

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «БЕЛГОРОДСКИЙ БРОЙЛЕР»)**

Дипломная работа

Студентки очной формы обучения
специальности 38.03.03 – управление персоналом

4 курса группы 05001241
Петровой Виктории Евгеньевны

Научный руководитель
старший преподаватель
Антоненко Н.В.

Рецензент
начальник отдела кадров
ЗАО «Белгородский бройлер»
Коротченкова Л.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Сущность системы стимулирования труда персонала.....	6
1.2 Принципы создания системы стимулирования на предприятии	13
1.3 Показатели оценки эффективности системы стимулирования труда персонала.....	17
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЗАО «БЕЛГОРОДСКИЙ БРОЙЛЕР».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Белгородский бройлер».....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом ЗАО «Белгородский бройлер».....	33
2.3 Актуальное состояние системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер».....	43
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЗАО «БЕЛГОРОДСКИЙ БРОЙЛЕР».....	55
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер».....	55
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в условиях современных рыночных отношений, когда успех любой организации на рынке определяется реализацией ее продукции и услуг, особенно важным становится построение эффективной системы стимулирования труда персонала. Грамотно разработанные, внедренные и поддерживаемые методы стимулирования персонала позволяют компании использовать трудовые ресурсы наиболее выгодным для нее образом и получить максимальную отдачу и прибыль.

Система стимулирования труда – это совокупность приемов и методов целенаправленного внешнего воздействия на персонал организации в целях создания позитивной мотивации к труду [49, с.218].

Система стимулирования на предприятии должна четко определять цели, устанавливать виды материального и нематериального стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения. Одна из основных целей создания системы стимулирования персонала – ориентировать персонал на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Только тот персонал, который осознает смысл своей деятельности и стремится к достижению целей предприятия, может рассчитывать на достижение высоких результатов.

Известно, что компенсационный пакет, состоящий из должностного оклада, это далеко не единственная и не самая эффективная модель. Задача руководителя – направить все многообразие инструментария мотивации в русло интересов организации на каждом конкретном этапе ее развития.

Зачастую, исчерпав почти все возможности материального стимулирования, работодатели становятся заинтересованными в нематериальных методах воздействия, не исключая при этом денежного вознаграждения. Так как работник, достигая определённого уровня, при подавляющем использовании методов материального стимулирования,

начинает терять интерес к работе. Поэтому руководители выводят на первый план такие нематериальные потребности как: потребность в интересной работе, требующей творческого подхода; признание и адекватная оценка работы; высокая степень ответственности.

Степень научной разработанности: проблемы стимулирования труда персонала отражены в трудах зарубежных ученых – С. Адамса, М. Армстронга, В. Врума, Ф. Герцберга, К. Замфир, Э. Лоулера, Д. Мак Клееланда, М. Мескона, А. Маслоу, Г. Олдхема, Л. Портера, Д. Синка, и Р. Хакмана, а так же в трудах отечественных ученых, таких как Ю.К Балашов, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, А.П. Егоршин, Т.И. Захарова, А.Я. Кибанов, А.И. Рофе, С.А. Шапиро и другие.

Объектом исследования является Закрытое акционерное общество «Белгородский бройлер».

Предмет – система стимулирования труда персонала.

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер».

Задачи:

- 1) изучить теоретические основы стимулирования труда персонала;
- 2) изучить современное состояние системы управления персоналом ЗАО «Белгородский бройлер»;
- 3) изучить и произвести оценку актуального состояния системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер»;
- 4) разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в повышении показателей удовлетворенности персонала собственным трудом и оценок эффективности системы управления персоналом в целом, повышении лояльности персонала в организации, снижении показателей текучести

персонала, повышении производительности труда, что в конечном итоге приведет к повышению производительности и экономической эффективности организации.

Информационной основой работы являются законодательные и нормативные документы Российской Федерации, публикации в периодической печати, научные труды отечественных и зарубежных ученых, нормативно-правовые и регулирующие документы ЗАО «Белгородский бройлер», бухгалтерская и статистическая отчетность организации за период 2013-2015 годов, результаты собственного исследования.

В исследовании были использованы следующие **группы методов**:

- метод организации исследования – метод срезов;
- эмпирические методы: архивный метод (анализ документов), анкетирование;
- методы обработки полученных данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации полученных результатов – структурный метод.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы стимулирования труда персонала

Стимулирование работников на предприятии занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку выступает непосредственной причиной их дальнейшего поведения. Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [20, с.71].

Стимулирование труда – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, которое влияет на человека в сфере трудовой деятельности [24, с.208].

Цель стимулирования – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов. Организации необходимо привлекать и удерживать те категории персонала, которые необходимы предприятию и приносят максимальный доход. В этом случае система стимулирования выступает как совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением. Стимулирование осуществляется администрацией организации [20, с.72].

Стимулирование включает в себя ряд функций:

1. Экономическая функция заключается в том, что способствует увеличению производительности труда, повышению качества продукции, экономии различных видов ресурсов, формированию в большем объеме прибыли.

2. Нравственная функция определяется тем, что стимулирование формирует у работника активную жизненную позицию, самодисциплину, высоко нравственный общественный климат в обществе.
3. Социальная функция реализуется путем материального стимулирования, когда доходы населения преумножаются, и в конечном итоге воздействуют на формирование социальной структуры общества и приводят к смене социального статуса работника.
4. Социально-психологическая функция. Стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника: ценностных ориентаций, отношения к труду, способствует удовлетворению потребностей [10, с.77].

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [8, с.115]. То есть, если мотивация – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения, то стимулирование труда – это воздействие на трудовое поведение человека посредством внешних побудительных сил [56, с.135].

Система стимулирования персонала включает материальное и нематериальное стимулирование труда.

Материальное стимулирование – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения [9, с.246].

Учитывая предмет потребности, различают два вида материального стимулирования:

- 1) Материальное денежное стимулирование – поощрение работников денежными выплатами за результаты их трудовой деятельности. К ним относят: заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале. Предметом потребности выступают деньги.
- 2) Материальное неденежное стимулирование, при котором происходит управление объектом посредством материальных благ, которые по каким-либо причинам затруднены для приобретения за деньги, т. е. предметом потребности является набор жизненно важных для объекта материальных благ. Материальное неденежное стимулирование делится на два вида: социальное (питание, путевки, оплата транспортных расходов) и функциональное (улучшение условий и организации труда)[15, с.636].

К формам материального денежного стимулирования относятся:

1. Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, количества и качества сложности и условий выполнения работы, также выплаты стимулирующего и компенсационного характера. Это вершина системы стимулирования персонала организации, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. [18, с.106].

