, расчета средней заработной платы; экономических показателей деятельности предприятия в динамике за ряд лет; организации труда и обеспеченности рабочей силой; анализ производительности и эффективности труда [43, с.677].

Оценивая, с точки зрения работника, эффективность системы материального стимулирования труда необходимо проанализировать его удовлетворенность размером заработной платы, удовлетворенность прочими выплатами материального стимулирования труда.

Важным этапом исследования материального стимулирования труда с точки зрения работников является этап, включающий в себя два основных направления:

- выявление и оценку размера и форм материального стимулирования труда работников;
- выявление и оценку удовлетворенности работников уровнем оплаты труда [26, с.224].

Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности.

В систему обобщающих показателей должны входить:

- удельный вес премий в общей сумме заработной платы персонала организации в целом или отдельных категорий;
- отдача материального стимулирования труда – определяется как отношение выручки от продажи к сумме заработной платы или премий и рассчитывается по формуле 1.1:

$$Zo = \frac{ВП}{ФЗП}, \quad (1.1)$$

где: Zo – зарплатоотдача, руб./руб.;

ВП – выручка от продажи, тыс. руб.;

ФЗП – фонд заработной платы, тыс. руб.;

- зарплатоемкость – показатель, обратный зарплатоотдаче.

Вычисляется по формуле 1.2:

$$Ze = \frac{ФЗП}{ВП}, \quad (1.2)$$

где: Ze – зарплатоемкость, руб./руб.;

- коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (коэффициент опережения).

Вычисляется по формуле 1.3:

$$Kop = Iпт/Iсз, \quad (1.3)$$

где: Kop – коэффициент опережения (соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы);

Iпт – индекс производительности труда;

Iсз – индекс средней заработной платы;

- рентабельность материального стимулирования – определяется как отношение прибыли к общей сумме заработной платы (премий). Вычисляется по формуле 1.4:

$$Pм = \frac{П}{ФЗП}, \quad (1.4)$$

где: Pм – рентабельность материального стимулирования;

П – прибыль, тыс. руб.;

- уровень заработной платы в процентах к товарообороту (Уз).

Вычисляется по формуле 1.5:

$$У_{з.} = \frac{\text{фонд оплаты труда}}{\text{выручка от продаж}} * 100\% \quad (1.5)$$

- коэффициент эффективности использования заработной платы (Кс).

Вычисляется по формуле 1.6:

$$К_{с.} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{фонд оплаты труда}} * 100\% \quad (1.6)$$

- фонд заработной платы на одного работника (Кр).

Вычисляется по формуле 1.7:

$$К_{р.} = \frac{\text{фонд оплаты труда}}{\text{среднесписочная численность}} \quad (1.7)$$

Таким образом, данные показатели рассчитываются, как исходя из общей суммы заработной платы, так и размера премий.

При анализе эффективности материального стимулирования можно использовать также такие показатели, как коэффициент соотношения темпов роста объема продаж и заработной платы; коэффициент соотношения темпов роста прибыли и материального стимулирования труда и другие.

На втором этапе формируются цели и принципы политики организации в области стимулирования персонала, определяется ее структура.

С третьего по четвертый этапы формируются системы материального (денежного и неденежного) и нематериального стимулирования. На данном этапе необходимо проанализировать структуру персонала, выделить уровни управления и категории персонала, описать, проанализировать рабочие места (должности), установить базовые оклады, установить надбавки и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости, разработать систему премирования (переменную часть оплаты труда) [79,с.696].

Заключительный этап направлен на разработку внутренних нормативных документов, включающих новые положения системы стимулирования.

Для выявления достоинств и недостатков каждого метода следует рассматривать метод в сравнении с методиками других авторов.

Авторы А. В. Модорский и В. Н. Ярышина предлагают методические подходы к повышению эффективности материального стимулирования, где главным критерием является показатель КРІ. КРІ – это инструмент, показатель, критерий, который позволяет оценить степень выполнения поставленной перед субъектом задачи.

Этапы формирования системы стимулирования персонала на предприятии по методике А. В. Модорского.

1. Анализ эффективности материального стимулирования на предприятии.
2. Анализ существующей системы КРІ на предприятии.
3. Разработка модели формирования КРІ.
4. Заполнение универсальной формы-классификатора.
5. Применение критериев использования КРІ в системе материального стимулирования.
6. Применение условий использования КРІ в системе материального стимулирования.
7. Расчет экономического эффекта от внедрения системы.

Этот подход основан на том, что в вопросе стимулирования персонала наибольшее значение имеет ее материальный аспект [43, с. 132].

Вопрос стимулирования персонала является недостаточно разработанным, так как большинство исследователей проявляют научный интерес не к системе стимулирования, а к системе оплаты труда. Так Е. Н. Ветлужских разработала двенадцать стадий формирования комплекса методов мотивации и оплаты труда:

1. Разработка целей системы мотивации и оплаты труда в соответствии с целями предприятия.
2. Определение эффективных мотивирующих факторов.
3. Определение демотивирующих факторов.
4. Выбор инструментов (методов) для формирования системы оплаты труда.
5. Разработка целей, проведение их декомпозиции.
6. Разработка проекта системы оплаты труда и мотивации персонала.
7. Разработка системы льгот.
8. Разработка системы материальной немонетарной мотивации.
9. Проведение тестового прогона.
10. Обсуждение новой системы вознаграждения.
11. Внедрение.
12. Осуществление пилотного проекта [43, с. 232]. .

Авторская методика А. В. Копытовой предусматривает формирование не просто системы стимулирования, а содержит разработку алгоритма такой структуры, которая обеспечит рациональный подход к мотивации сотрудников. Для автора важно было разработать систему стимулирования, доступную к применению на большом количестве предприятий, несмотря на многообразие видов деятельности, разницу в количестве персонала, продолжительность времени функционирования предприятия на рынке и других факторов. В структуру рациональной системы стимулирования, по мнению автора, входит материальное стимулирование, нематериальное стимулирование и стимулирование комфортными условиями труда. Методика формирования такой системы стимулирования представлена на рисунке 5.



Рисунок 1.5. Методика формирования рациональной системы стимулирования [29, с. 32]

Результаты анализа рассмотренных методик сведены в таблицу 1.2.

Выполненный анализ иллюстрирует, что проблема разработки и внедрения наиболее эффективной системы стимулирования, способной усилить конкурентные позиции предприятия на основе удовлетворения потребностей и развития работающего в ней персонала, является сегодня недостаточно изученной – в теории не сформировалось единого подхода к определению структуры процесса формирования.

Практически все ранее рассмотренные подходы на начальном этапе формирования системы стимулирования на предприятии предполагают исследование особенностей рынка, отрасли, системы стимулирования данного предприятия и у его конкурентов. Однако только А. В. Копытова ставит вопрос о том, есть ли потребность в разработке новой или модернизации функционирующей системы стимулирования, хотя это

является существенным и важным дополнением [28]. Разработка системы стимулирования персонала должна заканчиваться оценкой эффективности ее внедрения для обеспечения оперативного внесения улучшающих изменений.

Таблица 1.2

Сравнение методик формирования системы стимулирования персонала

Автор методики	Сильные стороны	Слабые стороны
Е. П. Митрофанова	Первый этап диагностирует не только систему, но и уровень мотивации; система стимулирования подлежит документированию во внутренних документах компании	Отсутствует этап оценки эффективности системы
А. В. Модорский и В. Н. Ярышина	Формула расчета КРІ позволяет максимизировать точность оценки трудовой эффективности	Учитывается только материальный аспект и экономическая эффективность, игнорируя нематериальные способы мотивации, уровень удовлетворенности работника
Е. Н. Ветлужских	Мотивирующие и демотивирующие факторы рассматриваются отдельно, есть этап тестирования элементов системы	Отсутствует этап определения эффективности существующей системы стимулирования
А. В. Копытова	Предусмотрен алгоритм, при котором система является эффективной на начальном этапе; предусмотрена разработка нормативного обеспечения	Неясно осуществляется ли оценка уровня мотивации персонала в процессе разработки

Выполненный анализ существующих методик формирования системы стимулирования на предприятии позволяет заключить следующее – формирование системы стимулирования персонала должно осуществляться по определенной методике, разработанной предприятием. С учетом выявленных сильных и слабых сторон предлагается формирование системы стимулирования на предприятии осуществлять в следующей последовательности:

– анализ современных тенденций стимулирования персонала на российских и зарубежных предприятиях – именно с этого этапа должна

начинаться разработка системы стимулирования, поскольку понимание общей картины развития области трудовой мотивации и стимулирования позволит объективно оценить, насколько устарела или актуальна действующая на предприятии система;

– определение политики и целей стимулирования – исходя из анализа тенденций в мировой и российской практике важно пересмотреть стратегию и цели стимулирования для конкретного персонала предприятия. При дальнейшей работе над системой стимулирования соответствие выбранным целям будет являться показателем для включения основания в систему методов. На этом же этапе должен осуществляться контроль за соответствием целей стимулирования общим стратегическим целям предприятия, которые являются генеральными условиями функционирования каждой системы организации; – исследование действующей в компании системы стимулирования состоит из анализа фактически применяемых стимулов в динамике, то есть не только за последний отчетный период, но и за предыдущие года с анализом эффективности этих методов. Важно иметь полное представление о реально применяемых в компании методов стимулирования, поэтому на этом этапе очень важно организовать оценку мотивационного настроения работника при помощи опроса, наблюдения или эксперимента. На этом этапе чрезвычайно важно предусмотреть сценарий, когда система стимулирования окажется эффективной, и разработка новой системы будет нецелесообразной;

– проектирование оснований стимулирования – на этом этапе список всех фактически применявшихся оснований стимулирования подвергается ревизии – те основания, которые не актуальны в текущей стратегической ситуации и не соответствуют целям системы стимулирования, вычеркиваются из списка. В список добавляются новые основания стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития и современных тенденций, пожеланий работников;

– разработка форм стимулирования заключается в проектировании форм стимулирования. Полученные перечни форм поощрений и взысканий подвергаются ревизии – из них вычеркиваются формы, признанные неэффективными, не соответствующими целям организации, и добавляются новые, способные повысить эффективность системы стимулирования персонала. Полученные данные должны быть систематизированы в соответствии со всеми требованиями и принципами, рассмотренными ранее в работе. Система стимулирования предполагает наличие не просто оснований и стимулов, а согласованное существование всех ее элементов – субъектов, процедурных положений, меру ответственности за реализацию;

– внедрение и оценка эффективности – как проверка разработанной теории на практике для обеспечения оперативного внесения улучшающих изменений; – этапом, завершающим разработку системы стимулирования персонала, является разработка нормативного обеспечения – единого корпоративного документа, содержащего все положения по новой системе стимулирования.

Таким образом, анализ теоретических положений, касающихся общего понимания мотивации и стимулирования в процессе трудовой деятельности, главных условий и принципов построения эффективной системы стимулирования, существующих методик ее формирования позволяет сформулировать предложения, направленные на совершенствование системы стимулирования персонала организации.

1.3. Современные подходы к стимулированию персонала в отечественном и зарубежном менеджменте

Некоторые российские компании, желая усовершенствовать свою систему стимулирования, приходят к тому, что начинают заимствовать отдельные элементы стимулирования у зарубежных компаний. Однако не

всегда заимствованные практики способны прижиться в новой среде. Перенимая практики стимулирования у зарубежных компаний, необходимо помнить о различиях в национальных особенностях стран как, например, культура, обычаи, историческое развитие страны, под действием которых формировались предпочтения и потребности людей.

В западном менеджменте «стимулирование подчинённых» выступает ключевой управленческой компетенцией. Также существует понятие «факторов рабочей мотивации», обозначающих конкретные стимулы эффективной работы. И основной задачей системы мотивации считается выявление данных факторов. А одной из основных форм их выявления является процедура опроса персонала.

По данным экспертов «Strategic Management Journal», эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную руководителем текучесть персонала.

Рассмотрим подходы к стимулированию персонала, используемых в западных странах.

