

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Совершенствование системы нематериального стимулирования  
персонала в организации  
Дипломная работа студентки**

**заочного отделения 5 курса 05001161 группы  
Стряпчая Надежда Александровна**

**Научный руководитель:  
ст. препод. каф. уп. пер.  
Терехова Татьяна Георгиевна**

**Рецензент**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Оглавление:

Введение.....	
Глава 1.Теоретические основы системы нематериального стимулирования персонала в организации.....	
1.1 Определение понятий: «стимулирование» и «нематериальное стимулирование» труда персонала в организации.....	
1.2 Цели и принципы нематериального стимулирования персонала.....	
1.3 Виды и формы нематериального стимулирования персонала.....	
Глава 2. Современное состояние системы нематериального стимулирования персонала в ЗАО Агрофирма «Русь».....	
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	
2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала в организации.....	
Глава 3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования системы нематериального стимулирования персонала в организации.....	
3.1 Разработка проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в организации.....	
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	
Выводы и предложения.....	
Список используемой литературы.....	
Приложения.....	

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* Проблема стимулирования персонала имеет свою историю в нашей стране и является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными организациями в настоящее время. Как правило, современные руководители рассматривают систему стимулирования как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

Изменения, происходящие в экономическом устройстве современных организаций, обусловившие реформирование экономической сферы, предполагают изменения в системе управления персоналом. Потребность управления и стимулирования труда как системы приводит к необходимости смены его целевых ориентиров, которые связаны с рядом факторов:

Во-первых, при регулярной выплате комиссионных и премий ценность и стимулирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных выплат, воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное стимулирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, стимулирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе.

Снижение эффективности стимулирования персонала вынуждает работодателя искать новые методы работы с персоналом. Единственным моральным методом стимулирования, традиционно применяемым в России, является метод личного общения. Таким образом, основной моральный фактор – личное общение.

Выделение этих групп факторов и соответствующей им программы деятельности на местах означает, что сама система управления предполагает

свою особую структурно-функциональную организацию, действующую в рамках единой стратегии управления целостной системы экономике России.

В этой связи во многих организациях идет процесс формирования новых управленческих структур, разрабатываются современные модели и методы управления.

Система стимулирования трудовой деятельности всегда зависит от политики организации в области управления персоналом.

Стимулирование труда персонала – это залог успешной работы и поступательного движения организации для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Система стимулирования в каждой организации должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. Поэтому стимулирование труда персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков в управлении человеческими ресурсами.

Преимущество материального стимулирования состоит в том, что в отличие от нематериальных бонусов, оно исключительно необходимо для привлечения профессионалов, кроме того, всех волнует материальная выгода, то есть такой элемент стимулирования не требует дополнительного анализа и расчета своевременности.

Нематериальное стимулирование, также, является самым надёжным. Ведь высокий уровень именно такого вида стимулирования позволяет организации удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации, когда финансовое стимулирование становится невозможным. Оно выстраивает отношения внутри коллектива на основе общих ценностей и корпоративных целей, формирует эмоциональную привязанность организации, следствием чего является увлечённая и продуктивная работа всего коллектива; гарантирует стабильное и успешное развитие организации.

К нематериальным стимулам обычно относят благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника.

Следует отметить, что долгосрочный эффект нематериального стимулирования возможен исключительно при условии наличия в организации условий для нормальной работы (достойный уровень заработной платы, эффективная организационная структура и порядок, разумная нагрузка на персонал).

Однако, разделение стимулирующих факторов на материальные и нематериальные весьма условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Разумное сочетание и умелое использование различных методов стимулирования в организации может принести впечатляющие бизнес-результаты.

Сочетание материального и нематериального стимулирования работников периодически изменяется в соответствии с условиями рынка труда, стратегий компании и ростом численности. Поэтому очень важен постоянный анализ и контроль мотивационных программ в организации.

*Практическая значимость исследования* заключается в необходимости совершенствования существующей системы стимулирования персонала в организации, а также в разработке методических рекомендаций, критерий оценки трудовой деятельности, способствующих повышению заинтересованности и профессионализма персонала в ЗАО Агрофирма «Русь», а также предложить дополнительные мероприятия по стимулированию профессиональной деятельности персонала в организации.

*Объект исследования* – ЗАО Агрофирма «Русь».

*Предмет исследования* – система нематериального стимулирования персонала в ЗАО Агрофирма «Русь».

*Цель исследования*– разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ЗАО Агрофирма «Русь».

Для реализации поставленной цели в исследовании ставится ряд следующих *задач*:

1. Изучить теоретические основы системы нематериального стимулирования персонала, а также виды и формы стимулирования персонала в современной организации.
2. Проанализировать организационно-экономическую характеристику ЗАО Агрофирма «Русь».
3. Проанализировать систему управления персоналом в ЗАО Агрофирма «Русь».
4. Проанализировать актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала в организации
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в ЗАО Агрофирма «Русь».

*Научные методы исследования.* Изучение различных теорий системы стимулирования и их влияние на работника отражены в научных трудах как российских, так и зарубежных ученых С.А. Агапцова, М. Армстронга, О.С. Виханского, Г.Джонсона, А.Т. Зуб, А.И. Наумова и др. ученых, а также в материалах научно-практических конференций, периодической печати и др.

*Информационной базой исследования* послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в ЗАО Агрофирма «Русь».

# **1. Теоретические основы системы нематериального стимулирования персонала в организации**

## **1.1 Определение понятий: «стимулирование» и «нематериальное стимулирование» труда персонала в организации**

Понятие «стимулирование» труда персонала – одно из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной [4, с.25].

Причины, по которым возникает необходимость разработки систем стимулирования следующие:

- медленное развитие организации, постоянные срывы планов и их пересмотры. Зачастую это происходит потому, что сотрудники не достигают в своей работе тех результатов, которые можно достичь и на которые рассчитывает руководство;

- отсутствие у сотрудников собственной инициативы, сведения «на нет» инициативы других, ожидание распоряжений руководства даже по поводу решения простых задач;

- высокая текучесть кадров, отсутствие в организации высококвалифицированных специалистов.

Основная цель разработки и внедрения системы стимулирования труда персонала – это повышение эффективности деятельности организации за счет достижения единства действий руководства и остальных сотрудников, работы каждого сотрудника наилучшим для организации образом. Данная цель предполагает решения ряда задач [4, с19]:

- увеличение прибыли и выполнение производственных и финансовых планов организации;

- повышение качества продуктов и услуг организации;

- повышение материальной заинтересованности работников организации и обеспечение им социальных гарантий;

– побуждение персонала организации работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;

– поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований в организации, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;

– привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность организации;

– создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом организации, способствующих росту эффективности организации в целом и сокращению расходов.

– укрепление дисциплины работников, лояльности к организации и солидарной ответственности персонала;

– прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности) [4, с.25].

Для того, чтобы система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться определенные условия:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию. Например, если организация находится на этапе интенсивного развития, выводя на рынки новые продукты, важными основаниями стимулирования являются участие в проектах по разработке новых продуктов, продажа новых продуктов, освоение обслуживания и сервиса по новым продуктам и т.д.



2. Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю организации (сложившемуся или заданному, в зависимости от принятой политики стимулирования).

Например, если в организации выделяется кадровое ядро с сочетанием профессиональной и инструментальной мотивацией на фоне преобладания в целом, то основными формами стимулирования должны быть негативные (взыскания), при обеспечении значимого социального пакета (оптимальные для мотивации), но при этом для ключевого персонала необходимо предусмотреть разнообразные организационные формы стимулирования (самостоятельность в рамках бюджета, разнообразное обеспечение деятельности, вовлечение в проекты, включение в экспертные органы и т.п.) в сочетании со специальным целевым премированием по ясно определяемым итогам инновационной деятельности.

3. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

4. Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться каждый раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования.

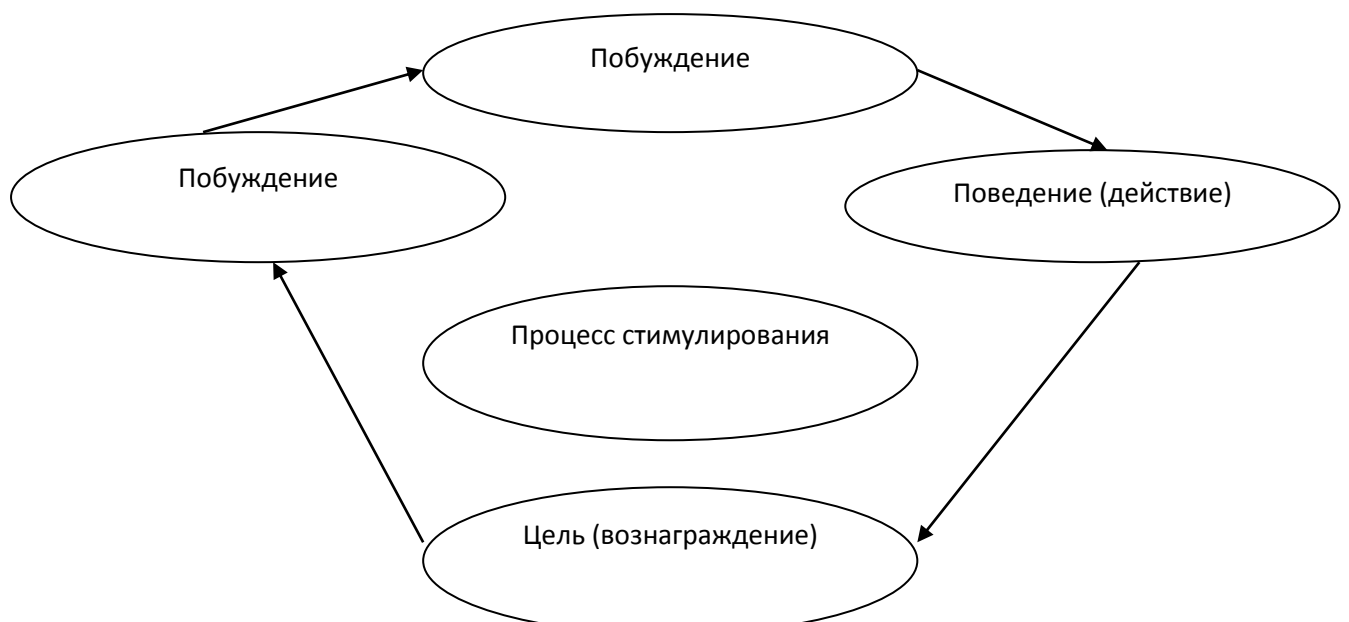
Система стимулирования должна быть известна всем работникам организации. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие,

так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа [4, с. 27].

Успех каждой организации все больше и больше зависит от управления человеческими ресурсами, одной из главных задач которого является мотивация и стимулирование труда персонала. Для создания условий стимулирования сотрудников посредством профессионального роста, саморазвития, через систему различных компенсаций и поддержек необходимо установить в организации справедливые правила, выгодные и организации и сотруднику.

Существует большое количество определений стимулирования. Например, широко известное в менеджменте определение: «Стимулирование – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации», так же ее определяют как «структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта» [15, с.20].

Чтобы разобраться в истинном смысле таких определений, необходимо рассмотреть так называемый стимулирующий цикл, или стимулирующий процесс: от возникновения потребности через ее «опредмечивание» и действие к достижению цели, удовлетворению потребности (рис. 1.).



*Рис. 1.1 Стимулирующий цикл*

Исходя из рассмотренного нами стимулирующего цикла, становится понятно, что стимулирование – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющее в итоге возникшую потребность.

В процессе изучения системы стимулирования, мы пришли к выводу о том, что мотивация и стимулирование – это разные процессы.

Мотив – это то, что находится внутри человека и заставляет его двигаться, реализовывать свой потенциал, а стимул – это то, что находится снаружи [24, с. 235].

Стимулирование труда – это определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей его действовать определенным заданным образом. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда [2, с.59].

Существует огромное число подходов, взглядов и теорий для объяснения стимулирования как феномена. Различные теории, зачастую альтернативны по некоторым вопросам, но не взаимоисключающие друг друга полностью. Большинство из них подробно и обстоятельно описаны в многочисленных книгах и учебниках [3, с. 22].

Нематериальное стимулирование – мощный стимул к эффективной работе сотрудников организации.

Каждый руководитель должен осознавать, что основой любого предприятия является мотивированный сотрудник. Конечно, достойная заработная плата играет значимую роль в формировании положительного образа работодателя. Однако не следует забывать и о нематериальном стимулировании работников, которое является мощным фактором, способствующим эффективному выполнению служебных обязанностей, а также и одним из ключевых элементов корпоративной культуры.

Целью нематериального стимулирования является повышение интереса работника к выполнению служебных обязанностей, что в свою очередь влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации [2, с. 59].

Рассмотрим несколько основных концепций системы стимулирования труда персонала. Например, Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Гарри Грантт утверждали, что сотрудники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование – единственная основа высоких производственных показателей.

Дуглас Мак Грегор считал, что некоторые сотрудники не любят работать «от рождения» и поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (теория X). Другие – сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (теория Y).

Уильям Оучи призывал руководителей заботиться о каждом своем подчиненном, он считал, что качество трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений, он считал, что и есть предпосылки к раскрытию потенциала работников.

Ф.Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо и Ренсис Лайкерт предполагали, что ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом, более приветствуется демократический стиль руководства.

Абрахам Х. Маслоу в теории потребностей выделял пять уровней:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности (как физической, так и экономической);
- потребность в любви, принадлежности (социальные потребности);
- потребность в уважении, признании;

– потребность в самовыражении.

Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий более высокий уровень потребностей.

Фредерик Герцберг в двухфакторной модели трудовой мотивации выделял две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами.

К последним (мотиваторам) относятся потребности более высокого порядка, такие как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста.

Задача менеджмента – устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей).

Эдвин А. Локе в теории установки целей предполагал, что сознательные потребности сотрудника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия и влиять на выбор поведения.

Беррес Фредерик Скиннер в теории изменения поведения утверждал, что поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний.

Дэвид Мак Клелланд) в теории заученных потребностей выделял три доминирующие потребности: причастности (аффиляция), власти и успеха.

Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы.

Клейтон Альдерфер выделял три группы потребностей:

- потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда);
- потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности);
- потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) – теория отвергает жесткую иерархию.

Дж. Стейси Адамс утверждал, что основным источником стимулирования труда персонала является беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение отдачи – «выхода», которую получает сотрудник (вознаграждения), к его вкладу – «входу» в выполнение работы оказывается не равным, с его точки зрения, аналогичным соотношениям у других сотрудников, то это есть признак несправедливости и, соответственно, предпосылка возникновения психологического напряжения. В соответствии с этой теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода».