Заработная плата должна быть направлена на обеспечение следующих основных функций:

- воспроизводственная функция заключается в обеспечении работников необходимым набором материальных благ и услуг, достаточных для воспроизводства и жизнедеятельности[45, с.234];

- стимулирующая функция подразумевает установление зависимости оплаты труда от количества, качества, результатов труда работников и результата деятельности предприятия;
- регулирующая – важна для всех участников рынка труда, так как воздействует на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование численности и профессионально-квалификационного состава персонала, и степень его занятости. [45, с.235].

Различают номинальную и реальную заработную плату:

- Номинальная заработная плата – зафиксированная в расчетной ведомости или в иных документах величина заработной платы в денежном выражении, которая выплачивается рабочим и служащим в соответствии с количеством и качеством затраченного ими труда за определенный период рабочего времени.
 - Реальная заработная плата – количество моральных и материальных благ, приобретаемых работником за номинальную заработную плату, при данном уровне цен на товары и услуги [7, с.486].
2. Доплаты и надбавки – дополнительные выплаты сотрудникам, которые начисляются им помимо заработной платы и включаются в систему оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудовые затраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и, в связи с этим, направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем [32, с.351].

Виды надбавок: за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315 – 317 ТК РФ); за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК

РФ); за выслугу лет (стаж работы); за профессиональное мастерство; за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание.

Виды доплат: за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ); за ненормированный рабочий день (ст. 149, 152, 119 ТК РФ); при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ); за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ); за работу в многосменном режиме (ст. 149, 154 ТК РФ – как за работу в ночное время); за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151 ТК РФ); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (ст. 151 ТК РФ)[1].

3. Премии, выплачиваемые определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий премирования, обусловленных положениями о премировании. На основании таких премиальных положений, работник при условии выполнении им показателей и условий премирования имеет право требовать выплату премии, а предприятие обязано ее выплатить [35, с.146].

Показатели, на основании которых выплачивается премия – объем реализации продукции, прибыль, повышение качества, эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т.п.), высокое качество продукции и работы (сокращение числа потерь от брака и переделок, повышение надежности, улучшение потребительских свойств продукции), экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), снижение себестоимости[39, с.134].

Под материальными (неденежными) стимулами подразумевают те стимулы, которые не касаются оплаты труда, но имеют материальную ценность. В реальном выражении материальные неденежные стимулы

представлены в виде специальных льгот и компенсаций. К ним относят: оплату питания (полную или частичную), предоставление транспорта, продажу продукции организации по низким ценам, медицинскую страховку работников за счет предприятия. Такая форма является достаточно действенной и хорошим дополнением к уровню заработной платы. Также она наглядно показывает, что руководство предприятия заботится о своих сотрудниках, позволяя им экономить время и средства, одновременно действуя в интересах организации [24, с.237].

Нематериальное стимулирование – стимулирование трудовой деятельности, которое включает моральное стимулирование работников, стимулирование свободным временем, организационное стимулирование [5, с.27].

1. Моральное стимулирование – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выразить признательность и быть признанным [10, с.304].

К методам морального стимулирования относятся:

- систематическое информирование персонала (собрания трудового коллектива, локальные корпоративные СМИ, фирменный стиль);
- организации корпоративных мероприятий (трудовые соревнования, корпоративные праздники, мероприятия Team-building);
- официальное признание заслуг (награждение грамотами, дипломами, ценными подарками, доска почета);
- регулирование взаимоотношений в коллективе (использование демократического стиля руководства, научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров)[56, с.120].

2. Организационное (трудовое) стимулирование – это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом [27, с.58].

К методам организационного стимулирования относятся:

- повышение качества трудовой жизни (улучшение организации труда, профессиональное развитие и обучение персонала, улучшение условий труда и оснащения рабочих мест);
- управление карьерой (организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки, поощрение творчества и инициативы);
- вовлечение персонала в процесс управления (совмещение профессий, делегирование полномочий, организация обратной связи);
- организация трудовых соревнований (смотри профессионального мастерства, соревнования коллективов).

3. Стимулирование свободным временем – это стимулирование, регулирующее поведение работника на основе изменения времени его занятости [43, с.532].

К методам стимулирования свободным временем относятся:

- предоставление дополнительного времени отдыха (внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск, творческий и дополнительный оплачиваемый отпуск);
- установление гибких режимов рабочего времени (разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени);
- применение гибких форм занятости (freelance, домашняя работа)[49, с.354].

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

1.2 Принципы создания системы стимулирования на предприятии

Для создания эффективной системы стимулирования необходимо определить ее цели, т.е. каких именно результатов стремится достичь организация, и какие действия персонала она собирается стимулировать. Поэтому, при создании системы стимулирования труда персонала следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

- 1) комплексность – составляет единство организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических факторов.
- Организационные факторы – это установление порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач.
 - Правовые факторы служат для обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций и обязанностей. Это является необходимым для правильной организации производства и дальнейшего ее стимулирования.
 - Технические факторы обеспечивают работников современными средствами производства и оргтехникой [32, с.257].

- Материальные факторы включают конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер [38, с.345].
- Социальные факторы направлены на увеличение заинтересованности работников, с помощью предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи.
- Моральные факторы – комплекс мероприятий, обеспечивающих в коллективе положительный морально-нравственный климат, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.
- Физиологические факторы – комплекс мероприятий, обеспечивающих сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников [13, с.212].

Перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Принцип комплексности должен применяться не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу организации.

2) Второй принцип – системность направлен выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой [19, с.177].

3) Третий принцип – регламентация направлен на установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль над их выполнением [36, с.257].

Задачи принципа регламентации:

- определение работ, возложенных на персонал;
- предоставление работникам необходимой им информации для выполнения возложенных на них задач;
- распределение работ между подразделениями предприятия по принципу рациональности [52, с.157];

- установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования [52, с.158].
- 4) Четвертый принцип – специализация закрепляет за каждым подразделением предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, увеличению эффективности и улучшению качества работы.
- 5) Пятый принцип – стабильность предполагает наличие стабильного коллектива, отсутствие текучести кадров [26, с.185].
- 6) Шестой принцип – целенаправленное творчество способствует проявлению работниками творческого подхода (создание новых, изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления [22, с.671].

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Так как она позволяет руководителю обеспечить работникам определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с их опытом и профессиональными знаниями, а также, поставить оплату труда работников в зависимость от их личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом. Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате, но и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования [22, с.534].