1. Одной из форм стимулирования, нашедшей широкое применение в практике зарубежных предприятий, стало внедрение гибких графиков работы. Эта новая форма организации труда была введена экспериментально в начале 90-х годов в Великобритании, и давала возможность служащим некую степень свободы, так как позволяла трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от обязанностей сотрудника и договоренности с руководителем. Затем появились новые варианты свободного графика, например, такие как телеработа, то есть сотрудник выполняет свою работу только дома за компьютером. Весьма популярной в последнее время стала система «банка нерабочих дней», заключающаяся в предоставлении сотруднику некоторого количества дней в году, которые он может не

работать. Обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов.

2. Следующим действенным методом стимулирования является создание самоуправляемых групп, которые самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема новых сотрудников, проведения совещаний, взаимодействия с другими отделами. Затем члены таких групп поочередно учувствуют в совещаниях менеджеров всей компании.

3. Широкое распространение на Западе получили внутрифирменные праздники, посвященные значительным событиям (юбилею фирмы, выпуску новой продукции), загородные и экскурсионные поездки за счет компании, централизованные оплачиваемые обеды.

4. Выражение признательности: комплименты сотрудникам, упоминание в СМИ, фотографии на досках почёта. В качестве примера можно привести компанию Walt Disney Co., которая на центральной улице парка Disneyland посвящает окна кафе наиболее ценным работникам.

5. Изменение статуса сотрудника к которому относится не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет организации, приглашение работника в качестве выступающего или лектора.

6. Изменение рабочего места (выделение отдельного кабинета, предоставление секретаря, служебного автомобиля, дополнительного офисного оборудования).

7. Наиболее часто встречающимся методом стимулирования является делегирование полномочий, который, во-первых, выступает как мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: с одной стороны они чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетенции, а с другой, при сохранении прежней должности, удовлетворяет их потребности за счет расширения полномочий. Во-вторых, является эффективным способом повышения потенциала работников за счет реализации их способностей. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной

культуры. Например, когда представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы представителю или группе сотрудников более низкого уровня, при этом наделяя их властными полномочиями.

8. Поощрение в форме подарков. Например, небольшие сувениры, медицинские страховки, скидки на приобретение продукции компании

9. Патриотизм к организации, этот способ поощрения сотрудников заключается в том, что работники получают зарплату не по результатам работы подразделения, а по итогам работы всей компании. То есть главный принцип заключается в том, что фирме нежны люди, которые работают не ради заработка, а ради организации.

10. Система кафетерия – это один их видов вознаграждения, который появился в практике западных предприятий сравнительно недавно. Он заключается в том, что сотрудник имеет возможность и некоторого количества различных вознаграждений выбрать тот, в котором он максимально заинтересован в настоящий момент.

11. Распространённым методом материального поощрения является аналитическая система заработной платы, которая вычисляется в баллах. Такая система была названа «Pay for Performance» – плата за исполнение (PFP), то есть применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждения, получаемые работником, зависят от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. По данным «Strategic Management Journal», PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49%, а доходы сотрудников на 3 – 29%.

Наиболее распространёнными типами PFP-системы являются:

- комиссионные – сотрудник получает определенный процент от сумм, которые платят ему клиенты при покупке у него товаров;
- денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Является наиболее распространённым типом, который использует 61% западных компаний. Суть заключается в том, что выплаты

осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям: показатели качества, экономические показатели, экспертная оценка (рейтинговая оценка сотрудников клиентами);

- индивидуальные вознаграждения в качестве признательности: премии за верность, получаемые сотрудниками, проработавшими определенное количество времени в компании; премии за владение навыками, которые остро необходимы компании в настоящий момент;
- программы участия в прибыли: сотрудники получают определенный процент прибыли компании;
- акции и опционы на их покупку: сотрудник не получает никаких выплат в денежном выражении, но он получает возможность получения безвозмездного получения определенного числа акций, или же права на приобретение пакета акций оговоренного размера.

В России вопросам стимулирования труда уделяется значительно меньше внимания, чем на западе

Выводы по первой главе:

Таким образом, стимул в управлении – это то, что может повышать эффективность деятельности сотрудника, если стимул соответствует актуальным мотивам человека [20, с.71].

Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов. Стимулирование выполняет экономическую, социальную, нравственную и социально-психологическую функции. Экономическая функция заключается в том, что способствует увеличению производительности труда, повышению качества продукции, экономии различных видов ресурсов, формированию в большем объеме прибыли. Нравственная функция определяется тем, что стимулирование формирует у работника активную жизненную позицию,

самодисциплину, высоконравственный общественный климат в обществе. Социальная функция реализуется путем материального стимулирования, когда доходы населения преумножаются, и в конечном итоге воздействуют на формирование социальной структуры общества и приводят к смене социального статуса работника. Социально-психологическая функция влияет на формирование внутреннего мира работника, выражается в причастности к делам трудового коллектива, принадлежности к нему. [10, с.177].

Выделяют два основных вида стимулирования труда – материальное и нематериальное. Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. Нематериальное стимулирование – это стимулирование труда, которое включает моральное стимулирование персонала, стимулирование свободным временем, организационное стимулирование [9, с.246].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика организаций сельскохозяйственной отрасли

Для анализа проблем систем стимулирования на предприятиях агропромышленного комплекса была изучена деятельность двух организаций:

- 1) ЗАО «Белгородский бройлер»;
- 2) ЗАО «Вейделевский бройлер»

Рассмотрим организационно-экономическую структуру каждой организации.

Закрытое акционерное общество «Белгородский бройлер» является репродуктором второго порядка холдинга «Приосколье» – лидера отечественного рынка мяса птицы, а также активного участника приоритетного национального проекта «Развитие АПК».

ЗАО «Белгородский бройлер» зарегистрирована 19 августа 2005 года по адресу: 308584, Белгородская обл., Белгородский р-н, с. Головино. Генеральный директор организации – Куценко Евгений Васильевич.

Основным видом деятельности организации является разведение сельскохозяйственной птицы. Компания также реализует свою деятельность по следующим дополнительным видам: выпуск готовых кормов для животных, содержащихся на фермах; строительство жилых и нежилых зданий; оптовая и розничная реализация яиц, мяса, мяса птицы, включая субпродукты; логистика; ветеринарная деятельность; покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений.

Успех компании зависит от результатов труда коллектива, которым важна судьба компании и отрасли в целом.

В компании применяется линейно-функциональная структура управления, которая заключается в том, что вся полнота власти находится у

линейного руководителя, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке планов, программ для принятия конкретных решений.

Основные структурные подразделения, входящие в состав ЗАО «Белгородский бройлер» представлены в Таблице 2.1, а полностью организационная структура организации схематично в Приложении 5 на рис. 2.1.

Таблица 2.1

Основные структурные подразделения, входящие в состав ЗАО
«Белгородский бройлер»

Наименование структурных подразделений
Администрация: - Финансово-экономический отдел - Бухгалтерия - Отдел кадров - Административно-хозяйственный отдел - Автопарк - Контрольно-пропускная служба
Площадка ремонтного молодняка (с. Головино, хутор Крестовое): - Зоотехническая служба (3 бригады) - Ветеринарная служба - Энергомеханическая служба
Площадка родительского стада (с. Красный октябрь, с. Ольховатка, Отрадное): - Зоотехническая служба (6 бригад) - Ветеринарная служба - Энергомеханическая служба - Столовая - Яйцесклад

Таким образом, мы видим, что структура предприятия включает в себя цеха, участки основных и вспомогательных производств.

Верхний уровень управления представлен генеральным директором, в обязанности которого, входят: общее руководство подразделениями, общий контроль над работой организации и полная ответственность за ее результаты деятельности.

Анализируя организационную структуру организации, особый интерес представляет отдел бухгалтерии, в состав которого входят 8 человек:

заместитель главного бухгалтера, бухгалтер по зарплате, бухгалтер по материалам, бухгалтер-кассир, два бухгалтера по реализации и два бухгалтера по сверке. Это достаточно большой штат для такого отдела. Основная часть функций среди бухгалтеров дублируется.

На основе анализа, выделим основные преимущества и недостатки организационной структуры.

К преимуществам структуры относятся:

- личная ответственность начальников отделов за результаты работы;
- оперативность в работе отделов, за счет выполнения каждым сотрудником возложенных на него функций;
- построение иерархических связей «руководитель-подчиненный», при которых работник подчиняется только одному руководителю.

Недостатки данной структуры:

- в связи с дублированием, недопониманием и неправильной подачей информации, возникают разногласия между подразделениями;
- отсутствие взаимодействия между сотрудниками и подразделениями на горизонтальном уровне;
- каждое подразделение заинтересованно в достижении своих целей, а не общей цели организации.

Закрытое акционерное общество «Вейделевский бройлер» также является репродуктором второго порядка холдинга «Приосколье». Организация осуществляет деятельность более 11 лет.

ЗАО «Вейделевский бройлер» зарегистрирован 03 мая 2007 года по адресу: 309720, Белгородская область, Вейделевский район, п. Вейделевка. Генеральный директор организации – Тулинов Алексей Юрьевич.

Основным видом деятельности компании является разведение сельскохозяйственной птицы. А дополнительными видами деятельности

являются: покупка и продажа земельных участков, покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений, предоставление услуг в области животноводства, производство и консервирование мяса птицы, производство готовых пищевых продуктов и блюд, деятельность автомобильного грузового транспорта, оптовая и розничная реализация яиц.

В компании так же применяется линейно-функциональная структура управления, действующая в рамках регулярного менеджмента. В структуре четко выделены службы, осуществляющие функциональное управление блоками.

Чтобы выяснить насколько эффективно функционируют предприятия необходимо провести комплексный анализ основных экономических показателей. Данные, представленные в таблице 2.2, характеризуют общие результаты и эффективность производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «Белгородский бройлер» за последние три года и служат основой для проведения комплексного экономического анализа.

Таблица 2.2

Финансовые показатели производственно-хозяйственной деятельности ЗАО
«Белгородский бройлер»

№ п/п	Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017/2015 г.	
					Абсолютное	Относительное, %
1	Объем производства, тыс. шт.:	105895	105162	107538	1643	102
	- инкубационное яйцо	90454	90057	95487	5033	106
	- товарное яйцо	15441	15105	12051	-3390	78
2	Товарооборот, тыс. руб.	1273478	1287226	1346238	72760	106
3	Себестоимость, тыс. руб.	1050072	1165578	1147581	97509	109
4	Прибыль от реализации, тыс. руб.	223406	121648	198657	-24749	89
5	Чистая прибыль, тыс. руб.	193232	99118	80924	-112308	42
6	Среднесписочная численность работников, чел.	583	589	571	-12	98
7	Производительность труда, тыс. руб./чел.	2184	2185	2358	173	108
8	Рентабельность, %	21,3	10,4	17,3	-4	81

Анализ приведенных данных показывает, что в 2017 году выручка от реализации увеличилась на 72760 тыс. руб. или на 6% по сравнению с 2015 годом, так как увеличилось производство инкубационного яйца. При том, что себестоимость, в анализируемые периоды, увеличилась на 9%, а показатели чистой прибыли и прибыли от продаж значительно снизились. Основной причиной таких изменений послужило дестабилизация экономической ситуации в стране, которая естественным образом сказалась на повышении цен на материалы и производственное сырье.

Также следует отметить, что объем производства товарного яйца снизился на 22%, но общий объем продукции увеличился на 2%, за счет повышения производства инкубационных яиц.

В условиях уменьшения численности персонала в период 2015 по 2017 гг. произошло увеличение производительности труда на 8%.