Комплексная процессуальная теория стимулирования труда персонала (Лайман Портер и Эдвард Лоулер) включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах:

- затраченные усилия;
- восприятие, ожидание;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению потребностей работников.

По теории Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка-младшего стимулирующее воздействие на людей

оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах.

Некоторые из перечисленных теорий стимулирования труда персонала можно отнести к содержательным, а некоторые – к процессуальным.

В содержательных теориях главное внимание уделяется содержанию потребностей, описанию и объяснению того, какие потребности формируют те или иные поведенческие установки сотрудников (концепции Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда, Клейтона Альдерфера).

В процессуальных же теориях во главу угла ставится вопрос о том, как создаются, поддерживаются и исчезают поведенческие установки на труд (теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

Теория А. Маслоу, в частности, дает принципиальное понимание того, что же нужно делать руководителю компании для стимулирования труда персонала, причем не теоретически, а именно практически [17, с. 230].

Анализ теорий стимулирования труда персонала показывает, что они в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса стимулирования и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы. Поэтому сила успешного менеджера состоит в многообразии, в умении использовать различные подходы и теории, в частности, для мобилизации творческого потенциала сотрудников с целью достижения миссии организации.

## **1.2. Цели и принципы нематериального стимулирования труда персонала**

Для формулирования основных целей системы нематериального стимулирования труда персонала необходимо обозначить типичные проблемы, возникающие в организациях с низкой мотивацией персонала [18, с.59]:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность в коллективе;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- халатное отношение к труду;
- некачественный труд, большой процент брака;
- слабая связь результатов труда исполнителей и их вознаграждения;
- отсутствие условий для самореализации персонала, развития их потенциала;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- сбои в производственном процессе;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между руководителем и сотрудниками;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- негативная оценка персоналом деятельности руководства компании;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- неразвитость социально-культурной и бытовой сферы деятельности организаций;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;



– несоответствие между реальным поведением исполнителя и поведением, ожидаемым от него руководителем [17, с. 115].

Многие существующие программы стимулирования труда постепенно перестают удовлетворять руководство организаций, они не эффективны. Их низкая эффективность определяется следующими основными причинами [20, с.110]:

– Неадекватные критерии оценки трудовой деятельности персонала. Многие существующие программы оценивают самих сотрудников, а не результаты их работы, и, что особенно важно, не связаны с бизнес-целями всей организации.

– Секретность оплаты. Сотрудники организации должны принимать на веру, что и они, и их коллеги вознаграждаются на основе результатов их труда. Однако из-за того, что информация по окладам и часовым тарифным ставкам часто является конфиденциальной, практически никто не знает, соблюдена ли справедливость при действующей в организации системе оплаты труда.

– Низко эффективное внедрение. Темпы роста заработной платы обычно связываются со стоимостью жизни. Разница между темпами роста заработной платы хороших работников и средних работников в большинстве случаев совершенно недостаточна для того, чтобы существенно влиять на морально-психологический климат в коллективе и мотивацию персонала.

Исследование причинно-следственных связей низкой мотивации труда персонала помогло выявить основные цели системы нематериального стимулирования сотрудников.

Основные цели системы нематериального стимулирования персонала:

- Привлечение новых высококвалифицированных работников;
- Закрепление и сохранение в организации высококвалифицированных специалистов;
- Сведение к минимуму текучесть кадров и стабилизация трудового коллектива;

- Поддержание и развитие у работников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творческого потенциала;

- Создание и поддержание корпоративной культуры в организации.

Для достижения поставленных целей необходимо руководствоваться базовыми принципами построения системы нематериального стимулирования персонала:

- Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого работника в зависимости от занимаемой должности, квалификации, результатов труда, соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке;

- Стабильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;

- Поддержание имиджа организации как одной из ведущих на рынке;

- Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики организации в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;

- Анализ воздействия на персонал элементов внешней и внутренней среды организации и своевременная корректировка стимулирующего механизма.

Стимулирующий механизм организации должен учитывать существующую структуру управления персоналом в организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы [46, с. 87].

Технология формирования стимулирующего механизма в части совершенствования нематериального стимулирования труда персонала организации требует решения ряда задач:

- Выявление факторов, определяющих удовлетворенность персонала в трудовой деятельности;

- Воздействие факторов внутренней и внешней среды на систему стимулирование труда персонала в организации;
- Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы;
- Выбор соответствующих методов и инструментов воздействия на нематериальное стимулирование, их разумное комплексное сочетание;
- Выявление нематериальных стимулирующих ресурсов в системе управления персоналом в организации;
- Оценка эффективности нематериального стимулирования труда персонала в организации.

Перед разработкой стратегии создания эффективного нематериального стимулирующего механизма в организации необходимо проанализировать воздействие на персонал элементов внешней и внутренней среды организации (Таблица 1.1).

Информация о внутренней среде необходима руководству организаций для того, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей (в том числе и целей нематериального стимулирования труда работников). Под элементами внешней среды организации понимаются факторы, находящиеся вне организации, это факторы макроэкономического воздействия.

Для анализа воздействия на стимулирование труда персонала нас более всего интересуют такие элементы внутренней среды, как работники организации и система управления персоналом в данной организации.

Таблица 1.1

### Внутренняя и внешняя среды организации

Внутренняя среда	Внешняя среда
Производство: объем, структура, темпы производства, производимая продукция, местонахождение организации, наличие социальной инфраструктуры, контроль качества.	Взаимосвязанность факторов внешней среды: уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения обуславливает изменение других (изменение спроса и предложения на рынке труда влияет на кадровую политику организации, а также на мотивацию работников к труду).
Система управления персоналом в организации: уровень менеджмента, организационная структура, стиль руководства, организационная культура, престиж и имидж.	Подвижность среды: скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Рост конкуренции.
Персонал: структура, квалификация, численность, производительность труда, текучесть кадров.	Сложность внешней среды: число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора
Финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность организации, прибыльность, рентабельность.	Неопределенность внешней среды: чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Анализируя таблице 1.1, можно сделать следующие выводы: не следует оставлять без внимания вышеперечисленные элементы, такие как, например, объем производства, который свидетельствует об устойчивости и занимаемом положении организации на рынке, и это оказывает большое влияние на такую базовую потребность работников в безопасности труда и стабильности. Также внутренняя и внешняя среда играет большую роль на потребность, которая подтверждается и финансовой устойчивостью организации, ее платежеспособностью. Кроме этого, финансовая составляющая не может не влиять на ценностные ожидания сотрудников в плане потребности постоянного получения заработной платы и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования. Анализ внутренней среды позволяет также лучше понять цели и задачи организации. Влияние внутренней среды организации рассмотрим в таблице 1.2. [46, с.100].

Таблица 1.2

### Влияние внутренней среды организации на персонал

Элементы внутренней среды	Влияние на персонал
Персонал: - по уровню образования, - возрастному критерию, - полу и другим демографическим признакам	Характеризуют потребности работников и мотивы, побуждающие их к труду. Политику руководства по удовлетворению потребностей работников, наряду с достижением целей и задач организации. Квалификация работников влияет на качественный уровень выпускаемой продукции и одновременно на такую составляющую фактора безопасности, как потребность в обучении при недостаточном уровне образования, или же если работник чувствует недостаточную степень квалификации при работе со сложной техникой, освоением новых технологий.
Количественный состав работников	Чем больше количественный состав организации, тем качественнее выполняемая ими работа. Сокращение количественного состава приводит к увеличению объема работы оставшегося персонала за ту же заработную плату, соответственно снижение качества и производительности труда сотрудниками.
Производительность труда работников	Влияет на удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников условиями своего труда, графиком работы, формой оплаты труда, безопасностью
Сильная текучесть кадров	Свидетельствует об игнорировании руководством организации потребностей и побудительных мотивов к труду работников. Большое влияние оказывает на имидж организации и конкурентоспособность.
Организация управления	Именно от нее зависит возможность достижения эффективной и высокой производительности труда, так как руководство обладает всеми необходимыми элементами: властью, финансовыми средствами и умением управлять.
Организационная структура управления (линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная)	Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки. Она должна соответствовать принципу организации производства и количественному составу работников организации. Линейная структура с принципом единоначалия применением административных методов управления хорошо применима либо в организациях, построенных по армейскому образцу, либо в малых коллективах, например у частных предпринимателей.
Уровень менеджмента (квалификация, способности и интересы высшего руководства)	Руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть лидерами среди конкурентов, и стремиться вывести организацию на первую роль на занимаемом им сегменте рынка. Если же этого не происходит и сотрудники видят, что руководство по тем или иным причинам оказывается неспособным осуществлять свою миссию, то у работников снижаются мотивационные потребности, а также менее проявляется активность к деятельности организации.
Организационная культура	Даже такая простая форма заботы о подчиненных, как вежливость со стороны руководства, может служить важным мотиватором потребностей в самоуважении работников и руководителей.
Престиж и имидж	Воздействуют на самовыражение и причастность к деятельности организации ее работников. Чем выше имидж организации, тем выше участие работников в судьбе организации.

Таким образом, из таблицы следует, что руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть лидерами среди конкурентов, и стремиться вывести организацию на первую роль на занимаемом им сегменте рынка. Также, чем выше имидж организации, тем выше участие работников в судьбе организации. Влияние внешней среды организации проанализируем в таблице 1.3. [46, с.105]. Внешнюю среду подразделяют на среду прямого (поставщики, акционеры, законы и учреждения государственного регулирования, трудовые ресурсы, профсоюзы потребителей и конкурентов) и косвенного воздействия (состояние экономики страны, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, существенные для организации события в других странах).

Таблица 1.3

### Влияние внешней среды организации на персонал

Элементы внешней среды	Влияние на персонал
Акционеры	Чем большая доля акций находится во внешней среде, тем меньший их процент делится среди сотрудников организации. Они получают меньший процент по дивидендам. Будучи фактором материального стимулирования, это отрицательно сказывается на мотивации труда. Большой процент внешних акционеров проводит выгодную политику, путем распределения прибыли в различные инвестиционные проекты, и их не интересует развитие социальной инфраструктуры, необходимой для нормальной и эффективной работы сотрудников организации.
Трудовые ресурсы	Определяют положение на рынке труда в конкретной отрасли или в стране в целом. В периоды экономического спада на рынке труда наблюдаются сниженный спрос на рабочую силу и соответственно увеличение предложения рабочей силы. Такое положение вещей позволяет руководителям понижать уровень заработной платы своим работникам практически безболезненно, по тем же соображениям руководство может снизить и другие расходы на социальные нужды. С точки зрения работников, главным в их отношении к труду становится потребность в безопасности и в желании не потерять рабочее место.
Законы и учреждения государственного регулирования	Оказывают свое существенное воздействие на факторы мотивации и на отношение к труду в целом. Взносы, уплачиваемые работодателями с ФОТ работников, входящие в состав Единого социального налога, позволяют им иметь гарантии пенсионного обеспечения, так как они знают, что с их зарплаты уплачиваются взносы в Пенсионный фонд РФ, а также, гарантии социального характера, такие, как отпуск, льготные путевки, оплата временной нетрудоспособности в случае болезни самого работника или по уходу за ребенком.

Из таблицы 3.1. видно, что изменения в законодательстве РФ оказывают более существенное воздействие на отношение к труду работников в целом. С точки зрения работников, главным в их отношении к труду становится потребность в безопасности и в желании не потерять рабочее место.

Анализируя влияние внутренней и внешней среды на персонал организации, важно рассмотреть еще и влияние кризисного состояния экономики страны, изменения научно-технического прогресса, а также социо-культурные и политические изменения в стране (Таблица 1.4).

*Таблица 1.4*

#### **Влияние элементов косвенного воздействия внешней среды на персонал**

Элементы внешней среды	Влияние на персонал
Кризисное состояние экономики	При спаде производства руководство не будет активно стимулировать деятельность своих сотрудников, так как главная задача организации удержаться на рынке и иметь хотя бы нормальную прибыль. Текучесть кадров, возможная при таких условиях, не пугает руководителей.
Научно-технический прогресс	Приводит к значительному сокращению рабочих мест в связи с внедрением автоматизированных систем управления, информации, развития сетей Интернет. Поэтому у работников обостряется потребность в безопасности в плане уверенности в завтрашнем дне и закреплении своего рабочего места. Это заставляет работников осваивать смежные профессии, овладевать компьютерными программами. НТП заставляет руководителей приобретать новое оборудование и улучшать условия труда, что также положительным образом сказывается на мотивации труда работников (например, приобретение новейшей компьютерной техники).
Социо-культурные и политические изменения	Оказывают мотивационное воздействие не на сотрудников фирм (наемных работников), а на руководителей организации, которые также руководствуются в своей деятельности определенными мотивами. В большей степени это мотивы высшего порядка: самоуважение, самовыражение, власть, успех, причастность.

Таким образом, анализ воздействия на персонал элементов внешней и внутренней среды организации показывает, что факторы внутренней среды оказывают большое воздействие на вторичные, приобретенные потребности (самоуважение, самовыражение, социальные привязанности, потребность в причастности). А факторы внешней среды, большей частью прямого

воздействия, на первичные стимулирующие потребности (материальные потребности и потребности в безопасности). Эти моменты необходимо учитывать руководству фирм при разработке целевых программ стимулирующей политики по отношению к своим сотрудникам [32, с. 145].

### **1.3 Виды и формы нематериального стимулирования персонала**

Безусловно, основная форма стимулирования персонала – это материальное вознаграждение, поскольку именно заработная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, а также дополнительные стимулы (разовые и/или добавочные вознаграждения, премии).

Преимущество материального стимулирования состоит в том, что в отличие от нематериальных бонусов, оно исключительно необходимо для привлечения профессионалов, кроме того, деньги всегда бывают кстати, то есть такой элемент стимулирования не требует дополнительного анализа и расчета своевременности.

Но нематериальное стимулирование, бесспорно, является самой надёжной. Ведь высокий уровень именно такой системы стимулирования позволяет организации удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации, когда финансовое стимулирование становится невозможным. Система стимулирования, в целом, выстраивает отношения внутри коллектива на основе общих ценностей и корпоративных целей, формирует эмоциональную привязанность, следствием чего является увлечённая и продуктивная работа всего коллектива, гарантирует стабильное и успешное развитие организации [32, с. 145].



К нематериальным стимулам обычно относят благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника. Однако, разделение мотивирующих факторов на материальные и нематериальные весьма условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Разумное сочетание и умелое использование различных методов стимулирования в организации могут принести впечатляющие бизнес-результаты.