На сегодняшний день в российских организациях основными проблемами стимулирования персонала являются:

- недостаточная гибкость формирования оплаты труда, неспособность быстро реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника. Эта проблема решается путем внедрения новых форм вознаграждения, которые зависят от результатов трудовой деятельности;
- субъективная оценка руководителем организации индивидуальных трудовых показателей работников, то есть не учитываются индивидуальные достижения работника и результат его деятельности на предприятии в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы;
- несправедливая оплата труда руководителей, специалистов и служащих. Оплата труда должна строиться с применением определенных показателей, например, учитывающих сложность решаемых задач и уровня ответственности;
- неудовлетворенность сотрудников организации существующей системой оплаты труда в целом [58, с.274].

В результате введения системы стимулирования труда на предприятии пойдет тенденция на увеличение эффективности деятельности предприятия, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника организации. Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения [37, с.54].

Основные требования к системе стимулирования наемных работников:

- конкретность и ясность системы стимулирования в целом;
- четкое описание трудовых обязанностей работников;
- объективная оценка результатов труда работников;
- размер заработной платы должен зависеть от сложности и ответственности работы;
- возможность роста оплаты труда с ростом индивидуальных показателей работы работника;
- необходимость учета в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- равная оплата труда работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ (без учета дополнительных выплат по результатам) [21, с.474].

1.3 Показатели оценки эффективности системы стимулирования труда персонала

Разработка эффективной системы стимулирования персонала организации – довольно сложный процесс, так как в результате ее формирования должны быть выработаны такие мероприятия, которые повысят заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего для предприятия результата [24, с.174].

Главной целью формирования и функционирования системы стимулирования труда является обеспечение достижения целей предприятия. К ним относятся: увеличение объемов выручки, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции и т.д. Для того чтобы определить, насколько цель достигнута предприятием, экономисты проводят анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов, который показывает, в какой мере затраты на материальное и моральное

стимулирование работников оправданы, произошел ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость [22, с.508].

Показатели эффективности стимулирования трудовых ресурсов будут отличаться для разных отраслей и категорий работников. Например, на производстве сравниваются нормы выработки, в то время как для сотрудников бухгалтерии этот показатель неприемлем, поскольку бухгалтерия на предприятии выполняет не производственную, а обеспечивающую функцию.

Для анализа показателей эффективности стимулирования трудовых ресурсов на предприятии проводятся социологические исследования, которые представляют собой анкеты удовлетворенности сотрудников их трудом, материальным и нематериальным стимулированием [33, с.44].

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

Подобные социологические исследования позволяют выявить причины неудовлетворенности сотрудников предприятия условиями труда и оперативно их устранять, что положительно сказывается на общем моральном и деловом климате в коллективе и отражается на экономических показателях предприятия [55, с.77].

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

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

Оценка системы стимулирования труда персонала имеет большое значение как для самого работника, который определяет привлекательность действующих стимулов, так и для организации, так как обеспечивает возможность выявить конкурентоспособность имеющейся системы стимулирования в сравнении с другими работодателями и определить направления ее повышения [28, с.35].

На основании обзора научной литературы можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует единой методики оценки эффективности системы стимулирования труда работников.

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

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

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

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

Оценка эффективности материального стимулирования труда работников с точки зрения работодателя включает анализ эффективности материального

стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности.

В систему обобщающих показателей должны входить:

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

$$Zo = \frac{ВП}{ФЗП}, (1.1)$$

где: Zo – зарплатоотдача, руб./руб.;

ВП – выручка от продажи, тыс. руб.;

ФЗП – фонд заработной платы, тыс. руб.;

- зарплатоемкость – показатель, обратный зарплатоотдаче. Вычисляется по формуле 1.2:

$$Ze = \frac{ФЗП}{ВП}, (1.2)$$

где: Ze – зарплатоемкость, руб./руб.;

- коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (коэффициент опережения). Вычисляется по формуле 1.3:

$$Kop = Iпт/Iсз, (1.3)$$

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

Iпт – индекс производительности труда;

Iсз – индекс средней заработной платы;

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

$$P_M = \frac{\Pi}{\Phi_{3\Pi}}, \quad (1.4)$$

где: P_M – рентабельность материального стимулирования;

Π – прибыль, тыс. руб.;

- уровень заработной платы в процентах к товарообороту ($У_з$).

Вычисляется по формуле 1.5:

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

- коэффициент эффективности использования заработной платы (K_c).

Вычисляется по формуле 1.6:

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

- фонд заработной платы на одного работника (K_p).

Вычисляется по формуле 1.7:

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

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

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

Таким образом, основными показателями, которые характеризуют эффективность материального стимулирования труда работников, являются: показатели зарплатоотдачи, зарплатоемкости, уровень заработной платы к товарообороту, коэффициент эффективности использования заработной платы, а также рентабельность и доходность. Эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе [27, с.76].

При использовании экономико-математических методов изучения взаимосвязи динамики расходов на стимулирование труда и результатов труда позволит установить объективную взаимосвязь между ними, что позволит в дальнейшем совершенствовать систему материального стимулирования [31, с.274].

Расчет коэффициентов постоянства и текучести кадров, оборотов по приему и выбытию, и качества труда будут способствовать выявлению тенденций их изменения. Сравнение выявленной тенденции с динамикой изменения расходов на стимулирование труда персонала дает возможность выявить взаимосвязь между ними [47, с.78].

Выводы. Таким образом, стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [20, с.71].

Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов. Стимулирование выполняет экономическую, социальную, нравственную и социально-психологическую функции. Экономическая функция заключается в том, что способствует увеличению производительности труда, повышению качества продукции, экономии различных видов ресурсов, формированию в большем объеме прибыли. Нравственная функция определяется тем, что стимулирование формирует у работника активную жизненную позицию, самодисциплину, высоконравственный общественный климат в обществе. Социальная функция реализуется путем материального стимулирования, когда доходы населения преумножаются, и в конечном итоге воздействуют на формирование социальной структуры общества и приводят к смене социального статуса работника. Социально-психологическая функция влияет на формирование

внутреннего мира работника, выражается в причастности к делам трудового коллектива, принадлежности к нему. [10, с.177].

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

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЗАО «БЕЛГОРОДСКИЙ БРОЙЛЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Белгородский бройлер»

Закрытое акционерное общество «Белгородский бройлер» является репродуктором II порядка холдинга «Приосколье». Зарегистрировано 19 августа 2005 года регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду. Генеральный директор организации – Куценко Евгений Васильевич. Компания ЗАО «Белгородский бройлер» находится по адресу: 308584, Белгородская обл., Белгородский р-н, с. Головино, ул. Центральная, д.17, тел: (4722) 29-24-62. Организации присвоен ИНН 3123124001, ОГРН 1053107105468.