В таблице 2.5 приведен анализ финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности ЗАО «Вейделевский бройлер»

Таблица 2.2

Финансовые показатели производственно-хозяйственной деятельности
ЗАО «Вейделевский бройлер»

№ п/п	Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017/2015 г.	
					Абсолютное	Относительное, %
1	Товарооборот, тыс. руб.	1498437	1491317	1437609	-60828	96
2	Себестоимость, тыс. руб.	1233056	1289566	1356489	123433	110
3	Прибыль от реализации, тыс. руб.	265381	201751	81120	-184261	31
4	Чистая прибыль, тыс. руб.	3119	195791	65491	62372	2100
6	Среднесписочная численность работников, чел.	590	596	608	18	103
7	Производительность труда, тыс. руб./чел.	2540	2502	2364	-175	93
9	Рентабельность товаров, %	21,52	15,64	5,98	-15,5	28

Согласно данным таблицы видно, что выручка от реализации в 2017 году по отношению к 2015 снизилась на 4%, а себестоимость увеличилась на

10%. Это связано с увеличением расходов на материалы, услуги, ветеринарные препараты. Тем самым, прибыль от реализации уменьшилась на 69%. Низкий показатель чистой прибыли в 2015 году, объясняется погашением кредитов, приобретённых организацией.

Производительность труда снизилась на 7%, в связи с увеличением численности работников.

Анализ эффективности системы стимулирования определяется на основе анализа структуры персонала, коэффициентов движения кадров. Проведём анализ количественного и качественного состава персонала ЗАО «Белгородский бройлер».

Среднесписочная численность сотрудников на 2017 год составила – 571 человек.

Анализ данных представленных на рисунке 2.2. свидетельствует о преобладающей роли в структуре персонала основного производственного персонала, его доля на 2017 год составляет 87% от общей численности персонала.

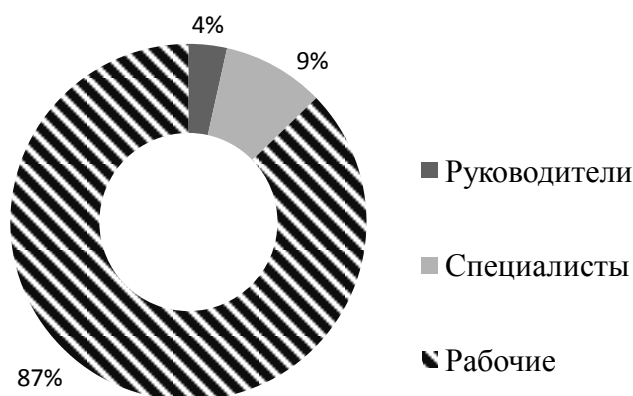


Рис. 2.2. Структура и укомплектованность персонала ЗАО «Белгородский бройлер» за 2017 год.

Проанализируем структуру персонала по качественному составу, представленную в таблице 2.5:

Качественный состав персонала ЗАО «Белгородский бройлер»

Показатели	Численность персонала					
	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %	Чел.	Уд. вес %
По возрасту:						
До 20-30	3	15	11	20,8	65	13
30 – 50	13	65	36	67,9	351	70,5
50 – свыше 60	4	20	6	11,3	82	16,5
По гендерному признаку:						
Мужчины	7	2,5	23	8,7	240	88,8
Женщины	13	4,2	28	9,4	260	86,4
По образованию:						
высшее	20	100	48	90,6	94	18,8
среднее	-	-	5	9,4	164	32,9
начальное	-	-	-	-	137	27,6
Не имеют профессионального образования	-	-	-	-	103	20,7
По трудовому стажу:						
До 5	-	-	11	20,8	191	38,4
От 5 до 10	8	40	21	39,6	179	36
От 10 до 15	7	35	13	24,5	93	18,6
От 15 до 20	5	25	8	15,1	15	3,1
Свыше 20	-	-	-	-	11	2,3
Свыше 30	-	-	-	-	9	1,6

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников имеет возраст в промежутке от 30 до 50 лет, а молодежи только 13,8% от общего состава. Следует отметить, что в организации трудятся люди и пенсионного возраста, так как это позволяет специфика производства. В организации соотношение численности мужчин и женщин практически одинаково (47,3% к 52,7%).

Анализ персонала по образованию показал, что среди руководителей качество персонала достигает 100%, в то время как у специалистов 90,6%. Среди рабочих часть с высшим образованием (18,8%), но основной процент (32,9%) пришелся на сотрудников имеющих среднее. Так же в организации есть работники, не имеющие профессионального образования, которые прошли обязательную подготовку на производстве.

На следующем этапе рассмотрим показатели основных кадровых процессов на предприятии, представленных в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели основных кадровых процессов ЗАО «Белгородский бройлер»

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Численность персонала на начало года, чел.	592	583	589
Среднесписочное число работников, чел.	583	589	571
Принято всего, чел.	76	74	65
Выбыло всего, чел.	85	68	83
В т.ч.:			
- по сокращению штатов:	-	-	-
- по собственному желанию:	79	61	71
- за нарушение трудовой дисциплины	6	7	12
Численность на конец года, чел.	583	589	571
Коэффициент оборота по приему, %	13	12,6	11,4
Коэффициент оборота по выбытию, %	14,4	11,7	14,1
Коэффициент постоянства кадров, %	87	87,4	88,6
Коэффициент текучести кадров, %	14,6	11,5	14,5
Коэффициент замещения, %	89,4	108,8	78,3

Мы видим, что за представленный период среднесписочная численность работников уменьшилась на 12 человек или 2%. Причинами увольнения послужили уход по собственному желанию и нарушение трудовой дисциплины. Увеличилась текучесть кадров с 11,5%, в 2016 году до 14,5% – 2017г, то есть на 3%.

Из анализа количественного состава персонала ЗАО «Вейделевский бройлер», среднесписочная численность сотрудников которого на 2017 год составила – 608 человек, мы видим, что в организации также преобладает доля рабочего персонала, составляющая 79% от общей численности (рис. 2.4)

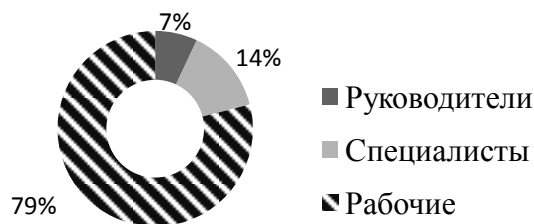


Рис. 2.4. Структура и укомплектованность персонала ЗАО «Вейделевский бройлер» за 2017 год.

Организация ведет учет ротации причин увольнения персонала, представленные в таблице 2.4

Таблица 2.4

Причины увольнения сотрудников

№	Причины увольнения	Отметили причину увольнения в качестве основной, %	
		2016 г.	2017 г.
1	Оплата труда	20	10
2	Жесткие условия труда	20	15
3	Социально-психологический климат в коллективе	15	20
4	Несложившиеся отношения с руководством	5	0
5	Отсутствие перспектив служебного роста	0	0
6	Отсутствие профессионального развития, самореализации	5	10
7	Удаленность от дома	25	20
8	Новое место работы	10	25
Итого		100	100

Основными причинами увольнений являются удаленность от дома, новое место работы, а также социально-психологический климат в коллективе.

2.2. Исследование степени удовлетворенности работников системой стимулирования

Для проведения оценки эффективности систем стимулирования используем методику, предполагающую проведение четырехступенчатого анализа системы стимулирования.

Констатирующее исследование проводилось в ходе пребывания на предприятии, что позволило нам провести подробный анализ стимулирующих форм и методов, оценить полученные результаты с учетом особенностей их влияния на профессиональную деятельность сотрудников.

При реализации методики осуществляется последовательное проведение анализа экономической деятельности организации, социологического исследования, изучение экспертного мнения, расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования.

Использование данной методики позволит выявить недостатки в функционировании систем стимулирования, а, следовательно, позволит своевременно предотвратить отрицательные последствия и повысить эффективность системы стимулирования труда на предприятии.

Перейдем к изложению четырехступенчатой методики, предлагаемой для проведения оценки эффективности системы стимулирования (рис. 1):



Рис. 1.1. Четырехступенчатая методика оценки эффективности системы стимулирования

1. На первой ступени исследования проводилось изучение кадровой документации, организационно-экономической характеристики организации анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих систему стимулирования персонала. А также сравнение эффективности деятельности исследуемого предприятия с организациями той же отрасли. Основным методом исследования на данном этапе был анализ документов или контент-анализ. Целью данного этапа являлось краткое описание сферы деятельности компании, организационной структуры управления, анализ экономических показателей деятельности организации, характеризующие работу

предприятия в целом. В рамках исследования были проанализированы положения об оплате труда и премировании работников. Определена форма оплаты труда, проведена оценка фонда оплаты труда. На основе штатного расписания изучена система распределения базовых окладов. Определены, какие доплаты, и надбавки стимулирующего характера выплачиваются на предприятии.

2. На второй ступени проводилось социологическое исследование с целью определения состояния системы стимулирования. При социологическом исследовании с помощью анкеты анализируется мнение работников предприятия об эффективности системы стимулирования. Итоги социологического исследования обрабатываются с помощью SWOT-анализа. При этом при создании опросного листа необходимо придерживаться следующей логики: опросный лист должен позволить HR-менеджменту компании провести SWOT-анализ системы стимулирования, таким образом, чтобы сформулированные вопросы отражали следующие направления:

- S (strengths) – сильные стороны;
- W (weaknesses) – слабые стороны;
- O (opportunities) – возможности;
- T (threats) – угрозы [4].

На данной ступени исследования проводилось изучение степени удовлетворенности работников действующей системой стимулирования. При изучении особенностей системы стимулирования нами использовалась следующая диагностическая методика: Анкета «Оценка степени удовлетворенности трудом персонала» (приложение 9).

Тест, направлен на выявление факторов, влияющих на мотивацию работников, и позволяющий определить основные параметры, удовлетворяющие или не удовлетворяющие условиям работы, стилем управления руководства и отношениям в рабочем коллективе. Для проведения исследования были выбраны именно те показатели, которые, на наш взгляд, являются основными [12, с. 656].

Данный опрос представляет собой структурированную анкету и включает в себя 13 вопросов. Условно эти вопросы можно разделить на шесть тематических групп:

- система оплаты труда;
- использование социальных льгот;
- условия труда;
- мотивационная структура
- управление карьерой и реализацией;
- нематериальные стимулы.

Для подтверждения надежности и объективности полученных результатов проведен SWOT–анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы системы стимулирования персонала.

2. На третьей ступени изучено мнение экспертного сообщества по поводу эффективности системы стимулирования. Она предполагает анализ экспертного мнения руководителей предприятия на предмет эффективности системы стимулирования путем их анкетирования, ее соответствия основным целям и задачам, стоящим перед предприятием. При этом выборка экспертов должна носить достаточный характер, чтобы оставаться репрезентативной.

В качестве экспертов в методике предлагается использовать руководителей высшего и среднего звена управления, также немаловажно уделить особое внимание включению в состав экспертного сообщества представителей различных функциональных направлений деятельности. При проведении анализа экспертного мнения существенным является доведение до экспертов результатов первого этапа (социологического опроса) с целью участия экспертного сообщества в его анализе и формировании выводов по его результатам.

3. На четвертой ступени необходимо провести расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования (далее – ОЭСС). Она заключается в динамическом анализе общих показателей оценки эффективности системы стимулирования. Одним из основных методов

оценки эффективности системы стимулирования можно считать сопоставление выпущенного объема продукции и затраченного для обеспечения выпуска данного объема продукции фонда заработной платы. Данный показатель в экономической теории называется зарплатоотдачей. Недостатком анализа эффективности системы стимулирования на основе зарплатоотдачи является тот факт, что рост объемов выпуска может быть связан с затратами не только в области оплаты труда, но и в сфере расширения производства и др.

Кроме показателя зарплатоотдачи широкое распространение получил обратный ему показатель – коэффициент зарплатоемкости труда [1]. Зарплатоемкость – доля реальной заработной платы в цене продукта фирмы, отрасли [11]. В целом для экономики этот показатель имеет важнейшее значение.

Также для оценки эффективности системы стимулирования используется ряд других показателей, которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы: коэффициент отношения чистой прибыли к фонду заработной платы, доля расходов на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции, уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту, фонд заработной платы на одного работника, средняя заработная плата.