Сочетание материального и нематериального стимулирования работников периодически изменяется в соответствии с условиями рынка труда, стратегий организации и ростом численности персонала. Поэтому очень важен постоянный анализ и контроль мотивационных программ в организации.

Следует отметить, что долгосрочный эффект нематериального стимулирования возможен исключительно при условии наличия в организации условий для нормальной работы (карьерный рост, достойный уровень заработной платы, эффективная организационная структура и порядок, разумная нагрузка на персонал).

Рассмотрим более подробно формы нематериального стимулирования персонала [19, с.99]:

– Содержание труда, как составляющая трудовой мотивации, приобретает в последнее время все большую значимость. У работника должна быть возможность карьерного роста, организация должна каждые три года повышать квалификацию своих работников, трудовая деятельность должна быть интересной для работников, монотонные должностные обязанности должны быть распределены среди работников равномерно, чтобы не перекладывать на одного специалиста всю рутинную работу. Повышение квалификации должно проходить за счет кадрового резерва, состоящего из сотрудников своей организации. Работники должны быть заинтересованы в своей трудовой деятельности, они должны более активно проявлять свои интересы, от работников должна исходить инициатива,

предложения, инновации, руководители, в свою очередь, должны прислушиваться к мнению подчиненных.

– Организация труда. Гибкий рабочий график также является элементом нематериального стимулирования. Сотруднику предоставляется возможность выбрать рабочий график, режим труда, неполную рабочую неделю, сдвинуть времени начала и окончания работы, а также выбрать удобное время для отпуска. Дистанционное рабочее место, так называемое «дистанционное присутствие» сотрудника на рабочем месте с помощью домашнего персонального компьютера (telecommuting) является отличным стимулом для тех сотрудников, содержание работы которых позволяет организации организовать труд таким образом.

Одним из самых распространенных видов нематериального стимулирования труда персонала являются социальные выплаты, поскольку содержат большое разнообразие форм стимулирования труда. Их применение зависит, прежде всего, от финансовых возможностей и стратегии организации в области управления персоналом. Рассмотрим некоторые из них:

1. *Программы добровольного медицинского (негосударственного) страхования.* Обычно, страховые организаций предлагают: амбулаторно-поликлиническую помощь, стоматологическую помощь в виде терапии, зубопротезирования, вызова врача на дом, скорую помощь, госпитализацию (экстренную или плановую), медицинскую помощь при поездках по России, медицинскую помощь при поездке за границу в командировку или на отдых, обеспечение медикаментами в офисе (офисную аптечку), обеспечение сотрудника любыми медикаментами по рецепту врача, вакцинацию, диспансеризацию и оформление медицинских книжек, врач в организации, круглосуточную консультационную помощь по телефону, консультацию у личного врача, индивидуальное сопровождение в медицинском учреждении.

Основные причины, по которым организации включают подобную социальную выплату в компенсационный пакет, заключаются в следующем:

– укрепление конкурентоспособности организации в смысле найма и удержания персонала, снижение текучести кадров, так как повышение заботы о сотрудниках делает работу в организации более престижной, а сотрудника более лояльным;

– уменьшение или вообще исключение времени отсутствия сотрудника на рабочем месте по болезни благодаря использованию высококачественного современного медицинского оборудования и высокопрофессионального медицинского персонала;

– дополнение к заработной плате, оказывающее мотивирующее воздействие (кстати, эта - третья, а также первая причина характерны для всех видов социальных льгот);

– повышение производительности труда, так как отличное медицинское обслуживание является предпосылкой высокой работоспособности сотрудников [19, с.100].

2. *Страхование.* Этот вид страхования адресован тем, кто ездит в командировки. Кроме того, страхование может включать страхование от несчастного случая, причем стандартный договор страхования от несчастных случаев покрывает смерть, инвалидность, а также постоянную или временную потерю трудоспособности.

3. *Программы пенсионного обеспечения.* Смысл подобных программ – в гарантии достойной пенсии сотрудникам организации. Это прекрасный стимул долгосрочной лояльности сотрудников. Технически, и организация, и сотрудник делают ежемесячные взносы в специальный фонд, средства которого инвестируются в целях максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе, а затем приносимый фондом доход становится источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам организации.

4. *Материальная помощь.* Во многих организациях производится выплата материальной помощи в случае возникновения определенных семейных обстоятельств, таких как, юбилей, свадьба, рождение детей, смерть

близких родственников, а также в некоторых экстренных случаях – кража, потоп, пожар, землетрясение. Сотрудники таких организаций обладают чувством защищенности, чувством уверенности в том, что в счастливую минуту, а главное – в трудную ситуацию, у них есть точка опоры. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях.

5. *Отдых сотрудников является одним из наиболее эффективных видов нематериального стимулирования сотрудников организации.* Здесь может рассматриваться отпуск (обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, отпуск по беременности и родам, отпуск в связи с болезнью, дополнительный отпуск). Некоторые организации берут на себя заботы о частичной или полной компенсации расходов в случае выезда сотрудников целых подразделений организации (даже с членами их семей) на совместный отдых в выходные дни или оплату расходов сотрудника на групповой или индивидуальный туризм, в том числе и за границу.

6. *Спортивные мероприятия.* Иногда организации занимаются организацией спортивного отдыха своих сотрудников и членов их семей, предоставляя им бесплатную возможность пользоваться бассейном, тренажерным залом, теннисными кортами, боулингом.

7. *Культурные мероприятия.* В последнее время многие организации для мотивации и удержания своего персонала стали использовать разнообразные культурные программы. Для этого они предоставляют сотрудникам либо бесплатно, либо со значительной скидкой билеты для посещения концертов, театральных постановок, художественных галерей. Искусство поощряет взаимодействие между людьми, которые иначе могли бы вообще не встретиться и не пообщаться друг с другом, следовательно, и не дать импульс к развитию организации, ее бизнеса.

8. *Проведение корпоративных праздников с участием всего коллектива* – очень распространенная и значимая форма нематериального

стимулирования персонала. Люди сбрасывают накопившуюся усталость, чувствуют себя необходимыми коллективу.

9. *Питание.* Организации могут организовать питание в офисе, открыв «точку общепита» или заключив договор с организацией, привозящей прямо в офис уже готовые обеды. Можно заключить договор на приоритетное обслуживание с предприятием общественного питания, расположенным в непосредственной близости от офиса или ежемесячно выплачивать сотрудникам определенный денежный эквивалент, покрывающий затраты на питание (дотация).

10. *Транспортное обслуживание.* Некоторые организации практикуют, оплату ежемесячных проездных документов или ежемесячные выплаты фиксированной суммы на компенсацию транспортных расходов своих сотрудников. Иногда оплачиваются даже расходы на такси.

11. *Подписка на периодические издания.* Некоторые организации обеспечивают своих сотрудников бесплатной подпиской на периодические издания, кому это необходимо для работы.

К нематериальным факторам, стимулирования работников в коллективе, относятся:

1. *Моральное поощрение* – эффективный и не всегда дорогостоящий инструмент трудовой мотивации. Это публичное признание заслуг человека с вручением благодарственных грамот, вывешиванием приказов о награждении на корпоративном портале, различные соревнования и конкурсы, символы статуса;

2. *Карьерный рост.* Посредством планирования карьеры сотрудники могут определить, какую должность и за какое время они могут достичь, если приобретут соответствующий опыт и знания. Важно учитывать перспективы роста, так как бессмысленно ориентироваться на тех, кто уже не сможет вырасти на данной должности. Наряду с возможностью карьерного роста существует и горизонтальная ротация персонала. Организация должна поддерживать передвижения персонала. Работая на новой должности,

сотрудники продолжают обучаться, и если человек хочет развиваться и узнать нечто новое, он легко вливается в работу нового для него отдела.

3. *Программы обучения персонала.* Если организация берет на себя полностью или хотя бы частично оплату повышения квалификации своих сотрудников, оплату обучения в вузах, оплату стажировок и прочее, то престиж такой организации, а главное ее эффективность, резко возрастает. Сотрудники также получают возможность перспективного роста, признание членов коллектива и руководства.

4. *Информированность о результатах работы* признается одним из важных условий роста производительности труда, получения большего эффекта от повышения квалификации и, наконец, совершенствования всей работы. Весьма желательно, чтобы сотрудник узнавал о результатах выполненной работы не только из статистических сводок, отчетов и сообщений руководителя, но и сам постоянно интересовался ходом решения проблемы. Иначе он мысленно оценку своей деятельности подменяет оценкой отношения к нему руководителя. Реализация ряда решений занимает значительное время, нередко год или два. Но даже в таком случае важно, чтобы те, кто их готовил, знали бы о результатах.

5. *Наличие прямых связей,* установление последовательности в работе и личная ответственность взаимосвязаны. Когда готовится решение, целесообразно создать отдельным соисполнителям возможность непосредственно советоваться друг с другом помимо официально проводимых совещаний и коллективных обсуждений. В ряде случаев такие связи рекомендуются руководством, в частности, при решении вопросов, возникающих в ходе строительства, проектирования, при подготовке решений, носящих межотраслевой характер. Мелочная опека и жесткое регламентирование работы, особенно если она носит творческий характер, не приносят пользы.

6. *Престижность работы* – также прекрасный стимул для сотрудников. Важным в этом смысле является не только имя компании, но и

условия, в которых работает персонал, например, то, как выглядит рабочее место или дизайн офиса. Рабочее место сотрудника должно быть функциональным и максимально приспособленным к специфике выполняемой работы [19, с.101].

Таким образом, рассмотренные нами принципы, виды и формы нематериального стимулирования труда персонала в организации, как часть единой системы мотивации, действующей в организации, необходимо постоянно развивать и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к персоналу, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопонимания между работниками и руководителями. Сотрудники, уверенные в том, что они нужны своей организации, будут напряженно трудиться, достигать целей организации. Поэтому в центре внимания руководства организации должно быть создание системы эффективного стимулирования, в которой гармонично объединятся все мотивирующие факторы [19, с.102].

## **2. Современное состояние системы нематериального стимулирования персонала в ЗАО Агрофирма «Русь»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Анализируя организационно-экономическую характеристику ЗАО Агрофирма «Русь» немного обратим внимание на историю создания организации. В 1965 году в регионе было принято решение организовать специализированное хозяйство по производству яиц на базе колхоза имени XXI съезда КПСС – птицефабрику, которая была построена в короткий срок и получила название «Бехтеевская».

С 1 января 1981 года птицефабрика стала самостоятельным хозяйством под руководством Героя Социалистического Труда Михайлова Андрея Дмитриевича. Более 23 лет, с апреля 1991 года, предприятие возглавляет Владимир Иванович Закотенко – ныне Председатель Совета директоров.

За этот период птицефабрика претерпела ряд изменений: была переименована в птицефабрику «Корочанская», реорганизована в совхоз «Бехтеевский», АОЗТ «Бехтеевское», ЗАО Агрофирма «Русь».

Несмотря на сложные перестроечные времена под руководством Закотенко В.И. в ЗАО Агрофирма «Русь» реконструировались цеха и вводились новые производственные мощности, построен собственный комбикормовый завод, использовались передовые методы по выращиванию и кормлению птицы, принимались грамотные и эффективные управленческие решения. Агрофирма стала стабильно работающей, расширилась, достигла известности как одно из крупнейших сельскохозяйственных предприятий Белгородской области по выпуску качественной продукции птицеводства. Не один год она входила в число 300 лучших сельскохозяйственных предприятий России. Коллектив был удостоен Международных Знаков «Лидер отрасли» и «Золотая пальма», сертификата участника Международной программы «Партнерство ради прогресса».

В июне 2015 года ЗАО Агрофирма «Русь» отметит свое 50-летие.



Сегодня ЗАО Агрофирма «Русь» – современное, стабильно работающее предприятие.

Закрытое акционерное общество Агрофирма «Русь» образованно 17 марта 1998 года, и действует на протяжении 15 лет. ЗАО Агрофирма «Русь» - одно из ведущих предприятий Корочанского района и Белгородской области.

Генеральным директором ЗАО Агрофирма «Русь» является Закотенко Игорь Владимирович.

Во всех его производственных корпусах установлено и работает новое технологическое оборудование, что значительно облегчает труд операторов и слесарей. Все технологические процессы в этих корпусах максимально модернизированы и компьютеризованы, создан хороший микроклимат, что позволяет получать качественное яйцо и выращивать экологически чистое мясо птицы.

На территории Агрофирмы установлен голландский транспортёр «Анаконда», позволивший автоматически осуществлять сбор яйца из производственных корпусов в здание яйцесклада. Яйцо весь путь от птицы до прилавка магазина проходит без контакта с руками человека, что гарантирует высокие санитарные качества продукции. Благодаря выращиванию зерновых и масляничных культур на своих полях и построенной зерносушилке производительностью 30 тонн зерна в час.

В организации обеспечивается стабильное, экологически чистое производство сбалансированных комбикормов, необходимых для кормления птицы. Завершается строительство цеха по переработке семян подсолнечника. Новое производственное подразделение Агрофирмы «Русь» будет вырабатывать высококачественное масло подсолнечное холодного отжима, 8 тонн в сутки. ЗАО Агрофирма «Русь» сертифицирует своё производство и продукцию по системе ХАССП и ИСО (Таможенный союз и Международный стандарт качества).

Предметом деятельности ЗАО Агрофирма «Русь» является: производственно-хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли. Организация строит свою деятельность в сфере удовлетворения потребностей населения, продукцией сельскохозяйственного, производственно-технического назначения, товарах и услугах.

Основной вид деятельности ЗАО Агрофирма «Русь» – производство продуктов питания, а именно куриного яйца. Наравне с продажей куриного яйца предприятие производит продажу мяса кур.

Дополнительные виды деятельности:

- разведение, закупка и продажа сельскохозяйственной птицы, яиц, крупнорогатого скота, свиней;
- производство молочных продуктов, переработка молока и сыра, производство масла коровьего;
- производство сахара, выращивание сахарной свеклы;
- производство, закупка, переработка и продажа мяса сельскохозяйственной птицы, крупнорогатого скота, свиней, мясопродуктов, яиц;
- выращивание, закупка, переработка и продажа сахарной свеклы и масличных культур, овощей, фруктов и ягод;
- выращивание, закупка, переработка и продажа зерновых, зернобобовых, масличных и других сельскохозяйственных культур;
- производство, закупка, переработка и продажа вторичных продуктов переработки сельскохозяйственной продукции;
- производство товаров промышленного и бытового назначения;
- производство продуктов питания;
- торговля, торгово-посредническая, закупочная, сбытовая деятельность; создание оптово-розничных торговых подразделений и предприятий;
- торговая деятельность за рубежом;
- оказание транспортных услуг, экспедиторских услуг;

– организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, аукционов, торгов, лотерей, как в РФ, так и за ее пределами, в том числе в иностранных государствах;

– рекламная деятельность;

– и другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством (Приложение 1).