Основным видом деятельности компании (согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности – ОКВЭД) является разведение сельскохозяйственной птицы. Организация также осуществляет деятельность еще по 11 дополнительным направлениям:

- выращивание зерновых и зернобобовых культур;
- производство готовых кормов и их составляющих для животных, содержащихся на фермах;
- производство общестроительных работ;
- оптовая торговля мясом птицы, включая субпродукты;
- оптовая торговля яйцами;
- розничная торговля мясом и мясом птицы, включая субпродукты;
- розничная торговля продуктами из мяса и мяса птицы;
- розничная торговля яйцами;

- транспортная обработка грузов;
- ветеринарная деятельность;
- покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений.

Размер уставного капитала составляет 100 тыс. руб. Форма собственности – частная собственность. Тип собственности – Закрытое акционерное общество.

ЗАО «Белгородский бройлер» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций. Организация была создана в целях удовлетворения общественных потребностей и извлечения прибыли.

ЗАО «Белгородский бройлер» считается юридическим лицом, обладает полной хозяйственной самостоятельностью, имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, а также нести обязанности, выступать в качестве истца и ответчика в суде.

Организация ведёт бухгалтерский учёт и представляет финансовую отчётность в порядке, установленном федеральными законами и изданными в соответствии с ними иными правовыми актами Российской Федерации.

Предприятие ЗАО «Белгородский бройлер» входит в группу компаний ЗАО «Приосколье» – лидера отечественного рынка мяса птицы, а также активного участника приоритетного национального проекта «Развитие АПК». Компания уже не первый год экспортирует продукцию на рынки ближнего и дальнего зарубежья – в Украину, Казахстан, Абхазию, Европу и Азию – Китай, Вьетнам, Великобританию, Египет.

В декабре 2003 года владельцами «Приосколье» были приобретены развалины бывшей птицефабрики в Новооскольском районе Белгородской области. В феврале 2004 года на основе программы развития птицеводства в области была разработана стратегия развития компании, получен кредит, и летом было начато строительство инкубатора. Работали в три смены, без

праздников и выходных. Всего через пять месяцев инкубатор, мощностью 24 миллиона яиц в год, был сдан в эксплуатацию, и в ноябре здесь была произведена первая закладка яиц. А в январе 2005 года запустили самый крупный в России, СНГ и всей Европе завод по убою и переработке птицы, мощностью 10 800 голов в час. И в августе этого же года началась история ЗАО «Белгородский бройлер» – репродуктора II порядка. В апреле 2006 года состоялся пуск первой площадки ремонтного молодняка в селе Головино Белгородского района. А уже к концу года на площадке родительского стада «Красный Октябрь» произвели 6,5 млн. штук яиц.

Завершающей стадией была сдача в эксплуатацию бригады №6 родительского стада (с. Отрадное) в мае 2008 года и в 2009 г. достигнута проектная мощность предприятия – 90 млн. штук яиц в год.

Быстрое освоение фабрики было не случайным. Потребность в бройлерном яйце предполагала немедленный ввод мощностей сразу после приема площадок от строителей. К этому моменту заранее был подготовлен квалифицированный персонал (рабочие и специалисты).

Успехи компании – это, прежде всего результат труда профессионального коллектива, талантливых и энергичных людей, которым важна судьба своей компании и отрасли в целом. Также у компании сложились надёжные партнёрские отношения с отечественными и зарубежными фирмами, которые специализируются на поставках оборудования для птицеводства; идёт активное сотрудничество со Сбербанком РФ, финансировавшего птицефабрику в период её развития. Используются лучшие современные технологии и ингредиенты только самого высокого качества. Самым серьёзным способом контролируется мясо птицы и продукция из него. Так обеспечивается высокое качество и соответствие экологическим стандартам. Все это позволяет компании динамично развиваться и постоянно наращивать объемы производства.

На сегодняшний день ЗАО «Приосколье» является движущей силой в осуществлении национального проекта, обеспечения населения России качественным экологически безопасным продуктом. И во многом, благодаря «Приосколье» Белгородская область сегодня производит столько продукции, сколько Липецкая, Тамбовская, Воронежская и Курская области вместе взятые.

Доля производства мяса птицы ГК «Приосколье» в живом весе в 2015 году составила 62% объема производства данной продукции в Белгородской области (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 Доли ведущих производителей мяса птицы по Белгородской области, 2015 г.

Мощность производства инкубационных бройлерных яиц ЗАО «Белгородский бройлер» представлена на рисунке 2.2



Рис. 2.2. Мощность производства яиц ЗАО «Белгородский бройлер»

Рост мощности производства инкубационных яиц за последние 6 лет составил более 25 %: с 90 млн. штук яиц в 2009 г. до 116 млн. штук яиц в 2015 г. Более того, мы видим, что уже за первые три года эксплуатации площадок родительского стада было произведено в 2009 г. – 90 млн. штук яиц, а в 2011 г. – 103 млн. штук яиц, что составляет 115% к проекту.

За счет улучшения качественных показателей и более интенсивного использования птицемест к 2012 году ЗАО «Белгородский бройлер» произвело 106 млн. бройлерных яиц, превзойдя проектную мощность на 18% (16 млн. штук).

На производимом в ЗАО «Белгородский бройлер» инкубационном яйце откормочные площадки выращивают более 140 тыс. тонн мяса бройлеров в год.

Организационная структура ЗАО «Белгородский бройлер» представляет собой линейно-функциональную структуру, заключающуюся в том, что линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.

Преимущества этой структуры состоят в том, что она предполагает личную ответственность начальников отделов за результаты деятельности; каждый сотрудник выполняет свои функции, что дает оперативность в работе всего отдела; жёсткий контроль над процессом исполнения управленческих решений.

Однако она также имеет и свои недостатки, например разногласия между отделами, в результате дублирования информации; неправильной подачи информации или её недопонимании; готовящий информацию отдел не принимает участие в его решении.

Организационная структура предприятия ЗАО «Белгородский бройлер» представлена в Таблице 2.1 и схематично на рис. 2.3 в Приложении 1.

Таблица 2.1

Организационная структура ЗАО «Белгородский бройлер»

Наименование структурных подразделений	Количество подразделений	Дополнительные сведения
Администрация: – ФЭО – Отдел кадров – АХО – Автопарк – КПС	5	
Площадка ремонтного молодняка (с. Головино, хутор Крестовое) – Зоотехническая служба – Ветеринарная служба – Энергомеханическая служба	3	В состав зоотехнической службы входят: – бригада №1 – бригада №2 – бригада №3
Площадка родительского стада (с. Красный октябрь, с. Ольховатка, Отрадное) – Зоотехническая служба – Ветеринарная служба – Энергомеханическая служба – Столовая – Яйцесклад	5	В состав зоотехнической службы входят: – бригада №1 – бригада №2 – бригада №3 – бригада №4 – бригада №5 – бригада №6

Таким образом, мы видим, что в состав организации входят 3 подразделения, включающие в себя цехи, участки основных и вспомогательных производств. Каждое структурное подразделение возглавляет начальник, который подчиняется генеральному директору.