Таким образом, нами был определен диагностический пакет, позволяющий получить полную картину об актуальном состоянии системы стимулирования исследуемых организаций. Каждая ступень предлагаемой методики, давая свою характеристику системы стимулирования, в совокупности формирует всестороннюю картину.

Исследование удовлетворённости системой стимулирования труда персонала проводилось на базе ЗАО «Белгородский бройлер» и ЗАО «Вейделевский бройлер».

При проведении методики нами использовалась механическая выборка (шаг=10). Так как среднесписочная численность персонала ЗАО «Белгородский бройлер» составляет 571 человек, что является генеральной совокупностью, то выборочная совокупность составит 58 респондентов. В ЗАО «Вейделевский бройлер», численность персонала составляет 608 человек, следовательно, выборочная совокупность составила 60 респондентов.

В результате диагностики, необходимо определить какие элементы системы мотивации существуют и эффективно работают, а какие отсутствуют или не работают, а также установить связи между этими элементами.

В рамках первой методики исследования, проведем оценку удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Белгородский бройлер» (Приложение 4).

По удовлетворенности персонала прослеживается следующая тенденция: процент частично неудовлетворенных работников (38%) примерно совпадает с процентом удовлетворенных работников условиями труда – по 48%. Процент неудовлетворенных сотрудников не критичный – 14%, но опасность заключается в том, что частично неудовлетворенные сотрудники потенциально могут перейти в группу полностью неудовлетворенных, и тогда масса станет критичной. В целом, результаты удовлетворенности персонала трудовыми условиями представлены на рисунке 2.3.

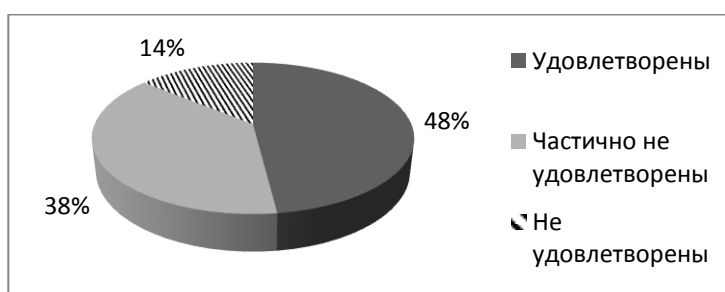


Рисунок 2.3. Удовлетворенность работой персонала ЗАО «Белгородский бройлер»

В ходе исследования выявлены основные факторы системы стимулирования, влияющие на уровень удовлетворенности трудом. Результаты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Факторы системы стимулирования

Фактор	Удовлетворенность, %	Не удовлетворенность, %
Денежное материальное стимулирование:	67	33
– Размер заработной платы	76	24
– Система премирования	68	35
Неденежное материальное стимулирование	88	12
Нематериальное стимулирование	52	48

Из полученных данных, мы видим, что в целом сотрудники удовлетворены соотношением получаемого ими заработка и выполненной работы. Так, 76 % опрошенных считают, что получаемое ими денежное вознаграждение справедливо по отношению к результатам их труда. Также мы видим, что работников не устраивает (48%) существующая в организации система нематериального стимулирования.

Результаты исследования представим в общем виде с акцентом на вопросы, которые, в той или иной степени, влияют на систему стимулирования труда персонала (рис. 2.3).

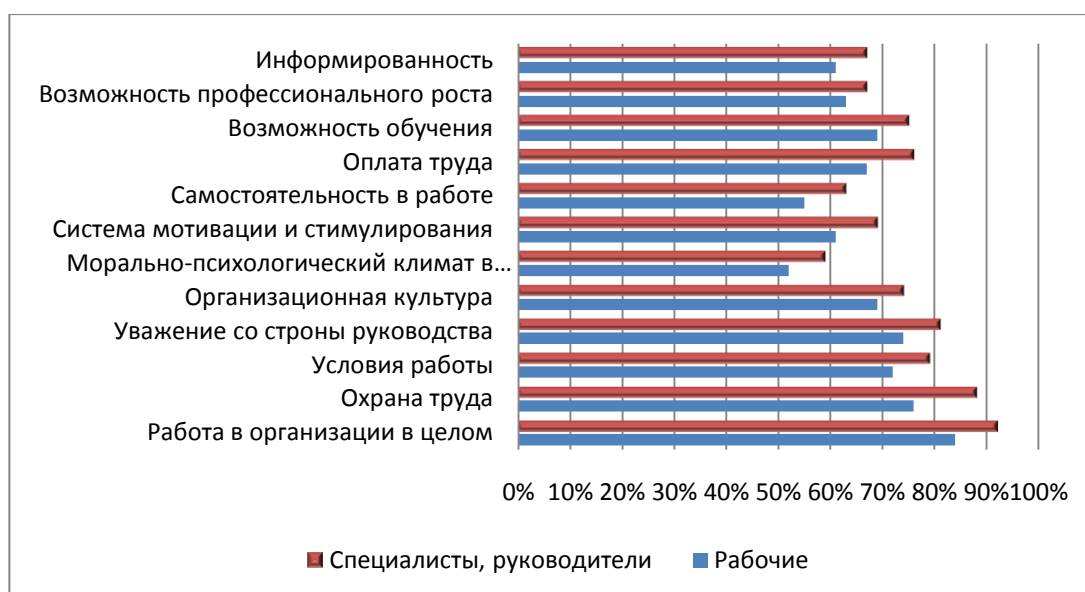


Рис. 2.3. Степень удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Белгородский бройлер»

Таким образом, большая часть респондентов самым значимым параметром удовлетворенности трудом считают заработную плату, систему премирования морально-психологический климат, самостоятельность в работе, которые они оценили достаточно низко. Однако, показателем результат высокой значимости параметров: результата работы в организации в целом, условий работы, охраны труда, уважения со стороны руководства.

Вместе с тем следует отметить, что абсолютно все работающие в ЗАО «Белгородский бройлер» (100%) считают, что их затраченные на выполнение работы усилия высоки и что они способные работники. Для 83% опрошенных, работа полностью соответствует личным способностям, для 17% – не соответствует; режимом работы удовлетворены 84% опрошенных, 13% – не удовлетворены; отношениями с коллегами удовлетворены 52% опрошенных, 48% – не удовлетворены.

Самыми популярными ответами на вопрос «Выберите пять самых важных для вас характеристик работы» были: заработная плата (62%); благоприятный психологический климат (57%); благоприятные условия труда (41%); должностное продвижение (39%).

Значительная часть респондентов не удовлетворена социально-психологической обстановкой в коллективе 48%. Можно сделать вывод, что персонал отмечает наличие не благоприятного социально-психологического климата в организации, что нет сплоченности в коллективе.

Приведем итоги анализа социологического исследования, проведенного во всех структурных подразделениях предприятия ЗАО «Вейделевский бройлер» методом стандартизированного (формализованного) выборочного анкетирования.

Анализируя показатели степени удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Вейделевский бройлер», можно сделать вывод, что по всем формам проведенного опроса показатели достаточно высокие, как и на предыдущем предприятии. Особо значимыми оказались: организация оплаты труда и система премирования.

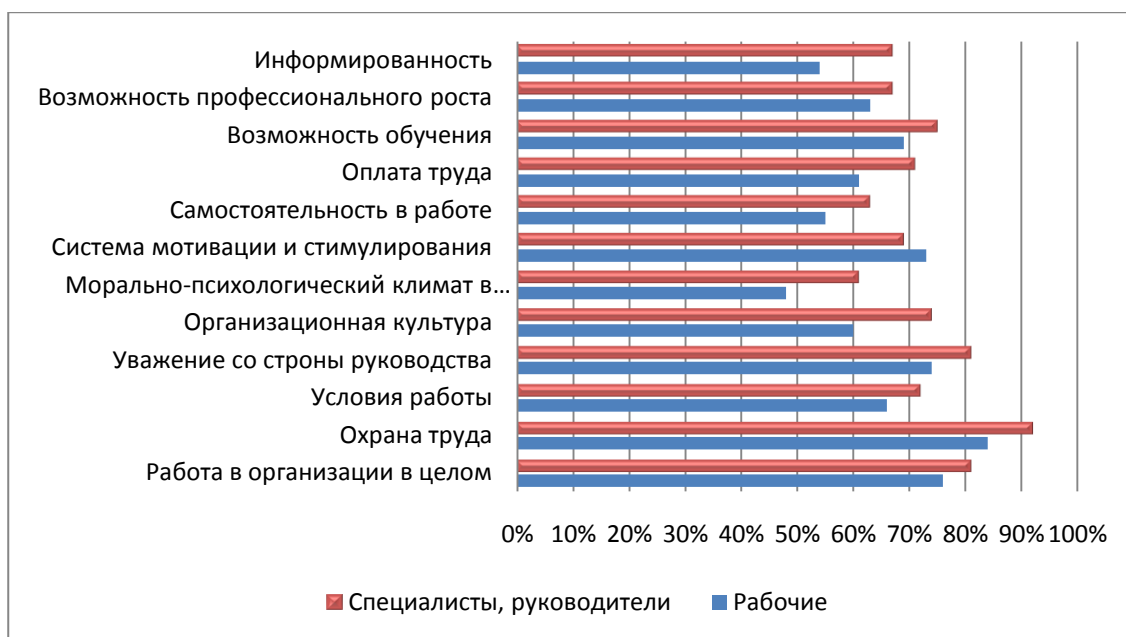


Рисунок 2.8 Степень удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Вейделевский бройлер»

Перейдем к анализу экспертного мнения руководителей подразделений организации по вопросу оценки эффективности системы стимулирования. Отметим, что выборка экспертов производилась по той же схеме, что и отбор работников для социологического исследования только с механической выборкой (шаг=5). Следовательно, с ЗАО «Белгородский бройлер» – 5 человек, а ЗАО «Вейделевский бройлер» – 8 человек.

Были получены результаты мнений экспертов, которые отражены на рисунках 1.6 и 1.7

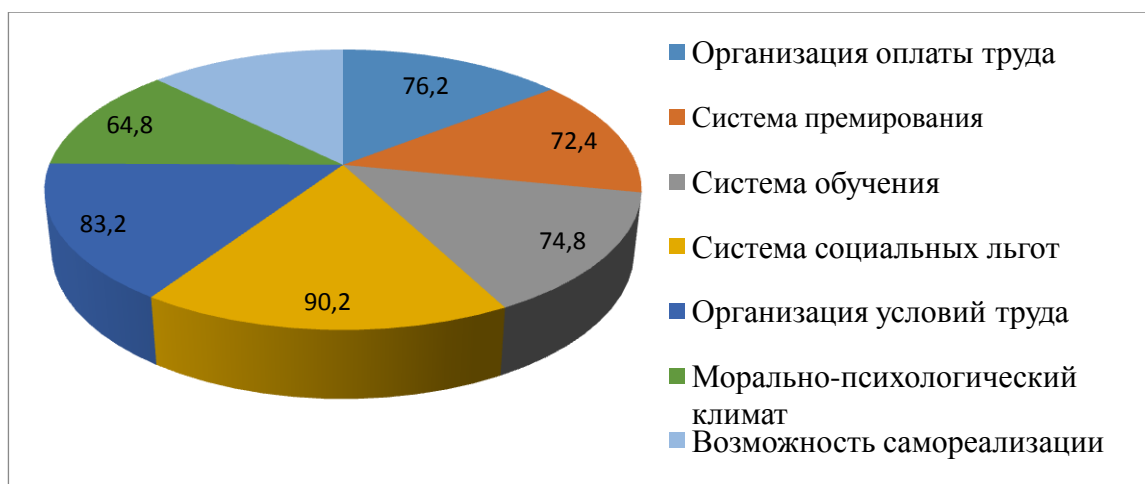


Рис. 4 Оценка системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер» экспертным методом

Процентное соотношение показывает, что по всем формам проведенного опроса показатели достаточно высокие, однако по показателям морально-психологического климата, самостоятельности в работе, которые наблюдается процент ниже 70 %. Оценить систему стимулирования в данном случае можно только положительно.