Уставной капитал ЗАО Агрофирма «Русь» составляет из номинальной стоимости 165 624 штук обыкновенных именных бездокументарных акций, номинальной стоимостью один рубль каждая, таким образом, уставной капитал организации составляет 165 624 рубля.

Имущество ЗАО Агрофирма «Русь» образуется за счет:

– доходов от реализации продукции, работ, услуг;

– кредитов банков;

– безвозмездных или благотворительных взносов, пожертвований российских и иностранных организаций, предприятий, граждан;

– иных, не запрещенных законом поступлений.

Достижениями предприятия за 2013 – 2015 год является модернизация производства, а именно в 2013 году закончено строительство нового комбикормового завода, производительностью 15 т. комбикорма в час. Вступил в строй корпус по выращиванию молодняка птицы на 60 тыс. голов птицы.

Произведена реконструкция инкубатория, что привело к увеличению % вывода и улучшению качества полученного суточного цыпленка.

ЗАО Агрофирма «Русь» первая в районе воплотила в жизнь Постановление Губернатора Белгородской области №710, присоединив к себе СПК «Надежда», СПК «Нива», добившись при этом высокой продуктивности полей и ферм обеспечив птицеводство и животноводство 100 % собственными кормами.

Внедряются новые технологии в производство продукции птицеводства. Произведена реконструкция комбикормового завода с

компьютерным дозированием кормовых добавок для производства комбикормов.

Так же, произведена реконструкция 3-х производственных корпусов с оснащением новым оборудованием производства Италии и Украины. Введен и действует новый убойный цех мощностью 7000 голов в смену. На предприятии запущен в действие новый цех по производству масла подсолнечника сырого отжима. Так же сконструирована зерносушилка с производительностью 30 т. в час.

В системе мероприятий по увеличению производства продукции птицеводства важная роль отводится своевременному обновлению птицы новыми высокопродуктивными кроссами. Произведена реконструкция яйцеклада с установкой автоматизированной машины «МОБА – 5000».

Перспективами предприятия является дальнейшая реконструкция корпусов с монтажом нового оборудования, что позволяет содержать в корпусе до 50000 голов птицы, а так же реконструкция линии цеха по убою птицы.

Природно-климатические условия ЗАО Агрофирма «Русь» во многом определяют развитие производства и рост его экономической эффективности. ЗАО Агрофирма «Русь» расположена на необходимом санитарно-защитном разрыве от автодороги и ближайших посёлков, согласно зооветеринарных норм и норм технологического проектирования.

Участок, отведённый под птицефабрику, располагается на сухом, незатопляемом месте и имеет спокойный рельеф для стока поверхностных вод, пересекается с существующей грунтовой дорогой, идущей в ближайшее село. Вдоль территории птицефабрики имеются естественные лесные массивы.

Анализируя организационно-экономическую характеристику организации рассмотрим ее организационную структуру (Таблица 2.1).

Таблица 2.1

### Организационная структура ЗАО Агрофирма «Русь»

Наименование структурных подразделений	Количество
Генеральный директор	1
Юридический отдел	1
Коммерческий отдел	4
Экономический отдел	1
Служба безопасности	1
Бухгалтерия	4
Зоотехнический отдел	8
Отдел по охране труда и технике безопасности	1
Кормоцех	3
Гараж	3
Технический отдел	2
Рабочие	222

Из таблицы видно, что организационную структуру организации составляют – 12 руководителей (4,5%), 35 специалистов (13,2%), 222 рабочих (83,7%). Всего в организации трудятся – 265 человек.

В центре птицефабрики расположена административно-хозяйственная зона, далее располагаются: зона выращивания бройлеров; зона родительского стада; зона инкубатория; зона убоя и переработки птицы.

Существующее местоположение и состав хозяйства в основном соответствуют сложившейся специализации в ЗАО Агрофирма «Русь» – животноводство.

Производственным направлением является яйцо куриное и мясное птицеводство. Это также подтверждает структура товарной продукции за 2013-2015 гг., в структуре товарной продукции доля животноводства составляет 87,9%, из неё на долю переработанного мяса птицы приходится 85,7%. 9% товарной продукции составляют работы и услуги, и 3%-товары.

Коэффициент специализации равен 0,71, что говорит о глубокой специализации. В основном птицефабрика реализует различные полуфабрикаты (фарши, котлеты и другие), колбасы, копчёности и

обработанные тушки птиц. Продажа продукции осуществляется как через собственный магазин, так и магазины города.

В таблице 2.2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности птицефабрики за 2013-2015 года.

Таблица 2.2

**Основные технико-экономические показатели деятельности  
ЗАО Агрофирма «Русь» за 2013-2015 года**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Среднегодовое поголовье - кур, тыс.голов	52	40	57	109,6
Среднесуточный привес, грамм	29,7	35,9	36,5	122,9
Яйценоскость 1 курицы, шт. яиц	210	228	249	118,6
Среднесуточный привес, грамм	29,7	35,9	36,5	122,9
Выход цыплят со 100 яиц, штук	58	60	75	129,3
Себестоимость 1 ц. прироста, руб.	1507	1890,24	2072	137,5
Себестоимость 1 тыс. шт. яиц, руб.	1751	2619,4	2806,6	160,3
Себестоимость 1 тыс.шт.цыплят, руб.	3261	4878,5	5226,8	160,1

Среднегодовое поголовье молодняка в 2013 годах уменьшилось с 50 тысяч голов до 52, а в 2015 году вновь увеличилось и составило 57 тысяч голов. Среднесуточный прирост вырос с 29,7 грамм в 2013 году до 36,5 грамм в 2015 году. Поголовье кур незначительно, так как используется для получения яиц на инкубацию. В соответствии с ростом поголовья молодняка происходит и рост поголовья кур на 9,6%. Также повысилась их яйценоскость с 228 до 249 яиц за год. Это не высокий показатель, но это племенные куры, используемые только для получения яиц на инкубацию. Вырос выход цыплят со 100 проинкубированных яиц на 29,3% и составил в 2015 году 75 цыплят. Увеличение себестоимости продукции обусловлено инфляцией и ростом затрат на корма. В результате себестоимость 1 ц. прироста выросла на 37,5% и составила 2072 руб., а себестоимость 1 тыс.

яиц и 1 тыс. цыплят увеличилась на 60% и составила соответственно 2806,6 руб. и 5223,8 руб.

Земельная площадь птицефабрики составляет 333 га, в том числе площадь сельскохозяйственных угодий – 191 га. Кроме основной деятельности, птицефабрика оказывает транспортные услуги.

В таблице 2.3 представлены результаты финансово-хозяйственной деятельности птицефабрики.

Таблица 2.3

**Финансовые результаты деятельности  
ЗАО Агрофирма «Русь» за 2013-2015 года**

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Выручка от реализации продукции, тыс.руб.	238 538	314 760	361 800	+ 34%
В том числе от реализации мяса птицы и яиц, тыс.руб.	195 620	239 519	356 932	+45%
Прибыль (+) / Убыток (-) от реализации, тыс.руб.	15 166	22 611	22 984	+34%
В том числе от реализации мяса птицы и яиц, тыс.руб.	3 240	26 181	31 245	+89,6
Чистая прибыль, тыс.руб.	16 234	13 494	139 300	+88,3%

До 2013 года включительно деятельность птицефабрики была убыточна, а 2013-2015 год получена прибыль. Основная масса прибыли идёт от реализации переработанного мяса птицы и яиц – 26181 тысяч рублей в 2014 году и 31 245 тысяч рублей в 2015 году. Рентабельность производства продукции уменьшилась на 1% и составила 8% в 2015 году.

Величина накопленных убытков на начало 2013 года составила 144 миллиона. Для налаживания прибыльной работы предприятия был разработан комплекс мероприятий, начиная от повышения среднесуточного прироста птицы и кончая продвижением продукции на рынке. Чтобы осуществить эти мероприятия были привлечены различные специалисты в области управления. Структура управления претерпела изменения: введены новые отделы, контролирующие снабжение и сбыт продукции, введена

должность маркетолога и другое. Изменена система планирования на предприятии. На данный момент применяется современная система планирования – бюджетирование, что позволило наладить строгий контроль за поступлением и расходованием денежных средств. Всё это привело к получению в 2013 году прибыли в размере 16 миллионов рублей, что уменьшило величину убытков до 128 миллионов рублей. Величина выручки постоянно увеличивается, и по сравнению с 2013 г. она возросла на 34 %, а себестоимость только на 19,6%, что свидетельствует о расширении производства, более эффективном использовании ресурсов.

В структуре затрат птицефабрики наибольшую долю занимают материальные затраты 86-87%. из них в 2013-2014 гг. 35-36% приходилось на корма, а в 2014 г. – 51%. На заработную плату с отчислениями приходится до 12 %, а доля амортизационных отчислений снизилась с 2,6% до 2%.

Совокупный размер капитала за 2012 г. уменьшился с 457 714 тысяч рублей до 342 029, а потом начал увеличиваться. Наибольшее увеличение капитала произошло в 2015 г. На конец 2015 г. величина капитала составила 448 460 тысяч рублей. Более половины совокупного капитала занимает собственный капитал.

Показатели финансового состояния ЗАО Агрофирма «Русь» представлены в таблице 2.4. Внеоборотные активы на 2014 год составили 197635 тыс. руб., увеличились по сравнению с 2013 годом на 54023 тыс. руб. Оборотные активы увеличились на 59630 тыс. руб. и в 2014 году составили 197635 тыс. руб. Основные причины увеличения оборотных активов – увеличение запасов на 78966 тыс. руб.

Собственный капитал в 2014 году пошел на увеличение и составил 587341 тыс. руб. По отношению к 2013 году, собственный капитал увеличился на 54023 тыс. руб. Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) организации. Коэффициент показывает,



насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. В 2014 году, как и в 2013 – у коэффициента финансовой независимости показатель был выше нормы - 0,829 и 0,812.

Таблица 2.4

**Показатели финансового состояния  
ЗАО Агрофирма «Русь» за 2013 - 2015 год**

Показатели	Нормативное значение	Годы			Отклонение (+; -)	
		2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014
Собственный капитал, тыс. руб.		559697	533318	587341	-26379	54023
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.		15721	15120	18920	-601	3800
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.		98032	108071	101973	10039	-6098
Заемные средства, тыс. руб.		81340	118472	122042	37132	3570
Внеоборотные активы, тыс. руб.		182247	205540	197635	23293	-7905
Оборотные активы, тыс. руб.		491203	450969	510599	-40234	59630
Валюта баланса, тыс. руб.		643127	619480	682371	-23647	62891
Собственный оборотный капитал		408462	368034	375762	-40428	7728
Величина запасов и затрат		368505	369763	448729	1258	78966
Коэффициент автономии (1/7)	≥0,5	0,831	0,812	0,829	-0,019	0,017
Коэффициент финансовой устойчивости (1+2/7)	≥0,5	0,854	0,835	0,856	0,019	0,021
Коэффициент соотношения заёмного и собственного капитала (4/1)	1,0	0,203	0,231	0,231	0,028	0
Соотношение заемных средств и активов предприятия (4/7)	0,2-0,5	0,169	0,188	0,171	0,019	-0,017
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (8/6)	≥0,1	0,8	0,76	0,8	-0,04	0,04
Коэффициент маневренности (8/1)	0,2-0,5	0,702	0,643	0,696	-0,059	0,053
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов (6/5)	-	2,695	2,194	2,584	-0,501	0,390

Чем больше коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств. Поэтому дополнительно необходимо определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, что означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге - увеличение собственных средств.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в организации**

Органами управления ЗАО Агрофирма «Русь» в соответствии с действующим гражданским законодательством и действующим Уставом являются:

- общее собрание акционеров (высший орган управления);
- генеральный директор (исполнительный орган);
- Совет директоров.

Руководство текущей деятельностью ЗАО Агрофирма «Русь» осуществляется генеральным директором, который избирается Общим собранием акционеров сроком на пять лет.

Генеральным директором ЗАО Агрофирма «Русь» является Закотенко Игорь Владимирович.

Структура управления ЗАО Агрофирма «Русь» представлена в приложении 2. Данная структура управления является линейно-функциональной.

Рассмотрим анализ кадровых процессов в ЗАО Агрофирма «Русь».

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб.пр} = \text{Чприн.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.1)$$

Где:

Коб.пр - коэффициент оборота по приему,

Чприн. - число принятых за период, чел.,

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.;

$$\text{Коб.пр}_{2013} = 40/265 \times 100\% = 15,0;$$

$$\text{Коб.пр}_{2014} = 19/265 \times 100\% = 7,1;$$

$$\text{Коб.пр}_{2015} = 15/265 \times 100\% = 5,6.$$

Коэффициент оборота по увольнению с каждым годом увеличивается.

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб.ув} = \text{Чувол.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.2)$$

Где:

Коб.ув - коэффициент оборота по увольнению,

Чувол.. - число уволенных за период, чел.,

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.;

$$\text{Коб.ув}_{2013} = 56/265 \times 100\% = 21,1;$$

$$\text{Коб.ув}_{2014} = 81/265 \times 100\% = 30,5;$$

$$\text{Коб.ув}_{2015} = 78/265 \times 100\% = 29,4.$$

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$\text{Кпост.} = ( \text{Ссписочн.числ.} - \text{Чувол.} ) / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.3)$$

Где:

Кпост. - коэффициент постоянства кадров,

Ссписочн.числ. - списочная численность на начало периода, чел.,

Чувол. - число уволенных за период, чел.,

Чср.спис. - среднесписочная численность за этот период, чел.

$$\text{Кпост.}_{2013} = (265 - 56) / 265 \times 100\% = 78,8;$$

$$\text{Кпост.}_{2014} = (265 - 81) / 265 \times 100\% = 69,4;$$

$$\text{Кпост.}_{2015} = (265 - 78) / 265 \times 100\% = 7,5.$$

Уровень текучести кадров оценивается соотношением числа работников, уволившихся с организации по собственному желанию, по инициативе работодателя, по сокращению штатов, и общей численности сотрудников.

В таблице 2.5 раскроем анализ кадровых процессов в ЗАО Агрофирма «Русь».