Верхний уровень управления ЗАО «Белгородский бройлер» представлен генеральным директором – эта должность вводится в том случае, если организация имеет в своей структуре дочерние предприятия, филиалы, представительства. Каждый из сотрудников ЗАО «Белгородский бройлер» подчиняется непосредственно своему руководителю. Непосредственно Генеральному директору подчиняются: АХО (административно-хозяйственный отдел), главный бухгалтер, главный экономист, начальник отдела кадров, советник ген. директора по безопасности, главный инженер, зам. директора по производству, секретарь-диспетчер, ведущий юрист-консультант, инженер по ОТ (охране труда), главный ветврач площадки ремонтного молодняка, главный

ветврач площадки родительского стада. В его обязанности входит общее руководство подразделениями, общий контроль за работой предприятия, а также он несет полную ответственность за функционирование и результативность организации.

Каждый отдел на предприятии взаимодействует друг с другом для разработки и принятия управленческих решений. В отделах у каждого работника существуют свои функциональные обязанности. Так, в финансово-экономическом отделе (ФЭО) у бухгалтера наблюдается горизонтальная связь с экономическим отделом.

В ведении сотрудников административно-хозяйственного отдела (АХО) находится: своевременное обеспечение компании различными материальными ценностями, используемыми для работы сотрудников организации; организация хранения, выдачи и учета различных ценностей, приобретаемых для нужд предприятия; организация полноценного обслуживания всех помещений компании, контроль над выполнением данного обслуживания, устранение недостатков; обеспечение необходимой охраны имущества компании.

В структуре управления ЗАО «Белгородский бройлер» имеется должность заместителя генерального директора по производству. Он организует своевременный выпуск качественной продукции площадками родительского стада и ремонтного молодняка, находящимися в его непосредственном подчинении. Свои функции он осуществляет через руководителей производства.

Площадки ремонтного молодняка и родительского стада имеют собственные зоотехнические службы, которые осуществляют непрерывный контроль: за состоянием здоровья птицы, за санитарно-эпидемиологическим окружением, за проведением лечебно-профилактических мероприятий.

Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерией ЗАО «Белгородский бройлер». Главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору организации и несет ответственность за правильность ведения бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Уровни и темпы роста продукции, повышение экономической эффективности производства предприятиях зависит во многом от обеспеченности отрасли основными средствами. Низкая обеспеченность предприятия основными производственными фондами приводит к несвоевременному выполнению важных технологических операций, росту трудоемкости и увеличению материально-денежных затрат на производство единицы продукции. Таким образом, высокая эффективность производства достигается при оптимальной обеспеченности предприятия основными ресурсами и производственными фондами. Состав и структура основных производственных фондов ЗАО «Белгородский бройлер» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Состав и структура основных производственных фондов ЗАО
«Белгородский бройлер»

Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонение (+,-) 2015-2013, млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания и сооружения	350	43,6	310	43,1	280	43,8	- 70
Машины и оборудование	400	49,9	364	50,6	318	49,7	- 82
Транспортные средства	52	6,5	46	6,4	42	6,6	- 10
Итого:	802	100	720	100	640	100	- 162

Удельный вес машин и оборудования преобладают в структуре основных фондов, и в 2015 году составляет 49,7%, что на 0,2% пункта ниже уровня 2013. Их полная стоимость за изучаемое время уменьшилась на 20,5%.

Стоимость транспортных средств в 2015 году уменьшилась на 19,2% по сравнению с 2013 годом, а удельный вес зданий и сооружений сократился на 20%.

В целом полная стоимость всех основных производственных фондов ЗАО «Белгородский бройлер» в 2015 году уменьшилась на 162 млн. руб. или на 20,2%, по сравнению с 2013 годом.

Основные экономические показатели деятельности ЗАО «Белгородский бройлер» за 2013 – 2015 гг. представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3

Экономические показатели деятельности ЗАО «Белгородский бройлер»
за 2013 – 2015 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отношение 2015 г. в % к 2013 г.
1	Выручка от реализации товаров (В), тыс. руб.	1115321	1089841	1273478	114,2
2	Себестоимость проданных товаров (С), тыс. руб.	794527	756547	797905	100,4
3	Прибыль от продаж (ВП), тыс. руб.	101000	98000	121000	119,8
4	Чистая прибыль (ЧП), тыс. руб.	101000	98000	121000	119,8
5	Среднегодовая стоимость основных средств (СО), тыс. руб.	761000	680000	610000	80,2
6	Среднесписочная численность работников (ССЧ), чел.	592	587	627	105,9
7	Производительность труда (В/ССЧ), тыс. руб./чел.	1884	1856,6	2031,1	107,8
8	Фондоотдача (В/СО)	1,5	1,6	2,1	142,4
9	Рентабельность товаров (ВП/С)*100%, %	12,7	13,0	15,2	119,3

Анализируя основные экономические показатели деятельности предприятия можно сделать вывод о том, что на ЗАО «Белгородский бройлер» наблюдается рост показателей размера производства. Выручка от реализации в 2015 году, по сравнению с 2013 годом, увеличилась на 14,2 %. Себестоимость в

2015 году выше, чем в 2013 году на 0,4 %. Среднегодовая стоимость основных средств за анализируемое время снизилась на 20 %. Среднесписочная численность работников увеличилась на 35 человек или на 5,9 %. Производительность труда за исследуемый период повысился на 7,8 %. Рентабельность по прибыли по сравнению с 2013 годом увеличилась на 19,3 %. Увеличение показателя фондоотдачи на 42 % по отношению к 2013г. свидетельствует об увеличении эффективности использования производственных фондов.

2.2 Анализ системы управления персоналом ЗАО «Белгородский бройлер»

Анализ системы управления персоналом следует начать с рассмотрения структуры и функций отдела кадров организации.

Структура отдела кадров ЗАО «Белгородский бройлер» представлена на рисунке 2.4.

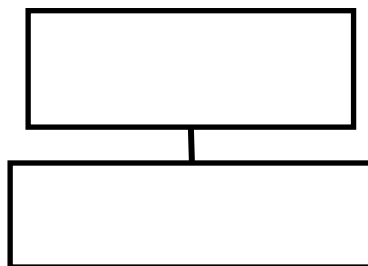


Рис. 2.4. Структура отдела кадров ЗАО «Белгородский бройлер»

В ходе анализа системы управления персоналом были изучены должностные инструкции сотрудников отдела кадров. В подчинении у начальника отдела кадров находится специалист отдела кадров ЗАО «Белгородский бройлер».