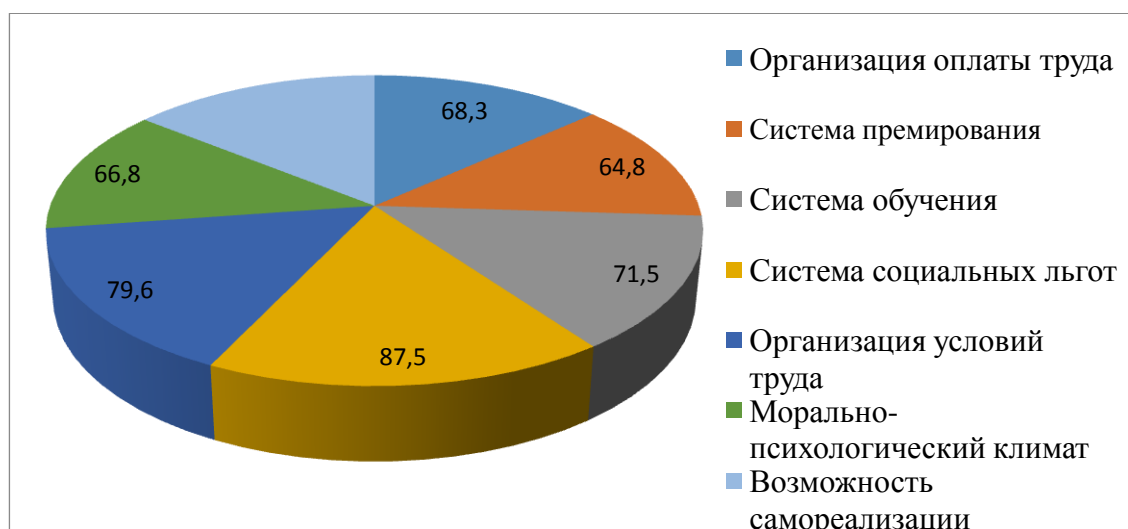


Рис. 1.7 Оценка стимулирования труда персонала ЗАО «Вейделевский бройлер» экспертно-аналитическим методом

Процентное соотношение мнения экспертов показывает, что по всем формам проведенного опроса показатели достаточно высокие, как и на предыдущем предприятии. Однако, в данном случае, показателей, не превышающих 70% уже три: организация оплаты труда, морально-психологический климат и система премирования. Это позволяет оценить систему мотивации по данному методу оценки как удовлетворительную.

С целью подтверждения надежности и объективности полученных результатов на заключительном этапе исследования проведен SWOT–анализ (таблица 2.10), который позволяет, в рамках исследования, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы системы стимулирования труда персонала.

Важно определить общие проблемные зоны (риски), характерные для рассматриваемой организации.

Таблица 2.10

Сильные стороны	Возможности компании за счет сильных сторон
Стабильная компания, имидж. Параметры удовлетворенности трудом оценены выше среднего значения Средняя текучесть кадров Высококвалифицированный персонал Многолетний опыт производства Многопрофильная продукция Оптимальные условия и график труда Обучение за счет компании	Уменьшение себестоимости Уменьшение количества брака Повышение квалификационного уровня персонала Оптимизация и внедрение новых подходов к оплате труда и мотивации персонала. Реализация программы развития персонала, организация работы с молодыми специалистами.
Слабые стороны	Угрозы сохранению слабых сторон
Низкий уровень командообразования Количество брака выше нормы Снижение объемов производства Несвоевременная выдача квитанций по зарплате Неблагоприятный психологический климат в коллективе Нарушения трудовой дисциплины Низкий уровень самореализации	Увеличение текучести кадров. Увеличение потерь использования фонда рабочего времени. Потеря уважения к руководителям, повышение конфликтности, стрессов. Ослабление репутации и имиджа. Повышение сопротивления персонала организационным изменениям в системе обучения, мотивации.

2.3. Оценка показателей эффективности системы стимулирования организаций агропромышленного комплекса

Перейдем к следующему этапу и произведем анализ эффективности системы стимулирования

В рамках первого этапа исследования рассмотрим существующую систему стимулирования персонала ЗАО «Белгородский бройлер», при этом, рассмотрев положение о оплате труда (Приложение 3) и премировании сотрудников (Приложение 4).

Данные положения разработаны в целях заинтересованности сотрудников в результатах труда и распространяется на всех штатных сотрудников организации.

Как видно из данных, представленных в таблице 2.4, все формы стимулирования персонала данной организации можно разделить на две группы: материальные и нематериальные стимулы.

**Материальные и нематериальные стимулы, применяемые в ЗАО
«Белгородский бройлер»**

Материальное стимулирование	денежное	<p>1.снoвная заработная плата (оклад, сдельная расценка, часовая тарифная ставка)</p> <p>2.премии за качественное выполнение трудовых обязанностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - индивидуальная ежемесячная премия за качественное выполнение обязанностей (устанавливается при условии, что работником отработана месячная норма часов); - за достижение высоких результатов на порученном участке работы, в том числе за выполнение особо важных заданий, определенных уровнем не ниже руководства предприятия; - премия по итогам года выплачивается за добросовестное выполнение трудовых обязанностей; - премии к юбилейным и праздничным датам. (юбилейные даты: 50, 55, 60, 65 и 70 лет; праздничные: Новый Год, День Защитника Отечества, Международный Женский День и День работников сельского хозяйства. <p>3.доплаты и надбавки(за работу в ночное время, совмещение должностей, вредность ненормированный рабочий день, расширение зоны обслуживания, за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника, за профессиональное мастерство, работу в выходной и праздничный день)</p>
	неденежное	<p>1.доставка сотрудников на работу/ с работы специализированным транспортом по отработанным маршрутам</p> <p>2.предоставление материальной помощи</p> <p>3.частичная компенсация расходов на питание в собственной столовой путем выдачи талонов (размер компенсации составляет 50% от общей стоимости питания)</p> <p>4. оплаченная корпоративная связь специалистам высшего и среднего звена</p> <p>5. компенсацией за использование личного автомобильного транспорта и ГСМ специалистам высшего и среднего звена, имеющим разъездной характер работы</p> <p>6. спецодежда, средства гигиены и иные средства индивидуальной защиты сотрудникам производственных подразделений</p> <p>7.обучение персонала</p> <p>8.медицинское обслуживание</p>
Нематериальное стимулирование		<p>1.объявление благодарности, награждение подчетной грамотой</p> <p>2.система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры</p> <p>3.регулярные встречи рядовых работников с руководством.</p>

Отметим довольно развитую систему материального вознаграждения,

но при этом система дополнительных стимулов достаточно узка.

На рисунке 2.6 представленные формы оплаты труда.

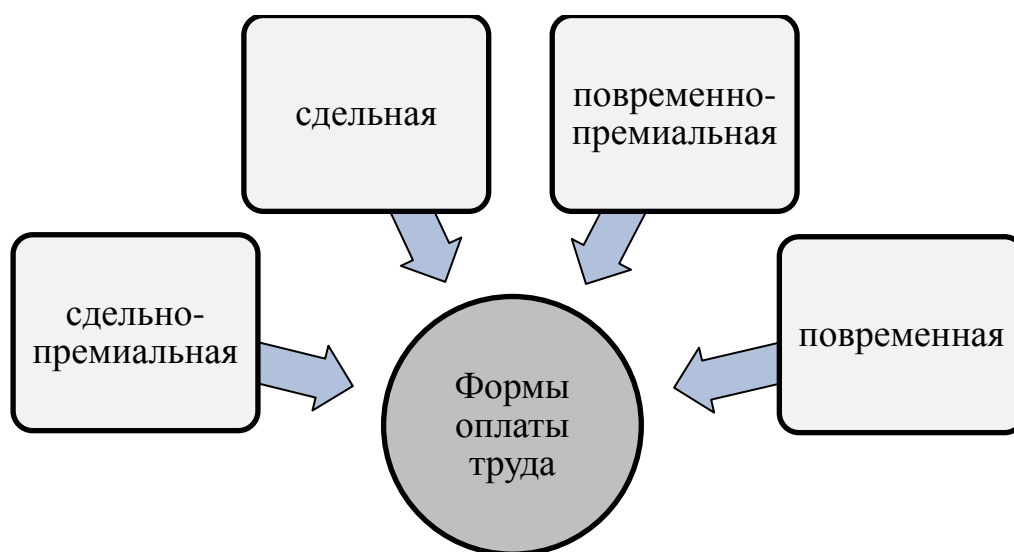


Рис. 2.6. Формы оплаты труда

Анализируя систему оплаты труда необходимо контролировать использование ФОТ, минимальную заработную плату, порядок индексации.

Рассмотрим, из каких видов выплат состоит фонд оплаты труда организации, представленных в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ фонда оплаты труда ЗАО «Белгородский бройлер»

Виды выплат	2016 г.		2017 г.		2017 в % к 2016 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	106305	53,8	106210	53,3	100
Премии	70936	35,9	70940	35,6	100
Доплаты и надбавки	11460	5,8	11558	5,8	101
Оплата отпусков	8892	4,6	10561	5,3	119
Итого фонд оплаты труда:	197593	100	199269	100	101

Мы видим, что ФОТ за 2016 – 2017 г. увеличился на 1 % и составил 199269 тыс. руб. Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам составляет 53,3% от общего фонда оплаты труда. Премииальный фонд – 35,6%. Данные показатели не снижаются, оставаясь на прежнем уровне. Следует заметить, что оплата отпусков сотрудников в 2017 году увеличилась

на 19% в сравнении с предыдущим. Это говорит о том, что в прошлый период работники не брали отпуск, и основная нагрузка по оплате отпусков пришлась на 2017 год.

Проведем анализ среднемесячной заработной платы на предприятии, представленной в таблице 2.7

Таблица 2.7

Анализ среднемесячной заработной платы

Показатели	2016 г., руб.	2017 г., руб.	2017 г. в % к 2016 г.
Персонал, всего в том числе:	27956	29082	104
1. Руководители	46881	48769	104
2. Специалисты	31428	32694	104
2. Рабочие	26866	27907	104

За исследуемый период среднемесячная заработная плата, по сравнению с 2016 годом увеличилась на 4% по всем категориям сотрудников. По данным Росстата инфляция составила 2,5%, а в 2018 году, по мнению экономистов, ЦБ сможет удержать инфляцию ближе к таргету в 4%. Отсюда можно сделать вывод, что на предприятии учитывается уровень инфляции. Также размер заработной платы на одного работника соответствует средней по региону, составляющей на 2017 год 26,9 тыс. рублей.

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности организации. При этом инвестирование в развитие персонала играет большую роль.

Основная доля затрат на персонал приходится на оплату труда работников и занимает 72%. Значительно выросли расходы организации на питание в 2017 году по сравнению с 2015 на 55%, за счет увеличения стоимости обедов. Медицинское обслуживание на 12%, обучение и развитие – 19%, в связи ростом цен товары и услуги. Затраты на персонал компании представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6

Анализ затрат на персонал

№	Вид затрат	Год			Отклонение, %		
		2015г.	2016г.	2017г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
1	Оплата труда, тыс. руб.	190634	197593	199269	104	101	105
2	Отчисления в ед. соц. налог, тыс. руб.	57571	59673	60179	104	101	105
3	Обучение и развитие персонала, тыс. руб.	2000	2100	2380	105	113	119
4	Питание (удешевление обедов на 50%), тыс. руб.	4650	4920	7195	106	146	155
5	Охрана труда + спецодежда, тыс. руб.	5870	6120	6750	104,3	110,3	115
6	Медицинское обслуживание, тыс. руб.	330	370	370	112,1	100	112,1
	Итого:	261055	270776	276143	104	102	106

Проведем анализ эффективности использования фонда заработной платы на предприятии, представленного в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ эффективности использования фонда заработной платы

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Отклонение 2017 г. в % к 2016 г.
Товарооборот, тыс. руб.	1287226	1346238	105
Чистая прибыль, тыс. руб.	99118	80924	82
ФОТ	197593	199269	101
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2185	2358	108
Среднесписочное число работников, чел.	589	571	97
Зарплатоотдача, тыс. руб.	6,5	6,8	104
Зарплатоемкость, тыс. руб.	0,2	0,1	96
Уровень заработной платы в процентах к товарообороту, %	15,4	14,8	96
Рентабельность материального стимулирования, %	50	41	81
Фонд заработной платы на одного работника, тыс. руб.	335	349	104

В 2017 году по отношению к 2016 зарплатоотдача увеличилась на 4% за счет увеличения выручки на 5% и фонда оплаты труда на 1%. Следовательно, с повышением зарплатоотдачи снизилась зарплатоемкость на 4%. Рентабельность материального стимулирования уменьшилась на 19% за счет

снижения прибыли на 18%. Также снизился показатель уровня заработной платы к товарообороту на 4%, за счет увеличения фонда заработной платы.