Таблица 2.5

**Анализ основных кадровых процессов в ЗАО Агрофирма «Русь»**

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	265	265	265
На начало отчетного периода	265	265	265
Принято всего, чел.	40	19	15
Выбыло всего, чел.	56	81	78
- по сокращению штатов:	0	0	0
- по собственному желанию:	56	81	78
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
На конец отчетного периода	265	265	265
Коэффициент оборота по приему	15,0	7,1	5,6
Коэффициент оборота по выбытию	21,1	30,5	29,4
Коэффициент постоянства кадров	78,8	69,4	7,5
Коэффициент текучести кадров	4,06	6,05	5,9

Из таблицы 2.5 видно, что с каждым годом общее количество персонала не меняется – 265 чел. Коэффициент оборота по приему с каждым годом уменьшается. Текучка кадров в ЗАО Агрофирма «Русь» присутствует в основном среди рабочего персонала, что связано с тяжелыми и вредными условиями труда на производстве.

Проанализируем структуру численности персонала ЗАО Агрофирма «Русь» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

**Категории работающих в ЗАО Агрофирма «Русь»  
за 2013 - 2015 годы**

Категории работающих	Количество человек			2013 %	2014 %	2015 %
	2013 год	2014 год	2015 год			
Всего по агрофирме	265	265	265	-	-	-
в том числе:						
Рабочие	222	222	222	83,7	83,7	83,7
Руководители	12	12	12	4,5	4,5	4,5
Специалисты	35	35	35	13,0	13,0	13,0
Вспомогательный персонал	2	2	2	0,7	0,7	0,7

Доминирующей категорией персонала ЗАО Агрофирма «Русь» являются рабочие: 83,7% от общего числа персонала. Руководители составляют 4,5%; категория специалистов равна 13 %, вспомогательный персонал (секретарь и зам.медпрофилакторием) – 0,7 %.

Рассмотрим уровень средней заработной платы сотрудников ЗАО Агрофирма «Русь» в таблице 2.7.

Таблица 2.7

**Средний размер заработной платы, (руб.)**

Категории работающих	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Всего по агрофирме	19 000	19 000	19 000
Рабочие	17 000	17 000	17 000
Руководители	25 000	25 000	25 000
Специалисты	20 000	20 000	20 000
Вспомогательный персонал	7 000	8 000	8 000

В ходе анализа средней заработной платы персонала ЗАО Агрофирма «Русь», выявлена динамика заработной платы в течение трех лет. За 2013-2015 год заработная плата работающего персонала в агрофирме не увеличивалась, но и не уменьшалась, что говорит о положительной динамике организации.

Далее рассмотрим структуру персонала ЗАО Агрофирма «Русь» по возрастному признаку (таблица 2.8).

Таблица 2.8

**Возрастной состав работников ЗАО Агрофирма «Русь»  
за 2013 - 2015 гг.**

Возраст, лет	Количество человек			% от общей численности		
	2013 год	2014 год	2015 год	2013 год	2014 год	2015 год
18-30	7	7	10	2,6	2,6	3,7
30-40	38	36	42	14,3	13,5	15,8
40-50	110	115	123	41,5	43,4	46,4
50	102	100	87	38,5	37,7	32,8
60	8	7	3	3,0	2,6	1,1
Всего	265	265	265	100	100	100

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.8, можно сделать вывод о том, что в ЗАО Агрофирма «Русь» работают преимущественно люди среднего возраста. Значительный удельный вес занимает группа от 30 до 40, на ее долю приходится 41,5% в 2013 году и 46,4% в 2015 году. Группы старшей возрастной категории (60 лет и 50 лет) с каждым годом уменьшается.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (таблица 2.9).

Таблица 2.9

**Половая структура кадров ЗАО Агрофирма «Русь» за 2013 - 2015 гг.**

Пол	Численность, чел.			% от общей численности		
	2013 год	2014 год	2015 год	2013 год	2014 год	2015 год
Женщины	180	169	175	67,9	63,7	66,0
Мужчины	85	96	90	32,0	36,2	33,9
Всего	265	265	265	100	100	100

Проводя анализ структуры кадров ЗАО Агрофирма «Русь» по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность персонала за три года не изменилась, так как в организации не предусмотрено в ближайшее время выделение дополнительных ставок.

Но при этом, количество мужчин в 2015 году увеличилось на 5 человек и составляет 33,9% по сравнению с 2013 годом, а женщин в 2015 году уменьшилось на 5 человек (66,0%) по сравнению с 2013 годом; количество мужчин значительно меньше количества женщин на 85 человек в 2015 году.

Анализ персонала по общему трудовому стажу работы представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

### Стаж работы персонала на птицефабрике

Стаж работы на предприятии	Период времени, лет			Изменение 2013 - 2015, %	Доля, %
	2013 год	2014 год	2015 год		
до 1 года	40	19	15	+25	9,4
1-5 лет	85	125	144	-59	22,2
5-10 лет	112	98	83	+29	10,9
10-20 лет	8	7	7	+1	0,3
20-25 лет	10	8	8	-2	0,6
свыше 25 лет	10	8	8	-2	0,6
Всего	265	265	265	0	100

Исходя из таблицы 2.10. можно сделать вывод, что трудовой коллектив организации стабильный и постоянный. На предприятии наблюдается средняя текучесть кадров, более 80 % работают в ЗАО Агрофирма «Русь» более 5 лет. Качественная оценка персонала (уровень образования) изучаемой организации представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

### Образовательная структура персонала ЗАО Агрофирма «Русь»

Образование	Количество человек			% от общей численности		
	2013 год	2014 год	2015 год	2013	2014	2015
Среднее общее	2	2	0	0,7	0,7	0,0
Среднее специальное	100	94	96	37,7	35,4	36,2
Среднее техническое	99	102	102	37,3	38,5	38,5
Высшее	64	67	67	24,1	25,2	25,2
Всего	265	265	265	100	100	100

Из данных таблицы 2.11 видно, что в 2015 году преобладают работающие с средне техническим образованием – 38,5%, в 2014 году – также 38,5%, в 2013 году было – 37,3%.

На втором месте – работники с средне специальным образованием: в 2015 году – 36,2%, в 2014 – 35,4%, в 2013 – 37,7%.

Специалисты с высшим образованием составляют в 2015 году – 25,2%, в 2014 году, также 25,2%, а в 2013 году их было – 24,1%.

Из вышесказанного следует, что в ЗАО Агрофирма «Русь» работают 265 человек, 222 из которых – рабочие. В основном демографический состав рабочего персонала составляют женщины (в 2015 году – 66%), в возрасте от 40 до 50 лет. В ЗАО Агрофирма «Русь» работает высококвалифицированный персонал стаж работы которых на данном предприятии в среднем 5 и более лет. По итогам работы коллектива ЗАО Агрофирма «Русь» входит в 300 лучших сельскохозяйственных предприятий России. Коллектив удостоен Международного Знака «Лидер отрасли», «Золотой пальмы» и сертификата участника Международной программы «Партнерство ради прогресса».

### **2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала в организации**

Рассматривая систему нематериального стимулирования труда персонала на ЗАО Агрофирма «Русь» как важнейшую составляющую стратегии развития организации мы составили ориентировочный план работы, который включает в себя следующие этапы:

1. Для изучения ситуации нами было проведено небольшое интервью с руководителями и ключевыми специалистами структурных подразделений птицефабрики на предмет исследования необходимости совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в организации и выявления высоко- и низкоэффективных методов нематериального стимулирования, а также интервью по вопросам, касающихся



психологической атмосферы в коллективе, необходимости организации совместного досуга работников, пересмотра системы поощрений и наказаний, анализа производственной дисциплины в организации.

2. Также нами была изучена документация представленная организацией (Нормативно-правовые документы, связанных с персоналом; Положения; Правила внутреннего трудового распорядка; Трудовые договора; Штатные расписания).

3. Чтобы проанализировать, как организация поощряет (стимулирует) своих работников мы провели краткий опрос работников ЗАО Агрофирма «Русь» с целью выявления продуктивности действующей системы стимулирования труда персонала в организации ([Приложение 3](#)).

4. Подвели итогов проведенного исследования.

Анализ диагностики системы нематериального стимулирования в ЗАО Агрофирма «Русь» показал:

Важной ступенью в организации нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО Агрофирма «Русь» являются способы экономического стимулирования (прежде всего – материального), которые зависят не только от специфики организации в целом, но и варьируются в зависимости от специализации работников (Таблица 2.12).

*Таблица 2.12*

Способы экономического стимулирования различных групп персонала в ЗАО Агрофирма «Русь»

Персонал	Способы вознаграждения
Коммерческий отдел Зоотехнический отдел Кормоцех Рабочие	Премия за досрочное завершение работы Премия за сверхурочную работу Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль Групповые комиссионные с увеличения объемов выполненных работ за прошлый год
Технический отдел Гараж	Индивидуальные комиссионные с объемов работ Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль
Отдел по охране труда и технике безопасности Служба безопасности	Групповые комиссионные с увеличения объемов выполненных работ за прошлый год Продвижение на более престижные должности с более

	высокой зарплатой
Экономический отдел Бухгалтерия	Вознаграждение за сверхурочную работу Повышение в должности
Администрация	Вознаграждение за сверхурочную работу Часть групповой производственной премии Схема долевого участия в прибыли

Приведенный список не является исчерпывающим, однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе. Однако, в связи с некоторыми проблемами с которыми сталкивается организация в зимний период времени материальное стимулирование в организации резко снижается, поэтому возрастает необходимость совершенствования нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО Агрофирма «Русь».

По результатам проведенного нами опроса мы видим, что на данный момент нематериальное стимулирование труда персонала в ЗАО Агрофирма «Русь» складывается из следующих мероприятий:

- устные и письменные поощрения сотрудников внутри организации;
- присвоение «внутренних» категорий специалистам;
- награждения почетными грамотами и благодарственными письмами Агрофирмы;
- поощрительные подарки (ежедневники, ручки, папки с символикой организации);
- «обратная связь» с руководством (совместное обсуждение стратегических и тактических задач);
- совместный отдых сотрудников, посвященный праздничным датам (с частичным финансированием за счет предприятия);
- обучение персонала по краткосрочным программам повышения квалификации.

Понятие «обратной связи», которое подразумевает общие собрания сотрудников ЗАО Агрофирма «Русь» (заранее запланированные по итогам работы), открытые анкетирования по проблемам руководства, участие специалистов, занимающих ключевые позиции, в планировании деятельности организации, способствует установлению атмосферы доверительных отношений между сотрудниками и руководством. Руководителю намного проще работать, если сотрудники его уважают, понимают и доверяют ему.

Обучение персонала предприятия, помимо того, что является хорошим методом нематериального стимулирования сотрудников, несет в себе еще две достаточно важные функции. Обучение сотрудников позволяет совершенствовать их профессионализм, что способствует увеличению «отдачи» каждого работающего специалиста для руководителя.

С другой стороны, обучение сотрудников организации – это обязательный элемент создания корпоративной культуры. Современные методы обучения персонала позволяют проводить краткосрочные (2-3 дневные) активные обучающие программы, которые нацелены на создание и развитие команды, усвоение корпоративных целей и философии организации, сплочение и единство сотрудников организации.

Сотрудникам Агрофирмы нравится работа, они чувствуют, что их уважают за вносимый вклад, имеют возможность роста внутри организации и участвуют в принятии решений.

Прилагая специальные усилия для того, чтобы у подчиненных было больше возможностей почувствовать личный успех, поручая им ответственную работу, внося в повседневные обязанности больше разнообразия, стимулируя их рост и развитие, обеспечивая признание их достижений, руководство ЗАО Агрофирма «Русь» способствует повышению их личной мотивации.

На данном этапе исследования нематериального стимулирования в организации был проведен краткий опрос сотрудников с целью выявления

продуктивности действующей системы нематериального стимулирования работников. В нем приняли участие 30 человек (20 рабочих и 10 специалистов), в результате было выявлено следующее:

- удовлетворенность работой в организации в целом высокая, но при этом очень многие сменили бы место работы при условии повышенной заработной платы в другом месте (80%);
- престиж работы в организации достаточно высок (100%);
- большая часть респондентов вполне удовлетворены условиями труда (90%);
- организационная культура в организации слабо развита (80%);
- карьера сотрудников практически не планируется (80%);
- имеющаяся возможность повышения квалификации предоставляется лишь узкому ряду специалистов (90%);
- существует высокая потребность у сотрудников в наличии корпоративных и социальных льгот (95%);

Полученные в ходе исследования данные свидетельствуют о том, что система нематериального стимулирования, функционирующая в организации, малоэффективна, поскольку на практике применяются только те виды нематериального стимулирования, которые в той или иной степени гарантируются Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Исходя из этого, мы считаем первостепенной задачей тщательную проработку вопросов нематериального стимулирования труда, поскольку очень немногие сотрудники ощущают связь между своим вкладом в деятельность организации и уровнем оплаты труда (прежде всего, отсутствует формальный документ, который затрагивает все аспекты стимулирования сотрудников, как материального, так и нематериального).

Учитывая результаты проведенного опроса, при формировании системы нематериального стимулирования работников мы планируем акцентировать особое внимание на формы нематериального стимулирования, которые являются для большинства респондентов наиболее значимыми, а

именно:

- предоставление возможности обучаться и повышать квалификацию;
- рассмотрение возможности использования гибкого рабочего графика для некоторых специалистов;
- предоставление льготных санитарно-курортных путевок на лечение и/или отдых для сотрудников и их семей;
- рассмотрение льготной (беспроцентной) покупки продукции организации.

В настоящее время в любой современной организации очень сложно удержать высококвалифицированных сотрудников от перехода на другую более оплачиваемую работу. Жизненно важным сейчас оказывается нахождение таких новаторских способов поддержки и поощрения сотрудников, которые убеждали бы их не увольняться. При этом важно не только сохранить тех, с кем мы сейчас работаем, но и привлечь в организацию новых высококвалифицированных рабочих.

Действующая система стимулирования труда персонала в Агрофирме практически не содержит социальных и корпоративных льгот, в организации существуют только те социальные гарантии, которые закреплены в Трудовом Кодексе Российской Федерации.

Стратегия управления персоналом в ЗАО Агрофирма «Русь» в целом отражает разумное сочетание экономических целей организации, потребностей и интересов работников. В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

В настоящее время в организации ведутся подготовительные работы по разработке новой системы оплаты труда, которая бы зависела от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников планируется установить градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества.

Таким образом, нами была подробно рассмотрена организация процесса нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО Агрофирма «Русь», способы экономического стимулирования различных групп сотрудников, обозначены слабые места в системе нематериального стимулирования и выявлены желательные формы нематериального стимулирования для работников птицефабрики.

После проведенного анализа мы выявили ряд недостатков в работе организации:

1. В организации отсутствует система нематериального стимулирования труда персонала.

2. В организации отсутствует специалист по управлению персоналом, хотя, в организационной структуре организации эта должность предусмотрена. Всю работу, связанную с управлением персонала ведет экономический отдел, в лице одного специалиста, соответственно, системой стимулирования труда персонала в организации заниматься некому.