Начальник отдела кадров относится к категории руководителей и подчиняется непосредственно генеральному директору. Он назначается на

должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом генерального директора.

На должность начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами на руководящих должностях не менее 3 лет.

В должностные обязанности начальника отдела кадров входят:

- руководство работниками отдела, входящими в состав отдела кадров;
- комплектование организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- осуществление работы по подбору, отбору и расстановке кадров;
- организация проведения аттестации работников предприятия;
- организация своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников;
- организация учета личного состава;
- организация выдачи справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- ведение трудовых книжек штатных сотрудников;
- обеспечение подготовки документов по пенсионному страхованию и документов, необходимых для назначения пенсий работникам;
- организация табельного учета, составление и выполнение графиков отпусков;
- организация и ведение воинского учета всех категорий работающих, подлежащих воинскому учету и пребывающих в запасе.

В обязанности специалиста отдела кадров входят:

- комплектование организации кадрами по требуемым профессиям, специальностям и квалификации;

- занимается оформлением разрешения на работу для иностранных граждан и лиц без гражданства в миграционной службе;
- занимается оформлением и получением в страховой медицинской организации страховых медицинских полисов обязательного страхования граждан для работников предприятия;
- контроль за своевременным оформлением приема, перевода и увольнения работников;
- подготовка документов для установления льгот и компенсаций;
- выполнение отдельных служебных поручений своего непосредственного руководителя.

Отчетность по деятельности отдела кадров ЗАО «Белгородский бройлер», а именно подготовку регламентов, положений, отчетности по деятельности, касающейся службы персонала, осуществляет Начальник отдела кадров.

Специалист отдела кадров занимается ведением кадрового документооборота, предоставлением отчетности установленной формы и иной информации по запросу, проверкой ведения кадрового документооборота на ЗАО «Белгородский бройлер».

В своей деятельности специалисты отдела кадров руководствуются следующими регламентирующими нормативно-методическими и кадровыми документами: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон Российской Федерации «О государственной тайне», Федеральный закон «О персональных данных», Постановлением Правительства Российской Федерации «О трудовых книжках», устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание и т.д.

Мы провели анализ функционального разделения труда и составили таблицу функциональных взаимосвязей отдела кадров с другими подразделениями организации (Таблица 2.4).

Таблица 2.4

Функциональные взаимосвязи отдела кадров с другими подразделениями
организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица							
	Ген. директор	Начальник отдела кадров	Специалист отдела кадров	Ведущий юрист-консульт	Главный инженер	Главный бухгалтер	Главный экономист	Советник ген. директора по безопасности
Привлечение, отбор и найм персонала	Р	О	О	С	Н	С	С	У
Трудовая адаптация	Н	У	У	Н	У	Н	Н	Н
Профориентация	Н	П	П	П	Н	Н	П	У
Организация труда персонала	Р	Р	С	Н	Н	Н	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	С	Н	Н	У	У	О
Развитие и обучение персонала	Р	Н	П	У	У	Н	Н	О
Деловая оценка персонала	Н	У	Н	У	У	У	У	У
Аттестация	Р	С	С	У	У	У	У	У
Повышение квалификации	Р	О	Р	У	Н	У	Н	О
Высвобождение персонала	Р	О	О	У	Н	У	П	Н

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ;

Н – не участвует в выполнении данной функции.

Проведенный анализ функционального разделения труда с точки зрения дублирования функций, наличия или отсутствия необходимых функций, показал, что функции специалистов отдела кадров дублируются, но в связи с большим количеством подразделений организации и его сложной структурой, дублирование функций можно считать оправданным.

Мы провели анализ методического обеспечения системы управления персоналом. На его основе сделали вывод, что все основные регламентирующие документы отдела кадров (положения об отделах, должностные инструкции) в наличии.

Анализ эффективности системы управления персоналом определяется на основе анализа наличия и движения персонала, коэффициентов движения кадров, структуры персонала. Оценку кадрового потенциала целесообразно начать с анализа структуры персонала, представленной в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура и укомплектованность персоналом ЗАО «Белгородский
бройлер»

Показатели	2013		2014		2015		Отношение 2015 г. в % к 2013 г.
	Кол- во физ. лиц	Уком- плектован- ность	Кол- во физ. лиц	Уком- плектован- ность	Кол- во физ. лиц	Уком- плектован- ность	
Персонал, всего в том числе:	592	100%	584	100%	627	100%	105,9
1.Руководители	20	3,4%	20	3,4%	20	3,2%	100
2. Специалисты	53	9%	53	9%	53	8,5%	100
3. Рабочие	519	87,7%	514	87,6%	554	88,4%	106,7

Представленные данные показывают, что коллектив ЗАО «Белгородский бройлер» на 2015 год состоит из 627 работников, из которых 3,2% руководители, 8,5% – специалистов. Основной удельный вес в структуре численности персонала ЗАО «Белгородский бройлер» имеет доля рабочих (88,4%). Также мы видим, что численность персонала в 2015 году увеличилась

по сравнению с 2013 годом на 35 человек, т.е. на 5,9%.

Таблица 2.6

Распределение персонала ЗАО «Белгородский бройлер» по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	19	3,4
20 – 30	3	15	11	20,8	52	9,4
30 – 40	6	30	19	35,8	195	35,2
40 – 50	7	35	17	32,1	198	35,7
50 – 60	3	15	4	7,5	69	12,5
Свыше 60	1	5	2	3,8	21	3,8
Итого	20	100	53	100	554	100

Исходя из полученных данных, 70% сотрудников ЗАО «Белгородский бройлер» находятся в возрасте от 30 до 50 лет, что свидетельствует о зрелом кадровом составе, молодежи от всего состава только 13,6% от 20 до 30 лет. Мы видим, что среди всех групп работников имеются работники старше 60 лет (3,8%), т.к. специфика производства позволяет людям пенсионного возраста трудиться на предприятии.

Таблица 2.7

Распределение персонала ЗАО «Белгородский бройлер» по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	22	41,5	275	49,6
От 5 до 10	15	75	23	43,4	198	35,7
От 10 до 15	5	25	8	15,1	81	14,6
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	20	100	53	100	554	100

На ЗАО «Белгородский бройлер» стаж работы большинства сотрудников менее 5 лет (47%). Среди руководителей преобладают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (75%); следом находится группа руководителей со стажем работы

10 – 15 лет (25%). Среди рабочих наибольшую группу составляют сотрудники со стажем от года до 5 лет (49,6%).