Динамика общих показателей зарплатоотдачи и зарплатоемкости ЗАО «Белгородский бройлер» представлена на рисунке 2.5

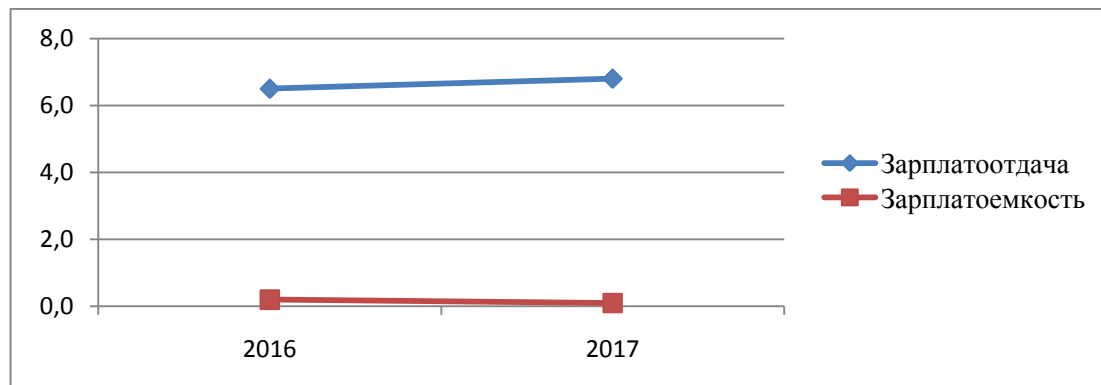


Рисунок 2.5 Динамика общих показателей зарплатоотдачи и зарплатоемкости

Рассмотрим основные экономические показатели предприятий ЗАО «Белгородский бройлер» и ЗАО «Вейделевский бройлер» за 2017 год представленные в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Сравнение экономических показателей предприятий ЗАО «Белгородский бройлер» и ЗАО «Вейделевский бройлер» за 2017 год

Наименование показателя	ЗАО "Вейделевский бройлер"	ЗАО "Белгородский бройлер"	Отклонение к Вейделевскому бройлеру
Объем производства, тыс. шт.	115426,6	107538	-7889
Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	1437609	1346238	-91371
Выручка от реализации руб./шт.	12,45	12,52	0,06
Себестоимость, тыс. руб.	1180671	1147581	-33090
Себестоимость, руб./шт.	10,23	10,67	0,44
Прибыль от продаж, тыс.руб.	256938	198657	-58281
Прибыль от продаж, руб./кг.	2,23	1,85	-0,38
Рентабельность продаж%	22%	17%	-0,04
Чистая прибыль, тыс. руб.	193232	80924	-112308
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	219522	199269	-20253
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2364	2358	-7
Среднесписочное число работников, чел.	608	571	-37
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. шт	190	188	-2
Зарплатоотдача, тыс. руб.	6,55	6,76	0,21
Зарплатоемкость, тыс. руб.	0,15	0,15	0,00
Уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту, %	15,3	14,8	-0,47
Коэффициент отношения чистой прибыли к ФОТ	0,88	0,41	-0,47
Доля расходов на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции в%	19%	17%	-0,01
Фонд заработной платы на одного работника, тыс. руб.	361	349	-12
Средняя заработная плата, тыс.руб.	30	29	-1

Сравнивая два предприятия можно сказать, что выручка на Белгородском Бройлере ниже на 91371 тыс. руб. за счет объема 98250 тыс. руб., но за счет цены на продукцию выше на 6879 тыс. руб. Себестоимость ниже на 33090 тыс. руб. за счет объема на 80690 тыс. руб. но за счет расходов на единицу продукции выше на 47600 тыс. руб. Прибыль от продаж ниже на 58281 тыс. руб. Фонд оплаты труда ниже на белгородском бройлере на 20253 тыс. руб. за счет того что на 37 чел. численность персонала меньше и составляет 13359 тыс. руб. за счет средней заработной платы, которая меньше на 1 тыс. руб. составляет 6893 тыс. руб.

Сравниваем показатель зарплатоотдачи. Она показывает, какая выручка получена на 1 рубль затрат по заработной плате. На Белгородском бройлере этот показатель выше на 3% и отражает эффективность затрат на оплату труда по отношению к Вейделевской бройлере. Показатель зарплатоемкости, который определяет, какая сумма заработной платы содержится в 1 рубле произведенной продукции составляет 0,15 тыс. руб. по двум предприятиям. Чем выше этот показатель, тем эффективнее используются трудовые ресурсы.

Уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту на Белгородском бройлере ниже на 0,4%, так как зарплатоотдача выше, среднесписочная численность работников ниже на 37 чел. Доля расходов на оплату труда в себестоимости на Белгородском бройлере ниже на 2%. Снижение производительности труда на Белгородском бройлере по отношению к Вейделевскому бройлере привело сокращению прибыли на 1 работника на 4,256 тыс.руб.

Проведение социологического исследования и анализ действующей системы стимулирования ЗАО «Белгородский бройлер», а также их сравнение с деятельностью организации ЗАО «Вейделевский бройлер» помогли нам выделить пять основных проблем действующей системы стимулирования:

- Неблагоприятный психологический климат в коллективе

- Проблема некачественной продукции, брак на производстве и снижение объемов.
- Отсутствие перспектив развития, возможности самореализации.
- Несвоевременное информирование сотрудников о получаемой заработной плате.
- Дублирование рабочих функций персонала бухгалтерии и много рутинной работы.

Выводы по второй главе.

Проведенный анализ экономических показателей позволяет сделать вывод об эффективности деятельности компаний в целом. Объем выручки в 2017 году увеличился на 6% по сравнению с 2015 годом. Это можно объяснить ростом спроса на продукцию предоставляемую компанией.

Из данных движения персонала можно сделать вывод о среднем коэффициенте текучести кадров. Из данного анализа, видно, что самое большое число выбывших работников составляют – уволившиеся по собственному желанию. Основными причинами ухода работников по собственному желанию являются: коллектив, смена места жительства, новая работа нарушение трудовой дисциплины.

Анализ удовлетворенности персонала предприятий существующей системой стимулирования труда показал, что в основном работники предприятия удовлетворены системой стимулирования. Она развита, как считают большинство работников, но недостаточно продуманна. В частности, слабо развито нематериальное стимулирование персонала, которое является важнейшей частью системы мотивации работников.

К основным проблемам в исследуемой системе стимулирования целесообразно отнести: неблагоприятный психологический климат в коллективе, проблема некачественной продукции, брак на производстве и снижение объемов, отсутствие перспектив развития, возможности самореализации, несвоевременное информирование сотрудников о

получаемой заработной плате, дублирование рабочих функций персонала бухгалтерии и много рутинной работы.

ГЛАВА 3. ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ

3.1. Разработка программы совершенствования системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер»

В качестве мероприятий предлагается разработать внутрифирменную программу совершенствования системы стимулирования персонала ЗАО «Белгородский бройлер», направленную на решение выявленных проблем:

1. Неблагоприятный психологический климат в коллективе: низкий уровень командообразования;
2. Проблема некачественной продукции, брак на производстве и снижение объемов.
3. Отсутствие перспектив развития, возможности самореализации.
4. Несвоевременное информирование сотрудников о получаемой заработной плате.
5. Дублирование рабочих функций персонала бухгалтерии и много рутинной работы.

Очевидно, что все вышеперечисленные проблемы взаимосвязаны друг с другом и в отдельности не могут быть разрешены. Следовательно, преобразование необходимо производить в соответствии с единой разработанной программой, позволяющей построить комплексную систему мотивации.

В структуру программы включены следующие разделы:

- Стратегические цели и задачи программы.
- Система мероприятий, предусмотренных программой.
- Ресурсное обеспечение программы.
- Ожидаемый эффект от реализации программы.

Целями и задачами программы должны быть определены:

- целенаправленное развитие стимулирования труда работников;

- повышение лояльности к организации за счет улучшения психологического и мотивационного климата;
- разработка системы, позволяющей провести оценку эффективного выполнения сотрудниками возложенных на них должностных обязанностей;
- обеспечение стабильности кадрового состава;
- совершенствование системы информационного обеспечения организации;
- повышение прибыли и конкурентоспособности организации.

Резюме ресурсов (средств): человеческие, финансовые, информационные, технологические, нормативные документы.

Резюме основных затрат: организация отдыха, ежемесячная оплата программы искусственного интеллекта, премии, организация и проведение конкурсов.

Обязательным условием реализации программы является диагностика мотивационной среды, обусловленная ее воздействием на работников организации:

- очень важно четко определять ожидаемые от сотрудников результаты, необходимые и полезные для организации. Каждый сотрудник должен понимать, сколько и за какой период времени он должен решить определенные задачи и какие конкретные функции выполнить. Набор данных функций регламентируется должностными инструкциями;
- мотивационная среда присутствует в организации, если разработаны вознаграждения за высокие результаты, успехи и достижения. Каждый сотрудник получает заработную плату за свою работу, однако за высокие результаты, которые он получил при особой старательности со своей стороны, он должен получить вознаграждение, материальное или нематериальное;

- вознаграждения за высокие результаты поддерживают мотивационную среду в организации (подразделении), если они значимы, внутренне интересны для сотрудника. Должна существовать прямая связь вознаграждения сотрудника с его потребностями. Данное условие выполняется в том случае, если известен мотивационный профиль каждого работника, к которому обращена система мотивации;
- желаемые для организации результаты должны быть не только высокими и значимыми для работников, но и измеримыми, а оценка деятельности сотрудников – объективной, однозначной и соответствовать результатам работы. Кроме того, начиная выполнять задание, сотрудники должны быть уверены, что их работа будет оценена объективно и однозначно;
- уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей в тех случаях, когда им понятны критерии оценки их работы, а также если они неоднократно наблюдали, что в организации принято объективно оценивать результаты деятельности всех сотрудников;
- оценивая мотивационную среду подразделения, необходимо знать, как люди сами оценивают степень достижимости результатов, которые планирует получить от них руководство. При этом важно, чтобы не только руководитель, но и сам работник был уверен в том, что выполнение поставленной перед ним задачи не связано с чрезмерной перегрузкой и он действительно сможет с ней справиться;
- степень достижимости результатов работы оценивается сотрудником при наличии организационных, информационных, технических, временных, финансовых и других ресурсов. Оценка сотрудником степени достижимости результатов своего труда связана с его квалификационной сложностью и наличием

(отсутствием) организационных, технических, временных и финансовых ресурсов;

- с усилиями, затрачиваемыми сотрудниками, связана еще их оценка содержания работы. Творческий труд, позволяющий проявить себя и почувствовать удовлетворение, сам по себе может стать фактором мотивации, особенно для креативных сотрудников. Выполнение монотонной и рутинной работы, напротив, повышает значимость ожидаемых вознаграждений;
- информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении, конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении;
- отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается и зависит от роста его успешности;
- атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в организации.