3. Руководством организации не ведется работа по изучению удовлетворенности трудом работников организации, что влияет на текучку кадров, а также на слабую производительность труда.

Таким образом, желаемые формы нематериального стимулирования труда, а также корпоративные льготы более значимые для работников выявленные нами при опросе и анкетировании персонала не требуют больших денежных затрат, а организации нужен специалист по управлению персоналом, который бы внес предложение руководству о совершенствовании системы нематериального стимулирования труда персонала для повышения качества работы персонала и увеличения прибыли в ЗАО Агрофирма «Русь».

Чтобы применить на практике рассмотренные теории мотивации и стимулирования труда персонала, используя базовые принципы построения системы нематериального стимулирования сотрудников, и учитывая, выявленные нами, желательные формы нематериальной мотивации и стимулирования для работников, необходимо определить мотивационный профиль сотрудников.

Такое получение обратной связи проводится через анализ объективных характеристик работающего персонала (возраст, стаж работы в организации, образование, наличие детей) и опросы. Мотивационный профиль позволяет определить, какие предпочтения, значимые потребности (мотиваторы) существуют у сотрудников и что для них сейчас наиболее важно.

В рамках реализации проекта совершенствования нематериального стимулирования была проведена диагностика мотивационно-потребностной сферы персонала в ООО «Стройпортал» по методу Ю.К. Балашова и А.Г. Коваля [Балашов 2002, С. 38]. Форма анкеты представлена в [Приложении 3](#). Ручная обработка данных теста осуществлялась с помощью специальной таблицы 8:

Таблица 8.

**Идентификация типов трудовой мотивации по ответам  
респондентов**

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ

5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2.	1	1	3	3	
10.3.	1	3	3		1
10.4.		3			1
10.5.	3	3	3	1	3
10.6.	1		3		1
10.7.	1	1		3	3
10.8.				1	
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1.	3,7	5	2	1	4
18.2.	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обработка результатов проводилась в два этапа.

На первом этапе обрабатывалась каждая заполненная анкета и производился расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Подсчитанные ответы были проставлены в каждой анкете.

Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации были разделены на общее число данных ответов:

1. ИН – инструментальный мотивационный тип,



2. ПР – профессиональный мотивационный тип,
3. ПА – патриотический мотивационный тип,
4. ХО – хозяйский мотивационный тип,
5. ЛЮ – люмпенизированный мотивационный тип,

В итоге по каждому опрошенному работнику образовалась структура трудовой мотивации, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы и преобразованная в индексы (Таблица 9.)

Для прикладных задач важно было превратить эти коэффициенты в ранги от 1 до 5 (Таблица 9), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (находится на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг. В результате у каждого респондента таблица на анкете дополнилась индексами и рангами и приняла следующий вид:

Таблица 9

## Бланк для заполнения результатов

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс (%)	Ранг
ЛЮ (люмпенизированный)	3	$3/35*100=8,57$	4
ИН (инструментальный)	3	$3/35*100=8,57$	4
ПР (профессиональный)	11	$11/35*100=31,43$	1
ПА (патриотический)	10	$10/35*100=28,57$	2
ХО (хозяйский)	8	$8/35*100=22,86$	3
	Всего ответов - 35	100	

На втором этапе производилась статистическая обработка ответов по каждому классификационному признаку.

## Шаг 1.

Анкеты были рассортированы по группам, в соответствии со штатным расписанием. Индексы каждого типа мотивации по всем анкетам были просуммированы и результат разделен на количество анкет в группе. Таким образом, был выведен средний по группе и по предприятию в целом индекс данного типа мотивации. Прделав это по каждому типу мотивации, мы получили таблицу средних индексов (табл.10.).

Таблица 10.

## Средние индексы

Тип мотивации	Индекс (%)	Ранг
ЛЮ (люмпенизированный)	8,78	5
ИН (инструментальный)	10,64	4
ПР (профессиональный)	32,43	1
ПА (патриотический)	27,15	2
ХО (хозяйский)	21,00	3
Всего ответов - 14	100	

## Шаг 2.

Были подсчитаны, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделены на количество анкет.

## Шаг 3.

Были подсчитаны, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также были разделены на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов мы получили структуру преобладающих типов мотивации (табл.11.)

Таблица 11

## Структура преобладающих типов мотивации

Тип мотивации	На первом месте	На первом или втором месте
ЛЮ (люмпенизированный)	0	$1/14*100=7,14$
ИН (инструментальный)	$1/14*100=7,14$	$3/14*100=21,43$
ПР (профессиональный)	$6/14*100=43$	$11/14*100=78,57$
ПА (патриотический)	$4/14*100=28,57$	$7/14*100=50$
ХО (хозяйский)	$3/14*100=21,43$	$6/14*100=42,86$
Всего ответов - 14		

Средние индексы мотивации в ООО «Стройпортал» и средние ранги мотивационных типов показали, что для данной группы персонала применимы профессиональный, патриотический и хозяйский типы мотивации, нейтрален инструментальный тип мотивации и запрещен для данной группы – люмпенизированный тип.

При этом, хозяйский тип не является доминирующим (он находится на втором месте, но зато встречается часто) и может проявиться при неадекватном стимулировании.

В результате анализа по выявленным типам мотивации на основании данных таблицы 12 были определены формы стимулирования персонала.

При определении форм стимулирования авторы методики диагностики мотивационно-потребностной сферы персонала обращают внимание на то, что при возможном возникновении противоречий, необходимо учитывать вес (индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.

Таблица 12

## Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	<b>Базовая</b>
Денежные	<b>Базовая</b>	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	<b>Базовая</b>
Моральные	Запрещена	Применима	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	<b>Базовая</b>
Организа- ционные	Нейтральна	<b>Базовая</b>	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в	Нейтральна	Применима	Применима	<b>Базовая</b>	Запрещена

управлении					
------------	--	--	--	--	--

Результаты анкетирования сотрудников ООО «Стройпортал» и предприятия в целом дали одинаковый результат по базовым типам мотивации и, соответственно, формам стимулирования труда персонала.

Таким образом, анализ мотивационно-потребностной сферы персонала ООО «Стройпортал» показал, что в организации преобладают типы мотивации «Профессиональный» (на первом месте) и «Патриотический» (на втором месте). Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются так же денежные, натуральные формы, участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

В заключение диагностики был построен график мотивационного профиля персонала организации (рис 2.).

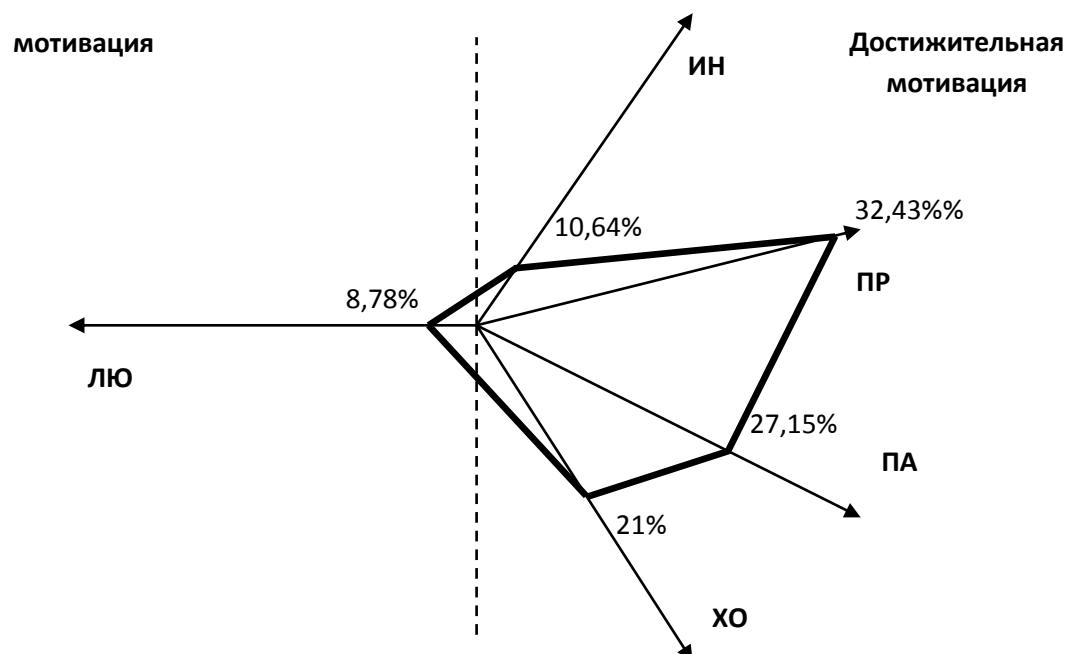


Рис. 2. Мотивационный профиль ООО «Стройпортал»

Выявленные в результате исследования по методу Ю.К. Балашова и А.Г. Коваля моральные и организационные формы стимулирования труда персонала с учетом анализа ранее проведенного опроса на предмет выявления продуктивности действующей системы мотивации и стимулирования работников, могут быть реализованы с помощью следующих мероприятий:

- планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва,
- организация процесса обучения персонала и его оценка,
- установление надбавок за наставничество (за участие в обучающих программах в качестве наставника);
- установление премий или награждение грамотами за обучение другого работника приемам выполнения своих функций;
- укрепление корпоративного духа организации (организация торжественных мероприятий и праздников, проводы на заслуженный отдых, организация поздравлений с днем рождения сотрудников, новогодние подарки);
- увеличение социальных гарантий работникам (предоставление льготных санитарно-курортных путевок на лечение и отдых; помощь при строительстве жилья, корпоративные пенсионные программы; предоставление разовой материальной помощи на оздоровление во время ежегодного отпуска, свадьбу сотрудника или его детей, юбилей работника, лечение серьезного заболевания, похороны близкого родственника);
- введение гибкого рабочего графика для некоторых категорий специалистов;
- предоставление дополнительных отпусков за высокие вклады в

работу;

- оплата транспортных расходов.

Таким образом, нами проведена диагностика мотивационно-потребностной сферы персонала ООО «Стройпортал» по методу Ю.К. Балашова и А.Г. Коваля. Идентифицированы типы трудовой мотивации респондентов, выявлены преобладающие типы мотивации у каждого сотрудника, выведены средние по группам индексы преобладающего типа мотивации и стимулирования у каждого работника методом ранжирования, сформирована структура преобладающих типов мотивации в отделе разработки проектной документации и в целом по предприятию, определены по преобладающим типам мотивации формы стимулирования, построен график мотивационного профиля персонала организации, предложены мероприятия по нематериальному стимулированию персонала на основе мотивационного профиля организации с учетом ранее проведенного опроса на предмет эффективности действующей системы нематериальной мотивации сотрудников.

Важно, также, дать характеристику сильных и слабых сторон системы стимулирования труда персонала в деятельности ООО «Строй-портал».

Таблица 13.

Определение сильны и слабых сторон при системе мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Строй-портал»

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Система мотивации персонала	- хороший имидж организации и работодателя	- отсутствие профильного метода работы коллектива; - отсутствие стратегического планирования на предприятии.
2. Система стимулирования труда персонала	- адаптация, наставничество работников; - повышение квалификации;	- отсутствие ротации кадров.
3. Постановка целей системы мотивации и стимулирования	- осуществляется исходя из интересов производства; - опирается на цели и задачи организации на следующий год	- отсутствие четких формулировок цели до каждого конкретного сотрудника

Второй шаг SWOT-анализа - оценка внешней среды. Этот позволяет оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также, каких угроз следует опасаться.

Методика определения возможностей и угроз внешней среды идентична методике определения сильных и слабых сторон. Составляем перечень параметров, по которым оценивается внешняя среда и определяем по каждому параметру, что является возможностью, а что – угрозой для организации. Результаты анализа представлены в таблице 14.

Таблица 14.

#### Определение возможностей и угроз внешней среды

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Обслуживаемые подразделения	- открытие подразделений в других городах и г. Белгороде; - заключение новых договоров с клиентами; - выход организации на внешний рынок	- реструктуризация организации; - влияние экономического кризиса.
2. Научно-технические факторы	- использование современных технологий; - электронно-информационная	- активное развитие науки ведет к устареванию техники и технологий, а также устаревают и теряют свою



	инфраструктура	действенность знания и навыки
3. Конкуренты	- общественные связи со СМИ;  - наличие положительного имиджа	- ослабление репутации и имиджа

Далее из всего списка сильных и слабых сторон были выбраны наиболее важные (самые сильные и самые слабые) и занесены в матрицу SWOT-анализа. Аналогично из списка возможностей и угроз выбираем наиболее важные.

Последним шагом SWOT-анализа является сопоставление имеющихся сильных и слабых сторон подбора и расстановки кадров с внешними возможностями и угрозами. Для сопоставления возможностей организации внешним условиям применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа. Результаты анализа представлены в таблице.

Таблица 15.

## Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высококвалифицированный персонал;</li> <li>- высокий уровень информационного обеспечения;</li> <li>- ценность индивидуализма, профессионализма, ответственности и коммуникативности работников;</li> <li>- хорошие условия работы;</li> <li>- наличие системы обучения, адаптации, мотивации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие стратегического планирования системы мотивации и стимулирования труда персонала;</li> <li>- отсутствие профильного метода при подборе кадров;</li> <li>- отсутствие экономической оценки результатов работы персонала;</li> <li>- отсутствие ротации кадров;</li> <li>- отсутствие стратегического планирования системы мотивации и стимулирования.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход предприятия на внешний рынок;</li> <li>- заключение новых договоров;</li> <li>- использование современных технологий;</li> <li>- реклама, общественные связи со СМИ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение затрат на систему мотивации и стимулирования;</li> <li>- реструктуризация организации;</li> <li>- ослабление репутации и имиджа.</li> </ul>

Необходимо отметить, что метод SWOT-анализа следует применять для формирования системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал».

Таким образом, разработанную с учетом собранных сведений и накопленных знаний персонала сбалансированную программу необходимо благополучно внедрить в организации. И это — самое сложное. Сотрудники обычно с трудом воспринимают происходящие изменения, и требуются терпение и время, чтобы убедить команду в их необходимости. Персоналу должны быть понятны причины этих изменений, их эффективность. На этапе внедрения очень важно создать у персонала впечатление, что они являются соучастниками этого процесса, что те проблемы, которыми они делились на предыдущем этапе, вошли в разработанные программы, что реализуются и их интересы. Тогда персонал поддержит эти изменения. Для того чтобы программа работала, требуется постоянный мониторинг микроклимата внутри коллектива, отслеживание настроений людей, поддержание их заинтересованности в работе, удовлетворение интересов. И здесь важную роль может сыграть генеральный директор. Огромное значение имеет авторитет первого лица организации, его лидерские качества, доверие к нему сотрудников, ведь он является ядром, центром, вокруг которого объединяется персонал.