Рассмотрим персонал по половому составу в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала ЗАО «Белгородский бройлер» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины					
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе				
Руководители	7	2,4	13	3,9				
Специалисты	24	8,1	29	8,8				
Рабочие	265	89,5	289	87,3				
Итого по категории	296	100	331	100				
От общего количества работников	627	296	100	47,2	627	331	100	52,8

Из таблицы 2.8 видно, что удельный вес работающих женщин (52,8%) и мужчин (47,2%) практически равен.

Рассмотрим распределение работников предприятия по образованию (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Распределение персонала ЗАО «Белгородский бройлер» по профессиональному образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
высшее	20	100	48	90,6	102	18,4
среднее	-	-	5	9,4	63	11,4
начальное	-	-	-	-	141	25,5
Не имеют профессионального образования (практики)+ подготовка на производстве	-	-	-	-	248	44,8

По данным таблицы мы видим, что специалисты на предприятии имеют среднее (9,4%) и высшее (90,6%) образование. Абсолютно все руководители (100%) имеют высшее образование. Также достаточно много сотрудников

(18,4%) с высшим образованием среди рабочих, значительная доля рабочих со средним (11,4%) и начальным (25,5%) образованием. А основной процент рабочих составляют сотрудники, не имеющие профессионального образования (44,8%). В основном такие рабочие проходят подготовку на производстве.

Следующим этапом исследования состояния организации управленческого труда на предприятии ЗАО «Белгородский бройлер» является анализ основных кадровых процессов.

Кадровые процессы – это совокупность изменений состава персонала, кадров, их количественных и качественных характеристик, а также отношений, которые складываются в организации в процессе реализации кадровой политики, функционирования системы управления персоналом. Показатели основных кадровых процессов ЗАО «Белгородский бройлер» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Показатели основных кадровых процессов ЗАО «Белгородский бройлер»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Численность персонала на начало года, чел.	594	592	587
Среднесписочное число работников, чел.	592	587	627
Принято всего, чел.	154	161	168
Выбыло всего, чел.	156	166	128
В т.ч.:	-	-	-
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	156	166	128
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
Численность на конец года, чел.	592	587	627
Коэффициент оборота по приему (Кпр),%	26	27,4	26,8
Коэффициент оборота по выбытию (Кв),%	26,4	28,3	20,4
Коэффициент постоянства кадров (Кпс),%	74	72,6	73,2
Коэффициент текучести кадров (Ктк),%	26,4	28,3	20,4
Коэффициент замещения (Кз),%	-0,3	-0,9	6,4

Анализ показал, что среднесписочная численность работников в 2015 году увеличилась на 5.9% по сравнению с 2013 годом. Коэффициент по приему увеличился в течение анализируемых трех лет на 0,8%. Это говорит о том, что

предприятие набирает новый штат сотрудников, пытается увеличить численность персонала. Кол-во выбывших работников снизилось на 17,9%, а количество принятых выросло на 9,1%, но все еще сохраняется высокая текучесть кадров (20,4%). При этом мы видим, что сотрудники, уволенные за последние три года, ушли по собственному желанию, и все они принадлежат к категории рабочих. Коэффициент постоянства за период с 2013 – 2015 гг. снизился на 0,8%, что говорит о нестабильности трудового коллектива.

Для расчёта показателей основных кадровых процессов были использованы следующие формулы:

- 1) Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$) – показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода. Рассчитывается по следующей формуле (2.1):

$$K_{пр.} = \frac{\text{кол-во принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.1)$$

- 2) Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) – показывает какая часть работников из числа, состоящих в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде. Рассчитывается по следующей формуле (2.2):

$$K_{в.} = \frac{\text{ко-во уволившегося персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.2)$$

- 3) Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$). Рассчитывается по следующей формуле (2.3):

$$K_{тк.} = \frac{\text{кол-во работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}} * 100\% \quad (2.3)$$

- 4) Коэффициент постоянства состава персонала ($K_{пс}$).

Рассчитывается по следующей формуле (2.4):

$$K_{\text{пс.}} = \frac{\text{списочная численность на начало периода} - \text{ко-во уволившегося персонала}}{\text{среднесписочная численность}} * 100\% \quad (2.4)$$

5) Коэффициент замещения (K_z). Рассчитывается по следующей формуле (2.5):

$$K_z = \frac{\text{ко-во принятых} - \text{кол-во выбывших}}{\text{среднесписочная численность}} * 100\% \quad (2.5)$$

Структура затрат на персонал представлена в таблице 2.11

Таблица 2.11

Структура затрат на персонал

	Вид затрат	Год			Отклонение, %		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Оплата труда, тыс. руб.	161456	165622	190949	102,6	115,3	118,3
2	Отчисления в ед. соц. налог, тыс. руб.	211507	216965	249570	102,6	115	118
3	Обучение и развитие персонала, тыс. руб.	2000	2100	2380	105	113,3	119
4	Питание (удешевление обедов на 50%), тыс. руб.	4650	4920	5030	105,8	102,2	108,2
5	Охрана труда + спецодежда, тыс. руб.	5870	6120	6750	104,3	110,3	115
6	Медицинское обслуживание, тыс. руб.	330	370	370	112,1	100	112,1
	Итого	385813	396097	455049	102,7	114,9	117,9

По данным таблицы 2.11 мы видим, что наибольший удельный вес в структуре затрат на персонал занимает оплата труда. Так рассматривая отклонения, оплата труда на предприятии выросла в 2015 году по сравнению с 2013 на 18,3% это связано с тем, что увеличилась численность персонала. Так же следует отметить, что с каждым годом затраты на персонал только увеличиваются, что возможно связано с ростом цен товары и услуги.

Таким образом, в ходе анализа существующей системы управления персоналом ЗАО «Белгородский бройлер» мы изучили структуру службы управления персоналом и выявили, что она хорошо организована и в полной

мере выполняет свои функции. Подбор кадров осуществлен в соответствии с требованиями должностных инструкций, уровень квалификации постоянно повышается, что характеризует данный отдел с положительной стороны. Что касается структуры персонала, было установлено, что коллектив ЗАО «Белгородский бройлер» на 2015 год состоит из 627 работников, из которых 3,2% руководители, 8,5% – специалистов и 88,4% – рабочих. Также отмечается рост коэффициента текучести кадров на 20,4% в 2015 году. Учитывая, что норма текучести кадров, согласно современным международным исследованиям составляет 10 – 15%.

2.3 Актуальное состояние системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер»

Нами была изучена система стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер». Мы выяснили, что в организации осуществляется материальное денежное стимулирование труда, которое выражается в заработной плате, различных доплатах к ней, премиях, неденежное (доставка сотрудников на работу/ с работы, оказание материальной помощи) и нематериальное стимулирование.