3.2. Основные мероприятия, входящие в программу совершенствования системы стимулирования труда персонала организации

Перечень основных мероприятий совершенствования системы стимулирования труда работников с указанием ожидаемых результатов приведен в таблице 3.1.

**Перечень мероприятий программы по совершенствованию
системы стимулирования труда персонала**

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Проблема:			
а) неблагоприятный психологический климат в коллективе: низкий уровень командообразования			
1	Оптимизация социально-психологического климата коллектива	1.1 Проведение мероприятия Teambelding	Создание атмосферы вовлеченности, признание ценности работников
Проблема:			
а) Дублирование рабочих функций персонала бухгалтерии и много рутинной работы.			
	Автоматизация ведения бухгалтерского учета	Программа «Искусственный интеллект»	Экономия фонда оплаты труда
Проблема:			
с) Несвоевременное информирование сотрудников о получаемой заработной плате.			
	Автоматизация информирования работников о получаемой заработной плате	Организация рассылки расчетных листов на личную электронную почту сотрудников	Лояльность персонала к организации
Проблема:			
а) Отсутствие перспектив развития, возможности самореализации.			
б) некачественной продукции, брак на производстве и снижение объемов			
	Оптимизировать систему мотивации, где сопоставлены методы, способствующие повышению показателей эффективности сотрудника и организации в целом	1. Проведение конкурсов «Инновационные (рационализаторские) идеи и предложения» Проведение конкурсов «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение» 1.1 разработка положений о конкурсах 1.2 создание фондов премирования; 1.3 создание комиссии; определение состава участников; выбор и установление критериев сравнимости к успехам; сравнение достигнутых участниками результатов и их оценка; определение победителей; доведение до сведения администрации и общественности итогов подведения соревнования; поощрение победителей соревнования 1.4 внедрение изменений в положение о премировании сотрудников.	Объективная премия сотрудников основанная на групповой и индивидуальной оценке, увеличение прибыли компании повышение удовлетворенности персонала собственным трудом, повышение уровня квалификации, обеспечение возможностей самореализации снижение текучести кадров, рост доли продукции высшего качества

1) Проведение конкурсов «Инновационные (рационализаторские) идеи и предложения» (Приложение 9).

Конкурс проводится в целях:

- стимулирования творческой деятельности сотрудников, работающих в организации, оказания помощи в их профессиональном становлении;
- выявления и реализации перспективных инновационных проектов;
- поддержки инициативы по внедрению результатов научных исследований в производственную практику.

В конкурсе участвуют инновационные проекты штатных сотрудников, и проводится ежегодно по итогам прошедшего календарного года в два этапа: отборочный и итоговый.

На отборочном этапе выбираются потенциальные победители и призеры, в зависимости от решения комиссии, включающей в себя руководителей подразделений и генерального директора.

Примеры критериев отбора приведены на рисунке 3.1



Рис. 3.1. Критерии отбора проектов

Для оценки экономической эффективности рассчитываются два показателя: экономический эффект и рентабельность расходов.

Инновационное предложение может быть признано экономически эффективным в случае, если рентабельность, связанных с ним расходов больше 25%. Если же рентабельность расходов окажется меньше 25%, то данное предложение является экономически не целесообразным, однако

может быть принято к внедрению с учетом важности для бизнеса.

Победителям конкурса инновации выплачивается единовременное денежное вознаграждение в зависимости от экономического эффекта, от которого определяется фонд премирования по итогам конкурса. Размер вознаграждения устанавливается на основе градации представленной в таблице 2.12

Таблица 2.12

Градация размера вознаграждений в зависимости от экономического эффекта

Экономический эффект, руб.	Общая сумма премии (% от экономического эффекта)
до 1 млн.	13%
от 1 млн. – до 3 млн.	9%
от 3 млн. – до 5 млн.	7%
свыше 5 млн.	4%

Использование данного мероприятия позволит бизнесу значительно усилить эффективность инновационной деятельности персонала, а работникам получить возможность выиграть вознаграждение за лучшие инновационные решения, доказать коллегам и себе, что статус инноватора получен заслуженно.

2) Проведение конкурсов «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение» (Приложение 9).

Целью проведения конкурсов является выявление, поощрение и распространение передового опыта подразделений и сотрудников, наиболее эффективно действующих в новых экономических условиях.

Ответственность за проведение данного мероприятия несет отдел кадров. А комиссия в составе директора, его заместителя и начальника отдела кадров определяют результаты.

В конкурсе принимают участие все подразделения и сотрудники на площадках родительского стада и ремонтного молодняка.

Критериями оценки в номинациях «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение» представлены на рисунке 2.6



Рис 2.6. Критериями оценки в номинациях «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение»

Ежеквартально до 25 числа отчетного месяца руководители подразделений подают заявку на участие работников в конкурсе на лучшего сотрудника в отдел кадров, указав все их основные достижения. От каждого подразделения по одному сотруднику.

Оценка подразделений проводится по пятибалльной шкале, учитывая критерии описанные выше. По результатам оценки выбирается лидирующее структурное подразделение, которому выплачивается единовременная премия.

Фотографии лучших сотрудников и подразделения вывешиваются на доску подсчёта с комментариями, почему именно эти сотрудники или подразделения признаны лучшими в отчетном месяце.

В конце года определяется, кто из сотрудников чаще всего становился лучшим и по итогам года его награждают ценным подарком

Для поощрения работников необходимо создать дополнительный премиальный фонд, который составит 10 тыс. руб. для лучшего подразделения и 4,5 тыс. руб. для лучших сотрудников в квартал

3) Организация рассылки расчетных листов на личную электронную почту. В соответствии с трудовым законодательством РФ работодатели обязаны сообщать своим сотрудникам о начислении заработка. Для этого работодатель должен самостоятельно установить порядок выдачи расчётных

листочков и закрепить в своих внутренних документах.

Если большинство работников организации имеют свои адреса электронной почты, то на них можно высылать расчетные листки. Сотрудникам, не имеющим электронную почту – распечатывать расчетные листы в стандартной форме в день выдачи зарплаты.

Порядок извещения работников о составных частях заработной платы необходимо закрепить: в трудовом договоре; коллективном договоре; локальном нормативном акте работодателя (например, в приказе руководителя организации или положении о выдаче расчетных листков работникам).

Если закрепленный порядок предусматривает направление расчетных листков работникам по электронной почте, это не нарушает положений ст. 136 ТК РФ.

4) Программа «Team building» (командообразование) – Вербочный курс. Основными целями программы являются: формирование команды и взаимного доверия, повышение сплоченности коллектива, развитие навыков общения в группе, умение генерировать нестандартные решения.

Изначально программа вербочного курса была заимствована бизнес-тренерами из программ поднятия боевого духа и подготовки солдат армии США. Впоследствии в ней была доработана корпоративная составляющая, которая включает множество элементов, демонстрирующих важность корпоративного духа и единения. Но в России данный курс не распространен.

Программа представляет собой активный тренинг, длительность которого варьируется от 1 до 4 дней. Может проходить и на открытом воздухе, и в спортивном зале, и в офисе. Чаще всего задачи ставятся так: членам группы необходимо попасть из пункта А в пункт Б, справившись по пути с определенными препятствиями. Упражнения можно выполнить только общими усилиями.

Как тренинг по созданию команды, «вербочный курс» обладает

следующими преимуществами:

- Атмосфера неформального общения. Коллеги узнают друг друга вне работы. Выполняя упражнения, люди преодолевают барьеры в общении, учатся доверять, поддерживать, приходить на выручку участникам своего коллектива.
- Построение команды. Решая задачи курса, игроки вырабатывают общие тактику и стратегию поведения, получают положительный опыт взаимодействия в команде.
- Выявление лидеров. Задания позволяют проявить и преодолеть себя, показать организаторские качества, обрести уверенность в своих силах.
- Творческий поиск. Программа способствует выработке креативного, нестандартного подхода к решению той или иной задачи.
- Анализ ситуации. Обсуждение каждого упражнения помогает команде понять, как было принято решение, кто был активен, что именно повлияло на результат, как в следующий раз сделать лучше.
- Психологическая разгрузка. Активные и интересные задания дают возможность «выпустить пар», забыть о проблемах, на какое-то время отдохнуть от офиса и рабочих моментов.

5) Внедрение программы «Искусственный бухгалтерский интеллект».

В настоящее время все больше и больше применяется понятие искусственный интеллект. Искусственный интеллект – наука и технология создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ. Бурное развитие технологий, роботизация и автоматизация уже сейчас делают многие человеческие компетенции неактуальными.

Согласно прогнозам экспертов компании GARTNER, к началу 2020-х годов практически все выпускаемые программные продукты будут

использовать технологии искусственного интеллекта. Также специалисты предполагают, что около 30% инвестиций в цифровую среду будут приходиться на искусственный интеллект.

По мнению аналитиков, искусственный интеллект открывает новые возможности для кооперации людей и машин. При этом процесс вытеснения человека ИИ невозможно остановить и в будущем он будет ускоряться. Применение искусственных помощников неминуемо снизит спрос на сотрудников поддержки первой линии, отвечающих на звонки клиентов. Снизится спрос на помощников бухгалтеров, делопроизводителей. Автоматизация принятия оптимальных решений сократит потребности в аналитиках среднего звена, диспетчерах, логистах. Юридическим отделам предприятий больше не понадобятся специалисты, которые раньше занимались только заполнением шаблонов и выполнением типовых решений. Возможно, эти профессии исчезнут навсегда.

Рассматривая предприятие ЗАО «Белгородский бройлер» предлагается внедрить искусственный бухгалтерский интеллект. Внедрение программного обеспечения бухгалтерского искусственного интеллекта позволит автоматизировать ведение бухгалтерии и сократить количество ошибок.

90% всех бухгалтерских операций система будет выполнять сама, а лишь в 10% понадобится участие человека. В связи с введением бухгалтерского искусственного интеллекта в компании необходимо будет сократить бухгалтера по реализации – 1 ед. и бухгалтера по сверке – 1 ед.

Рассчитаем эффективность от данного мероприятия:

1. Расходы на внедрение программного обеспечения 35 тыс. руб. в месяц.
2. Расходы на оплату труда двух бухгалтеров составляют 80 тыс. руб. со страховыми взносами.
3. Эффект от данного мероприятия составит 540 тыс. руб. в год.

На сегодняшний день многие российские компании используют искусственный интеллект. Например, технологии искусственного интеллекта

помогают МТС узнать, какие услуги понадобятся клиенту. Сбербанк планирует оптимизировать рутинные процессы, при этом заменить три тысячи сотрудников на одного робота-юриста. Не так давно Минфин прогнозировал замену бухгалтеров на искусственный интеллект и постепенное исчезновение профессии и бухгалтера. Но совсем без бухгалтеров не останемся, а отбор пройдут явно, лучшие. Они и будут управлять роботами.

Структура мероприятий, разработанной программы стимулирования труда сотрудников, с указанием основных затрат на их осуществление приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Перечень затрат на реализацию программы по совершенствованию системы стимулирования работников ЗАО «Белгородский бройлер» в год.

№ п/п	Мероприятие	Ресурсы	Затраты, руб.
1	Разработка положений о конкурсах «Инновационные (рационализаторские) идеи и предложения», «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение»	Финансовые ресурсы, человеческие ресурсы	1440
2	Создание фондов премирования по итогам конкурса	Финансовые ресурсы	Зависит от экономического эффекта
3	Организация конкурсов: создание комиссии; определение состава участников; выбор и установление критериев сравнимости к успехам; сравнение достигнутых участниками результатов и их оценка; определение победителей; доведение до сведения администрации и общественности итогов подведения соревнования.	человеческие ресурсы	-
4	Внедрение изменений в положение о премировании сотрудников	человеческие ресурсы	-
5	Программа Искусственный интеллект	человеческие ресурсы	420000 в год
6	Программа «Team building»	Финансовые ресурсы, человеческие ресурсы	30000
7	рассылка расчетных листов на личную электронную почту	человеческие ресурсы	-
Итого:			451440

Нами были предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала. Была рассчитана стоимость и назначены ответственные за данные мероприятия. Стоимость затрат на реализацию мероприятий составила: 451440 рублей.