## **трудовой деятельности персонала ООО «Стройпортал»**

### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала в организации**

Совершенствуя систему нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «Стройпортал» мы пришли к выводу, что жёсткие экономические рамки не позволяют нам сегодня делать ставку на материальный интерес в вопросе удержания ценных сотрудников. И хотя конъюнктура рынка труда сложилась в пользу работодателей, обиженные снижением доходов наёмные сотрудники с энтузиазмом сканируют HR-сайты и рассылают резюме в кадровые агентства. Поэтому можно сделать вывод, что система мотивации и стимулирования персонала в организации нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденции кадрового менеджмента.

Следует отметить при этом, что необходимость использования средств нематериальной мотивации и стимулирования не вызывала сомнений и в лучшие для бизнеса времена. Поэтому, мы полагаем, совершенствование нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал» сейчас особенно актуальны и значимы.

Целью проекта является разработка и внедрение понятной, логичной, обеспечивающей достижение целей бизнеса организации системы стимулирования персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников.

*Проект совершенствования нематериального стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал».*

Содержание:

1. Диагностика существующей системы стимулирования персонала.
2. Совершенствование системы стимулирования персонала в организации.

### 3. Внедрение изменений.

#### *1. Диагностика существующей системы стимулирования персонала.*

- 1.1 Определение целей и задач бизнеса в ООО «Стройпортал».
- 1.2 Определение требований руководства к системе стимулирования.
- 1.3 Анализ корпоративной культуры, мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал».
- 1.4 Анализ соответствия существующей системы стимулирования предъявляемым к ней требованиям.
- 1.5 Разработка концепции системы нематериального стимулирования сотрудников организации. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры организации, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения неденежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной.

Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем, связанных с мотивацией и стимулированием труда.

Социально-психологический климат в ООО «Стройпортал» не вызывает тревогу. Опасные конфликты в коллективе отсутствуют, лояльность ведущих сотрудников сомнения не вызывает, система материального стимулирования вполне понятна и адекватна. Однако,

нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать. Следовательно, требуется усовершенствование применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом.

## *2. Совершенствование системы стимулирования персонала в организации.*

Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования в организации должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. Основными этапами создания такой системы должны стать:

1. Управленческая подготовка и переподготовка руководства организации.
2. Создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.
3. Создание подсистемы морального стимулирования.

Можно выделить три основных направления, используемых руководством ООО «Стройпортал» для совершенствования использования социально-психологических методов в мотивации и стимулировании персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,
- развитие системы управления конфликтами,
- формирование и развитие организационной культуры.

Предварительный анализ и диагностика системы нематериального стимулирования труда, глубокий анализ процесса управления персоналом подготовили основательную базу для совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал».

Проект совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал» предварительного прогнозирования эффективности предложенных мероприятий. Но уже сейчас можно сказать, что сформулированные четкие и конкретные цели, прозрачность и эффективность мотивации помогут повысить способность сотрудников видеть организацию как единое целое, что обеспечивает удовлетворенность трудом и стимулирует рост производительности труда. Наличие четко обозначенных критериев результативности и ориентиров действий создаст благоприятные условия для повышения самоуправляемости каждого сотрудника и организации в целом.

### *3. Внедрение проекта*

3.1. Ответственность за реализацию проекта совершенствования нематериального стимулирования труда персонала несет генеральный директор, так как в организации нет отдела по управлению персоналом.

3.2. В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта мы разработали маршрутный график этого процесса, представленный в табл.16.









№	Недели мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	Ответственный
<b>Анализ и диагностика системы нематериального стимулирования труда персонала</b>										
14	Разработка анкет по выявлению эффективности действующей системы мотивации работников и их индивидуальных предпочтений в области нематериального стимулирования труда			x						Менеджер по маркетингу и рекламе
15	Тиражирование анкет (в т.ч. по методу Ю.К.Балашова и А.Г.Коваля)				x					Менеджер по маркетингу и рекламе
16	Анкетирование и диагностика мотивационно-потребностной сферы персонала по методу Ю.К.Балашова и А.Г.Коваля					x	x			Менеджер по маркетингу и рекламе
17	Построение мотивационного профиля организации							x		Генеральный директор
<b>Рекомендации по внедрению новых форм нематериального стимулирования труда персонала</b>										
18	Разработка системы социальных льгот							x		Генеральный директор
19	Подготовка предложений по внедрению дополнительных нематериальных стимулов в действующую систему организации							x		Генеральный директор
20	Принятие решения об использовании форм и методов нематериального стимулирования персонала и утверждение Положения о нематериальном стимулировании инновационных проектов и особо важных заданий								x	Генеральный директор

### 3.2. Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий

Анализ эффективности проведенных изменений — обязательная часть работы генерального директора, он проводится раз в полгода, обычно в конце сезона. Оценка эффективности системы нематериального стимулирования дается на основании:

- Результаты анонимного анкетирования;
- Показателей заинтересованности сотрудников в конкретных программах (количество пользователей; например, число сотрудников, которые воспользовались санаторно-курортными путевками, их отзывы);
- Коэффициента текучести кадров.

Как показывает кадровая практика, при подборе персонала целесообразно учитывать желательный для организации мотивационный профиль соискателей. Так же, следует отметить, что далеко не всегда стоит принимать на работу высококлассных специалистов, требования к должности которых значительно уже их профессиональных навыков.

Для организации удобнее управлять (а значит, и строить мотивацию) такими специалистами, у которых требования к должности выше их квалификации и опыта, поскольку приобретение необходимого опыта и навыков работы для них является, само по себе, мощным мотивационным фактором.

На этапе адаптации персонала в целях мотивации необходимо уделять особое внимание созданию престижа, имиджа организации, организационной культуре, построению системы внутренних коммуникаций. Для облегчения процесса ввода новых сотрудников в должность, в организации необходимо организовать вводное обучение (размещение на корпоративном сайте общей информации об организации, норм и правил поведения, должностных обязанностей, специфики работы). Скорейшей социально-психологической и профессиональной адаптации, на наш взгляд, способствует наставничество.

Процесс обучения персонала мотивирует сотрудников на повышение квалификации, а значит, предполагает их рост по служебной лестнице.

Разработка плана обучения в ООО «Стройпортал» с учетом планирования карьеры сотрудников так же является актуальной задачей при внедрении системы мотивации персонала. Однако, к мотивированию персонала путем повышения по службе следует относиться осторожно. Карьерный рост для многих может быть очень мощной движущей силой, но прежде чем прибегнуть к нему, следует убедиться, что человек действительно справится с обязанностями на новой должности. Ведь отличный специалист может оказаться неэффективным начальником отдела, и в результате вместо поощрения придется увольнять человека либо понижать до предыдущей должности, что неминуемо создаст ему сильнейший дискомфорт [Музыченко 2009].

Рассмотрим теперь подробнее систему мотивации на предприятии.

Поскольку мотивация персонала принадлежит к управленческой компетенции руководителей подразделений, мы считаем, что и начинать совершенствовать систему нематериального стимулирования труда необходимо с мотивации деятельности руководителей. Здесь очень важна объективная оценка в безэмоциональной форме.

На сегодняшний день большое распространение на практике получила теория оценки уровня квалификации и компетенций по системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI), которой мы планируем воспользоваться. Она выстраивает в зависимость оценку результатов труда от оценки сложности должности, квалификации и потенциала сотрудников. В дальнейшем на оценке сложности должности будет выстроена система заработной платы, пересмотрена структура организации с помощью кодирования полученных результатов оценки KPI. Каждый руководитель подразделения при этом должен будет рассмотреть свою структуру подчиненных с точки зрения затрат на персонал (альтернатива: большой штат с минимальными зарплатами или минимизация штата за счет высоких зарплат).

Системы подбора, адаптации, обучения и оценки персонала в ООО «Стройпортал» взаимосвязаны между собой, реализуются в едином интервале времени и оказывают огромное стимулирующее влияние на мотивацию сотрудников. Поскольку данные процессы располагаются в принципиально различных зонах ответственности и имеют свой бюджет – они не требуют дополнительных финансовых вложений на внедрение системы нематериального стимулирования труда.

Стоимость проекта по основным направлениям его внедрения (совершенствование процедур подбора, адаптации, оценки и планирование карьеры сотрудников на этапе обучения) осуществляется в основном в рамках предусмотренного бюджета по ним или заработной платы (экономия финансовых средств во многом достигается за счет отсутствия потребности в использовании услуг сторонних организаций).

*Экономическая эффективность проекта совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала.* Не менее важным моментом в функционировании системы нематериальной мотивации и стимулирования является финансовое обоснование ее эффективности, грамотное бюджетирование той или иной статьи расходов. При внесении любых изменений и дополнений в программу мы просчитываем возможный экономический эффект и составляем бюджет затрат. Затем на общем собрании, при утверждении бюджетов организации, представляем аналитическую записку о предлагаемых изменениях. Проект бюджета с изменениями отправляется на утверждение генеральному директору.

**Эффективность мероприятий по совершенствованию системы  
нематериального стимулирования труда персонала  
в ООО «Стройпортал»**

<b>№ п/п</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Эффективность мероприятия</b>
<b>Оценка уровня квалификации и компетенций руководителей по системе ключевых показателей эффективности деятельности (KPI)</b>		
1	Изучение потребности в обучении	Планирование карьеры: продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации сотрудников
2	Разработка плана обучения	Повышение квалификации в системе непрерывного обучения сотрудников;
3	Разработка Положения о повышении квалификации	Регламентация процесса повышения квалификации персонала
4	Проведение тренинга по теме: «Эффективность мотивации на достижение результата» и консультаций	Совершенствование системы управления с помощью KPI, как основного необходимого инструмента для ее постоянного функционирования;
5	Разработка анкет профиля должности с указанием зон ответственности и ключевых показателей эффективности.	Создание информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности, оценки и ранжирования должностей;
6	Сбор данных по описанию руководящих должностей	Оценка эффективности деятельности руководства для построения структура оплаты труда (обязательной и переменная части), системы нематериальной мотивации;
7	Внедрение проекта KPI для руководителей	Развитие лидерства руководителей, готовность принимать на себя ответственность за личный и командный результат, мотивация к постоянному развитию и росту;
<b>Анализ и диагностика системы нематериального стимулирования труда персонала</b>		
8	Краткий опрос сотрудников	Оценка эффективности действующей системы мотивации
9	Анкетирование и диагностика по методу Ю.К.Балашова и А.Г.Коваля	Построение мотивационного профиля организации
10	Разработка Положения о нематериальном стимулировании инновационных проектов и особо важных заданий	Переход от приоритета стимулирования должности, категории, стажа работы к приоритету стимулирования эффективной деятельности персонала
<b>Рекомендации по внедрению новых форм нематериального стимулирования труда персонала</b>		
11	Внедрение новых форм нематериального стимулирования труда персонала	Мотивация персонала на достижение стратегических целей, повышение эффективности организации, постоянное развитие и рост персонала, ориентация персонала на разделение рисков вместе с компанией



Для оценки данного проекта была проведена его презентация для ООО «Стройпортал» в составе 23 работников. Так же, сотрудникам предложили оценить, на сколько процентов, по их мнению, повысится производительность труда, при внедрении данного проекта совершенствования системы нематериальных методов стимулирования.

Результаты опроса, отражающие процент повышения производительности труда:

5 человек –30%;

10 человек – 25%;

6 человек – 20%;

2 человека – 15%.

Прибыль ООО «Стройпортал» за 2011г составила 528 302 рублей. Опрос показал, что средняя производительность труда возрастет на 26,5 %, что составляет 100 000 рублей. Затраты на данный проект составили 50 000 рублей, что в процентном соотношении составило 22,12%, соответственно производственная прибыль при введении данного проекта увеличится 110 800 рублей.

### **3.3 Мероприятия по внедрению проекта**

Основные направления внедрения проекта совершенствования нематериальной мотивации по пяти ключевым зонам ответственности управления персоналом:

1. подбор персонала,
2. адаптация сотрудников,
3. организация обучения и развития персонала,
4. оценка уровня квалификации сотрудников,
5. мотивация и стимулирование персонала.

Предполагается, что карьера работника в ООО «Стройпортал» будет включать следующие этапы:

- повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения;
- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит подготовку (повышение квалификации, переподготовка, стажировка) согласно индивидуальным планам;
- назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия);
- ротацию работника внутри своего подразделения для расширения его кругозора, при которой изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы.

Мы считаем, что все виды ротации работника, подготовку, зачисление в резерв кадров и продвижение по службе в ООО «Стройпортал» будут производиться только с согласия работника, так как «силовые» методы работы в данном случае недопустимы.

Детальный план карьеры работников ООО «Стройпортал» должен будет включать следующие данные:

- наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
- срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
- виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение, дополнительный отпуск, помощь в строительстве дома);
- наименование видов подготовки и их сроки;
- планируемое учебное заведение для подготовки;
- предполагаемое направление обучения;
- оценки, получаемые работником при подготовке, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах.

Подводя итог по основным направлениям внедрения проекта совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал», следует предметно выделить соответствующие этапы:

- корректировка существующей системы подбора персонала в ООО «Стройпортал»;
- совершенствование системы адаптации персонала в ООО «Стройпортал»;
- планирование карьеры сотрудников на этапе обучения и развития персонала;
- оценка уровня квалификации, компетенций руководителей по системе ключевых показателей эффективности деятельности (Key Performance Indicator);
- анализ и диагностика системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал».

Каждый этап внедрения проекта нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал» начинается с разработки и издания организационно-распорядительных документов, и завершается рекомендациями по внедрению взаимосвязанных конкретных форм и методов нематериального стимулирования.

На внедрение новых форм нематериального стимулирования требуются дополнительные расходы (табл.18.)

Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они приносят, значительно больше.

Рассмотренная нами система совершенствования нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал» имеет огромное значение в системе управления персоналом, поскольку в описываемый период руководство организации затеяло глубокие преобразования, направленные на повышение регулярности и предсказуемости бизнеса.

Таблица 18.