Социальная эффективность заключается в том, что посредством наших мероприятий повысится:

- материальная заинтересованность работников в результативности как индивидуального, так и коллективного труда, и производства в целом;
- конкурентоспособность сотрудников;
- производительность труда работников
- уровень удовлетворенности персонала собственным трудом
- лояльность сотрудников по отношению к организации.

Выводы по третьей главе.

Таким образом, успешное функционирование и конкурентоспособность любой организации зависит, от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности. Именно человек является главным элементом любой производственной системы. Это обуславливает необходимость раскрытия его потенциала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности.

Для нашего предприятия более действенными стимулирующими средствами является эффективная система премирования, и развитая система нематериального стимулирования. Премирование сотрудников обладает высоким мотивационным потенциалом и стимулирует работу, повышая ее эффективность. Как величина непостоянная, она позволяет вовремя и обоснованно влиять на результаты труда, реагировать на определенные реальные достижения работника, оценивать его непосредственный трудовой

вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг работников.

Мы привели характеристику разработанной программы совершенствования системы стимулирования персонала, а так же ее основные мероприятия. Они положительно повлияют на эффективность трудовой деятельности в рабочем коллективе, а также на эффективность деятельности всей организации. У работников проявляется заинтересованность в результатах своей работы, поэтому они начинают ее выполнять более ответственно и качественно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование трудовой деятельности – стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

Стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. К материальному стимулированию относят: заработную плату, премии, надбавки и доплаты. К нематериальным способам стимулирования относятся организационные, моральные и стимулирование свободным временем. Организационные способы включают в себя, привлечение работников к участию в делах организации, перспективы приобрести новые знания и навыки. Моральные методы стимулирования включают: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой. Стимулирование свободным временем регулирует поведение работника на основе изменения времени его занятости.

Эффективная система стимулирования персонала должна строиться на следующих принципах: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество. Перечисленные принципы необходимо применять в совокупности, так как это даст гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Формирование и внедрение системы стимулирования персонала достаточно длительный, рассчитанный не на один год, процесс внесения существенных и постепенных изменений. Многие организации рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала.

Объектом исследования являлись организации агропромышленного комплекса ЗАО «Белгородский бройлер» и ЗАО «Вейделевский бройлер»

Предметом исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему стимулирования труда персонала.

ЗАО «Белгородский бройлер» и ЗАО «Вейделевский бройлер» являются репродукторами II порядка холдинга «Приосколье». Основным видом деятельности компаний является разведение сельскохозяйственной птицы.

Проанализировав актуальное состояние системы стимулирования персонала организаций выявили, что в основном работники предприятий удовлетворены системой стимулирования. Она развита, как считают большинство работников, но недостаточно продуманна.

Проведение социологического исследования и анализ действующей системы стимулирования ЗАО «Белгородский бройлер», помогли нам выделить четыре основные проблемы действующей системы стимулирования:

- 1) Неблагоприятный психологический климат в коллективе
- 2) Проблема некачественной продукции, брак на производстве и снижение объемов.
- 3) Отсутствие перспектив развития, возможности самореализации.
- 4) Несвоевременное информирование сотрудников о получаемой заработной плате.
- 5) Дублирование рабочих функций персонала бухгалтерии и много рутинной работы.

Таким образом, исследование показало необходимость оптимизации процесса стимулирования персонала. В качестве основных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала в организации ЗАО «Белгородский бройлер» предлагается выделить следующие:

1. Проведение конкурса «Инновационные (рационализаторские) идеи и предложения»
2. Проведение конкурса «Лучший сотрудник» и «Лучшее подразделение»
3. Внедрение программы Искусственный интеллект
4. Организация рассылки расчетных листов на личную электронную почту сотрудников
5. Проведение мероприятий «Teambuilding»

Таким образом, грамотная политика в области стимулирования труда персонала позволит повысить прибыль организации, а, следовательно, эффективность использования рабочей силы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 – ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011)
2. Акименко, В. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. А. Акименко, О. В. Демина. – Москва: ТРП, 2016. – 155 с.
3. Алексеева О.А., В.А. Лазарева, Фурсов В.А. Совершенствование управления развития трудового потенциала организации. – Ставрополь: Ставролит, 2011. – с. 210
4. Алехина О.Е. Стимулирование работников организации /Управление персоналом. – М.: Издательство «МИК», 2009 – с.39
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом [Текст]: модели управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 "Менеджмент организации" и 061200 «Управление персоналом» / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 287 с.
6. Асалиев, А. М. Развитие трудового потенциала [Текст]: учебное пособие / А. М. Асалиев, Ф. И. Мирзабалаева, П. Р. Алиева. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 279 с.
7. Баткаева, И.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: Учебно-практическое пособие/ Под ред. А.Я. Кибанова/ И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012 – с.124;
8. Баженов В.И., Л.М. Поталицина. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебное пособие. – М.: Норма, 2012 – с. 694;
9. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда / Социальная защита, 2005 – с.275;

10. Белозерова С. И Как расширить социальные функции заработной платы: Учебное пособие – оМ. 2010. – с.315;
11. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с. 319;
12. Бершова Л. В Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика – М. 2011. – с.245;
13. Боковня. А.Е Моногр Мотивация – основа управл. человеч. ресурсами: (теория и практика формир. мотивир. организац. среды и создания). – М.: ИНФРА-М, 2011 – с.144;
14. Бородушко, И.В. Организационное поведение: учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити, 2007. – 238 с.
15. Бычин, В. Б. Нормирование труда [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Новикова. – Москва: Инфра-М, 2016. – 346 с.
16. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – с. 654;
17. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – с. 439;
18. Веснин, В.Р. Теория организации и организационное поведение. Краткий курс [Текст] : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2017. – 128 с.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. С. 206;
20. Генкин Б.М. Организация, нормирование оплаты труда на промышленных предприятиях [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011 – с. 672;
21. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011 – с. 596;

22. Горфинкеля В.Я., проф. Швандара В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов/ под ред. Проф.В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. - 3-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – с. 718;
23. Гродзенский, С.Я. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Я. Гродзенский. – Москва : Проспект, 2017. – 222 с.
24. Гукасян, Н. А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н. А. Гукасян; под общ. ред. Н. А. Гукасян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.
25. Гутгарц Р. Д Эволюция походов к проблеме управления кадрами предприятия: Учебник «Менеджмент в России и за рубежом» – М.: «ЮНИТИ», 2010. – с.95;
26. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 207 с.
27. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии,2006. – с.174;
28. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
29. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011, – с.258;
30. Дресвянников В.А., Лосева О.В. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях / Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1 (17). с. 98;
31. Дроздова Е.М. Подходы к определению и оценке трудового потенциала / Дискуссия. – 2012. – № 5. с. 68;

32. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала [Текст]: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011– с. 320;
33. Епишина А. Оплата труда руководителей. Оценка эффективности различных методов стимулирования в России. / А. Епишина / Журнал «Кадровик. Трудовое дело», 2010 – №9;
34. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2007 – с. 454;
35. Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В.; Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие . ИНФРА-М, 2014. – с. 394;
36. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Цент ЕАОИ, 2008. – с. 216;
37. Из чего состоит зарплата сотрудников: Журнал «Зарплата» , 2015 – №6;
38. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: [Текст] : учебник / А.В. Карпов. – Москва : Проспект, 2017. – 402 с.
39. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2008. с.214;
40. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом /А.Я.Кибанов/ Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007. – с. 208;
41. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / Б. М. Генкин и др. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
42. Кириллов, А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – №4 (105). – С. 173-184.
43. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования / Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2011. С.93;

44. Колетникова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетникова. – Москва: Про-т, 2016. – 144 с.
45. Кондраков Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, Проспект, 2011. – с. 504;
46. Кононенко Р.В., Скубина ОН., Еремян В.И. Организация оплаты труда в условиях рыночной экономики: Учебник. – Белгород: Кооперативное образование, 2010. – с. 239;
47. Кузнецова Н. В. История менеджмента. / [Электронный ресурс]. Издательство Дальневосточного университета ВЛАДИВОСТОК, 2014 – Режим доступа: <http://sci.house/management-osnovyi/istoriya-management-izdatelstvo.html>;
48. Ледовская М.Е., Т.Л. Скрипченко, Немченко О.А. Менеджмент: Учебное пособие. – Белгород, Издательство БУКЭП, 2011. – с. 268;
49. Ломакин В.И., Яковлев Р.А. Нормативные документы, регулирующие организацию заработной платы на предприятиях: Журнал «Справочник кадровика» , 2011 – №4;
50. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 2016. – с. 742;
51. Марр, Бернард. Ключевые показатели эффективности [Текст] : 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. – Москва : Бинوم. Лаб. знаний, 2014. – 339 с.
52. Меркурьева, Ю. В. Теоретические основы управленческого решения [Текст] : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьевой. – Москва : Проспект, 2017. – 217 с.
53. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособия / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.
54. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Переизд.. – М.: Дело, 2013. – с. 704;

55. Нарожная, Д. А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. 2016, – 25 с.
56. Павленко, О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. № 3-2. – С. 524-527.
57. Передеренко, О.А. Вовлечение персонала как ключевой фактор устойчивого развития предприятия [Текст] / О.А. Передеренко // Шумпетеровские чтения. – 2014. – Т.1. – С. 81-84.
58. Петрыкина Н. Заработная плата: правовой минимум для HR-менеджера: Журнал «HR100 Управление персоналом», 2012 – №3;
59. Пивоваров, К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / К.В. Пивоваров. [Текст]: 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – с. 119;
60. Положение об оплате труда: Журнал «Кадровое дело» , 2015 – №5;
61. Полянский Н. Трудовое соперничество [Электронный ресурс] / Н.Полянский Мотивация, Стимулирование, Оплата труда, КРІ, Льготы и Компенсации, 2008 – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/trudovoe-sopernichestvo>;
62. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.
63. Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / В.П. Пугачева. - М.: Инфра-М, 2011. - 34 с.
64. Разиньков, П. И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ. ред. П.И. Разинькова. - Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.

65. Резник, С. Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник пособие / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 588 с.
66. Розанова, С. А. Развитие мотивации к изучению математики в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна; – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.
67. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.
68. Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – с. 400;
69. Руднева, Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.
70. Рыбкина, В.А. Обучение и развитие персонала как важная составляющая кадровой политики организации [Текст] / В.А. Рыбкина // Экономика устойчивого развития. – 2015. № 4 (24). – С. 113-118.
71. Скачкова Л. С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Е. П. Костенко, С. В. Бутова, Е. В. Михалкина; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.
72. Скляревская В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров. – М: Дашков и К, 2014. – 304 с.
73. Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики [Текст]: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – с. 336;
74. Снитко Л.Т., Кононенко Р.В., Оберемко В.В. Экономика труда: Учебное пособие. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 247 с.
75. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в схемах, таблицах, тестах, кейсах) [Текст]: – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – с. 128;

76. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
77. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебник. - М., 2011. – 144 с.
78. Третьякова, Л.А., Селюкова В.Н., Гулей И.А., Амадова Н.Е. Учебное пособие по дисциплине «организационная культура» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом». Белгород: Политерра 2013 г. – с. 168;
79. Трунин С.Н. Экономика труда: Учебник. – М.: Экономика, 2009. – 496 с.
80. Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации // Справочник по управлению персоналом / Е.А. Успенская. - М.: Флора, 2010. – 328 с.
81. Федорова, Н. В. Управление персоналом [Текст]: учебник пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: Кнорус, 2016. – 215 с. Фролов О.П. Оплата труда.: Журнал «Кадры предприятия», 2010 – №4;
82. Хрипач В.Я., Суша Г.З. , Оноприенко Г.К. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / Под ред. В.Я.Хрипача. – М: Новое знание, 2012. – с. 384;
83. Червякова, В. Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е. В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.

Приложения