**Формирование бюджета на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал»**

<b>№</b>	<b>Формы нематериального стимулирования</b>	<b>Содержание мероприятий</b>	<b>Стоимость мероприятий (в год)</b>
<b>Признание сотрудника как личности</b>			
1.	Поздравление с днем рождения, юбилеем	В день рождения в присутствии всего коллектива начальник отдела вручает сотруднику поздравительную открытку с выражением благодарности за труд и проявленные успехи. На информационных стендах размещают пожелания имениннику. Юбилей отмечают денежной премией в размере 10 000 рублей.	10 000 руб
2.	Проводы на заслуженный отдых	Организовывают торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой зависит от стажа работы.	15 000 руб
3.	Корпоративная гордость	Сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия	в рамках бюджета на канцтовары
4.	Помощь в строительстве домов	Организация строительства частных домов для сотрудников (один дом в год)	600 000 руб (потеряет организация)
<b>Организационные мероприятия</b>			
5.	Повышение привлекательности труда	Получение права совещательного голоса при принятии решений руководством организации	в рамках з/п
		Предоставление гибкого графика работы отдельным категориям специалистов	в рамках з/п
<b>Предоставление социальных льгот</b>			
6.	Социальные льготы	Единовременные пособия в связи с рождением ребенка или смертью близких родственников	8 000 руб
		Оформление льготных путевок на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их семьям	60 000 руб
		Предоставление разовой материальной помощи на оздоровление во время ежегодного отпуска (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел)	8 000 руб
		Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников)	в рамках з/п
<b>Организация торжественных мероприятий</b>			
7.	Празднование 8 Марта и 23 февраля	Праздничный фуршет, поздравления коллег	30 000 руб
8.	Встреча Нового года	Новогодние подарки сотрудникам, организация корпоративного праздника (за счет собственных средств работников)	10 000 руб

	<b>Итого:</b>		<b>741 000 руб.</b>
--	---------------	--	---------------------

Проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал» и предложенный проект мероприятий по внедрению новой системы нематериального стимулирования приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие кадрового потенциала организации и внедрение нематериальных форм мотивации обеспечит стабильность и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации мотивации и стимулирования труда.

Таким образом, мы делаем вывод о том, что все поставленные цели и задачи выпускной аттестационной работы решены успешно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире жесткой конкуренции в бизнесе очень непросто удержать работника от перехода на другую работу, поэтому в настоящее время для ООО «Стройпортал» жизненно важным стал вопрос нахождения таких новаторских способов поддержки и поощрения сотрудников, которые убеждали бы их не увольняться. При этом для нас особенно важно сейчас не только сохранить тех, с кем работаем, но и привлечь в организацию новые таланты.

Анализ теорий трудовой мотивации и стимулирования на первом этапе проекта показал, что они в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса мотивации и стимулирования и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Проведенные в ходе исследования интервью с руководством и сотрудниками ООО «Стройпортал» подтвердили необходимость организации совместного досуга работников, помогли выявить высоко- и низкоэффективные методы нематериального стимулирования персонала.

Изучение нормативных документов, связанных с персоналом, анализ практического применения теорий мотивации и стимулирования в практике российских и зарубежных организаций, общей структуры управления ООО «Стройпортал» и анализ управления персоналом послужили основой для принятия решения о выборе подходящих методов стимулирования труда сотрудников.

В выпускной аттестационной работе подробно рассмотрена действующая система стимулирования, изучен количественный и качественный состав персонала, способы экономического стимулирования различных групп сотрудников, обозначены слабые места в системе нематериального стимулирования и выявлены желательные формы нематериальной мотивации для работников.

Проведенная диагностика по методу Ю.К.Балашова и А.Г.Коваля идентифицировала типы трудовой мотивации работников ООО «Стройпортал», на ее основе был построен график мотивационного профиля персонала организации и предложены мероприятия по нематериальному стимулированию персонала ООО «Стройпортал».

Ввиду того, что управление персоналом в ООО «Стройпортал» базируется на пяти ключевых зонах ответственности (подбор персонала, адаптация сотрудников, организация обучения и развития персонала, оценка уровня квалификации сотрудников, мотивация персонала), проект внедрения совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала (третий этап выпускной аттестационной работы) был выстроен по соответствующим направлениям:

- корректировка существующей системы подбора персонала,
- совершенствование системы адаптации персонала,
- планирование карьеры сотрудников на этапе обучения и развития,
- оценка уровня квалификации, компетенций руководителей по системе ключевых показателей эффективности деятельности (Key Performance Indicator),
- анализ и диагностика системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал».

В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта мы разработали маршрутный график этого процесса, рассмотрели эффективность каждого мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал».

Результаты диагностических процедур легли в основу для разработки системы обучения, формирования программ профессионального и личностного развития, оптимизации расстановки кадров. Анализ результатов анкетирования руководителей подразделений позволил определить направления дальнейшего формирования системы нематериального

стимулирования сотрудников руководящего звена, пути развития корпоративной культуры организации.

Стоимость проекта по основным направлениям его внедрения (совершенствование процедур подбора, адаптации, оценки и планирование карьеры сотрудников на этапе обучения) осуществляется в основном в рамках предусмотренного бюджета по ним или заработной платы (экономия финансовых средств во многом достигается за счет отсутствия потребности в использовании услуг сторонних организаций).

Дополнительные расходы в сумме 741 000 рублей потребовались на внедрение новых форм нематериального стимулирования персонала.

Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они приносят, значительно больше.

Экономическая эффективность, определенная по результатам опроса сотрудников о готовности увеличить производительность труда составит 800 000 рублей. Социальная эффективность проекта помимо конкретных показателей для каждого мероприятия заключается в повышении уровня лояльности и мотивации персонала, а также в формировании более социально-направленного имиджа организации.

Рассмотренная в выпускной аттестационной работе система совершенствования нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Стройпортал» имеет огромное значение в системе управления персоналом предприятия, поскольку в описываемый период руководство организации затеяло глубокие преобразования, направленные на повышение регулярности и предсказуемости бизнеса.

Проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «Стройпортал» и предложенный проект мероприятий по ее совершенствованию приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бакирова, Б.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] /Б.Х. Бакирова. – Изд.: Юнити-Дана, 2009. – 440 с
2. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль// «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2002 г.
3. Волгин, Н.А. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы) [Текст] / Н.А. Волгин, С.В. Николаев. – М.: Универсум, 2002. – 274с.
4. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] /И. Гущина // Общество и экономика. – 2010 - №1.- с.24
5. Дороти Бергер, Ланс Бергер «Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы, методы, рекомендации» [Текст] / Дороти Бергер, Ланс Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.
6. Дырин, С.П. Введение в теорию организации [Текст]/ С.П. Дырин. – Набережные Челны, 2003.
7. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] /В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. - М.: Изд. центр "Академия", 2010. – 736с.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]/ А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 1999.
9. Забелин, П.В. Основы стратегического управления [Текст]/ П.В.Забелин, Н.К.Моисеева.- М., 2010.
10. Занюк, С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст]/ С. Занюк. Серия: Новейшая психология Издательства: Ника-Центр, Эльга-Н , 2010. – 352 стр.
11. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час[Текст] / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 160 с.

12. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст]/ С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. - 288 с.
13. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]/ Е.П. Ильин. – СПб: Питер, - 2010. – 259с.
14. Карданская, Н.Л. Основы принятия управленческих решений [Текст] / Н.Л. Карданская. - М.: Рус. делов. лит., 2008. 288 с.
15. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст]/ В. Кардашов. // Человек и труд. – 2011 - №10.-С.45-46
16. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления [Текст]/ В.И. Кнорринг. – М: НОРМА – ИНФРА, 2008. – 456с.
17. Кобьёлл Клаус «Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен!»: Альпина Бизнес Букс /К. Кобьелл. – М. - 2006. – 178 с.
18. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст]/Ф. Лютенс. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2010. – 692 с.
19. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова. ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010. – 376 с.
20. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]/ Е.В. Маслов. Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. - 312с.
21. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. Пер. с англ. М.: Дело, 1992. – 702 с.
22. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2010. – 286с.
23. Нельсон, Б., Экономи, П. Умение управлять для "чайников" [Текст]/ Б. Нельсон, П. Экономии. Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2010. – 208 с.
24. Переверзев, М.П. Менеджмент [Текст]/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - М.: Инфра-М, 2010, 287с.
25. Попов, С.А. Стратегическое управление [Текст]/ С.А. Попов. – М.:ЮНИТИ, 2010.

26. Ричи, Ш., Мартин, П. Управление мотивацией [Текст]/ Ш.Ричи, П. Мартин. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 399 с.
27. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]/ В.А. Спивак. - СПб: Питер, 2010. - 416 с.
28. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст]/ Э.А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2011. – 255с.
29. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/ Н.А. Чижов. - М.: Экзамен, 2010. – 352 с.
30. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]/ С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – 224 с.
31. Щегин, Г.В. Как работают с людьми за рубежом [Текст] / Г.В. Щегин. – Киев.: Альтерпресс, 2012. – 233 с.
32. Сбалансированная система показателей в действии [Текст]// Справочник по управлению персоналом. - №7. – 2011.
33. Система мотивации без шаблонов [Текст]// Справочник по управлению персоналом. -№9. – 2011.
34. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие [Текст] / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011. 464 с. (Б-ка журнала "Управление персоналом").
35. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2011. —560 с.
36. Управление персоналом на предприятии. Новое в работе с кадрами Кол.авт. [Текст]. – М.: «Информцентр директор» газеты «Экономика и жизнь». ПИИ труда, 2014. – 338 с.
37. Управление персоналом организации. Учебное пособие [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., пераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 365 с.
38. Халин, Е.В. Информационная технология обеспечения безопасности производства [Текст] / Е.В. Халин. - М., 2009. – 290 с.

39. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст]/ В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 160 с.
40. Чашина, О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] / О. Чашина // «Управление персоналом», № 12, - 2013. - 172 с.
41. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами[Текст]/ Н.А. Чижов. – СПб: Питер, 2014. –334с.
42. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 672 с.
43. Фильев, В. И. Организация труда на предприятиях Российской Федерации [Текст] / В. И. Фильев. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2013. – 317с.
44. Шекшня, С. В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие [Текст]. – М.: Бизнес - школа "Интел- Синтез", 2012.
45. Шейл, Питер. Руководство по развитию персонала[Текст]/ Пер. с англ. Питер, Шейл.- СПб: Питер: Питер принт,2014. – 239с.
46. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2010. - 223 с.
47. Ширшков, А.И. Трудоохранный менеджмент [Текст] / А.И. Ширшков - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2009. – 183 с.
48. Шубенкова, Е.В. Организация и нормирование труда: учебник для вузов [Текст] / Шубенкова Е.В. - М.: Экзамен, 2012. - 463 с.
49. Экономика и социология труда: Учеб.пособие [Текст] / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и В.А. Чуланова. - Р-н/Д.: Феникс, 2013. – 238 с.
50. Янович, А.Н. Стимулирование труда [Текст] / А. Н. Янович, А. А. Бусурин. – М.: Недра, 2010. – 317 с.
51. Янович, А.Н. Научно-экономическое обеспечение системы труда [Текст] / А. Н. Яновия, Н. Кульбовская, А. Соловьев // Условия труда и социальное страхование. – 2010. – №2. – С. 2.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

*Приложение 3***АНКЕТА**

Уважаемый респондент!

Данный опрос поможет нам выявить, насколько продуктивна действующая нематериальная система мотиваций работников ЗАО Агрофирма «Русь». Ваши суждения помогут наиболее глубоко оценить все достоинства и недостатки существующей системы стимулирования труда персонала. Это исследование проводится исключительно в научных целях, и собранные данные будут использоваться в обобщенном виде.

1. В какой мере Вас привлекает выполняемая Вами работа?

- а) работа очень нравится
- б) пожалуй, нравится
- в) не могу ответить
- г) скорее не нравится, чем нравится
- д) другое \_\_\_\_\_

2. В какой мере Вас устраивают Ваши условия работы (отдельный кабинет, спокойная обстановка, тишина, наличие персональных средств информации и связи)?

- а) вполне устраивает
- б) пожалуй, устраивает
- в) не могу ответить
- г) скорее не устраивает, чем устраивает
- д) другое \_\_\_\_\_

3. В какой мере Вас устраивает нематериальная система поощрения в Вашей организации?

- а) устраивает
- б) не устраивает
- в) не могу ответить
- г) другое \_\_\_\_\_

4. Какие формы нематериального стимулирования труда более значимы для Вас?

- а) объявление благодарности и награждение почетной грамотой
- б) награждение медалью
- в) гибкий рабочий график
- г) дистанционное рабочее место
- д) дополнительный день отпуска
- е) корпоративные льготы
- ж) возможность обучения и повышения квалификации
- з) корпоративные праздники
- и) другое \_\_\_\_\_

5. Какие корпоративные льготы наиболее значимы для Вас?

- а) кредитование
- б) помощь приездом
- в) бесплатные занятия в спортивном клубе (плавание, футбол, аэробика, теннис)
- г) бесплатные обеды
- д) льготные путевки на санитарно-курортное лечение или отдых
- е) разовая материальная помощь на оздоровление во время ежегодного отпуска (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел)

6. Для чего необходима система стимулирования? (отметить не более 2-х ответов)

- а) способствует сплоченности коллектива
- б) способствует повышению качества труда
- в) способствует самореализации работников
- г) способствует повышению авторитета среди сотрудников
- д) предполагает карьерный рост
- е) способствует улучшению материального положения
- ж) другое \_\_\_\_\_

7. На Ваш взгляд, необходимо ли совершенствование системы стимулирования в ЗАО Агрофирма «Русь»?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить
- г) другое \_\_\_\_\_

8. Занимаются ли в Вашей организации вопросами стимулирования труда персонала?

- а) да
- б) нет
- в) частично
- г) не могу ответить
- д) другое \_\_\_\_\_

9. Что наиболее эффективно стимулирует Вас к улучшению Вашей трудовой деятельности? (отметить не более 2-х ответов)

- а) пример успешных коллег
- б) возможности самореализации
- в) дружеские (близкие) отношения с коллегами
- г) денежное поощрение
- д) возможность карьерного роста
- е) внимание со стороны руководства
- ж) другое \_\_\_\_\_

10. Как Вы считаете, влияет ли участие в программе Повышение квалификации на трудовую деятельность сотрудников организации?

- а) способствует повышению эффективности трудовой деятельности
- б) помогает в карьерном росте
- в) не влияет
- г) другое \_\_\_\_\_

11. Насколько Ваша работа способствует Вашему самовыражению?

- а) способствует
- б) не способствует
- в) не могу ответить
- г) другое \_\_\_\_\_

12. Ваш пол

- а) мужской
- б) женский

13. Ваша возрастная категория

- а) до 30 лет
- б) от 31 до 40 лет
- в) старше 40 лет

14. Ваш стаж работы в ЗАО Агрофирма «Русь»

- а) до 1 года
- б) от 2 до 3 лет
- в) более 5 лет

Благодарим Вас за сотрудничество!