На ЗАО «Белгородский бройлер» разработано и действует Положение «Об оплате труда работников» (Приложение 2), которое устанавливает порядок расчета заработной платы и иных выплат руководителей и других служащих. Оно вводится в действие в целях усиления заинтересованности работников предприятия в увеличении объемов производства продукции и услуг, эффективного использования трудовых и материальных ресурсов, повышения рентабельности птицеводства и благосостояния ее работников. Также в организации действует Положение «О премировании работников» (Приложение

3), которое вводится в действие в целях усиления материальной заинтересованности, достижения лучших конечных результатов работников в повышении эффективности производства продукции. Эти Положения распространяется на штатных сотрудников ЗАО «Белгородский бройлер».

Материальное денежное стимулирование:

Ведущая роль в стимулировании трудовой активности принадлежит формам и системам оплаты труда, которые определяют порядок начисления заработной платы.

На предприятии используются следующие формы оплаты труда: повременная, повременно-премиальная, сдельная и сдельно-премиальная.

- При повременной форме оплаты труда: по тарифным ставкам и должностным окладам за фактически отработанное время.
- При сдельной форме оплаты труда: по расценкам за объем произведенной продукции с учетом ее качества, объем выполненных работ и услуг.

Месячный фонд оплаты труда включает в себя:

- основную заработную плату (оклад, сдельная расценка, часовая тарифная ставка);
- премию за качественное выполнение трудовых обязанностей;
- доплаты и надбавки (за исключением дополнительной оплаты за сверхурочную работу в выходные и праздничные дни).

Основная заработная плата работника начисляется на основании его должностного оклада или часовой тарифной ставки, которые определяются штатным расписанием и трудовым договором. Размер месячной заработной платы работника не может быть ниже минимального размера заработной платы, установленного Федеральным законом.

На ЗАО «Белгородский бройлер» применяются следующие доплаты, надбавки и компенсационные выплаты:

- доплата за работу в ночное время;
- доплата за вредность;
- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за ненормированный рабочий день;
- доплата за расширение зоны обслуживания;
- надбавка за профессиональное мастерство;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- работа в выходной и праздничный день;
- сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, последующие часы в двойном размере.

Штатным сотрудникам предприятия могут выплачиваться следующие виды премий:

1. Индивидуальная ежемесячная премия за качественное выполнение обязанностей. Устанавливается в абсолютном выражении в соответствии со штатным расписанием и трудовым договором, при условии, что работником отработана месячная норма часов.
2. За достижение высоких результатов на порученном участке работы, в том числе за выполнение особо важных заданий, определенных уровнем не ниже руководства предприятия, и при наличии источника финансирования, работникам приказом директора предприятия могут выплачиваться единовременные (разовые) премии.
3. Премия по итогам года выплачивается за добросовестное выполнение трудовых обязанностей в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы, своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей и повышении уровня

ответственности за выполненную работу. Премия выплачивается из фонда оплаты труда. Она не выплачивается работникам, принятым позже 1 января отчетного года или уволенным до 31 декабря отчетного года.

4. Премии к юбилейным и праздничным датам. Под юбилейной датой понимается достижение работником возраста 50, 55, 60, 65 и 70 лет. К праздничным: Новый Год, День Защитника Отечества, Международный Женский День и День работников сельского хозяйства.

Материальное неденежное стимулирование:

Кроме денежной формы, на предприятии применяется также натуральная (неденежная) форма оплаты труда. Она введена в целях увеличения производства продукции, повышения производительности труда и личной материальной заинтересованности работников. Натуральная оплата производится ежемесячно, в виде продуктового набора одинакового по стоимости для всех категорий работников. Предприятие производит частичную компенсацию расходов на питание в собственной столовой путем выдачи талонов. Размер компенсации составляет 50% от общей стоимости питания. Также организация обеспечивает работников:

- материальной помощью;
- доставкой на работу и с работы сотрудников производственных подразделений специализированным транспортом по отработанным маршрутам;
- оплаченную корпоративную связь специалистам высшего и среднего звена;
- компенсацией за использование личного автомобильного транспорта и ГСМ специалистам высшего и среднего звена, имеющим разъездной характер работы;

- обучение персонала – покрываются расходы на организацию обучения (переобучения);
- медицинское страхование;
- спецодежду, спецобувь, средства гигиены и иные средства индивидуальной защиты сотрудникам производственных подразделений.

В качестве элементов нематериального стимулирования используются следующие меры: объявление благодарности, награждение почетной грамотой.

Затраты на оплату труда складываются из основной заработной платы, премий, прочих выплат. В процессе дальнейшего анализа рассмотрим изменения по данным видам выплат (таблица 2.12).

Таблица 2.12

Состав фонда оплаты труда ЗАО «Белгородский бройлер»

Виды выплат	2014 г.		2015 г.		2015 в % к 2014 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	89107	53,8	101849	53,3	114,3
Премии	59404	35,9	67900	35,6	114,3
Доплаты и надбавки	9556	5,8	11000	5,8	115,1
Оплата отпусков	7555	4,6	10200	5,3	135
Итого фонд оплаты труда	165622	100	190949	100	115,3

Таким образом, по итогам Таблицы 2.12, в структуру фонда оплаты труда организации включаются денежные средства, предназначенные: на основную оплату труда работников за отработанное время по тарифным ставкам и должностным окладам, сдельным расценкам. На нее в 2015 году приходится 53,3 % от всего фонда оплаты труда, что на 14,3% больше чем в 2014 году; премии, размер которых в 2015 году составляет 35,6 % от всего фонда оплаты труда, больше на 14,3% чем в 2014 году; оплата отпусков работников в 2015 году (5,3%) больше по сравнению с 2014 годом на 35%; доплаты и надбавки в

2015 году составляют 5,8% от фонда оплаты труда, что больше чем в 2014 на 15,1%.

Анализ системы заработной платы работников в каждой организации имеет большое значение. В процессе его следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоёмкости продукции.

Рассмотрим показатели средней заработной платы работников ЗАО «Белгородский бройлер» представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Средняя заработная плата работников ЗАО «Белгородский бройлер»

Показатели	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	2015 г. в % к 2014 г.
Персонал, всего в том числе:	23512	25378	107,9
1. Руководители	39429	42558	107,9
2. Специалисты	26432	28530	107,9
2. Рабочие	22592	24385	107,9

За изучаемое время наблюдается рост средней заработной платы по всем основным категориям работников. Заработная плата руководителей, специалистов и рабочих в 2015 году увеличилась на 7,9%, по сравнению с 2014 годом. Также средняя зарплата в Белгородской области в 2015 году составила 25,3 тыс. рублей, следовательно, размер оплаты труда в организации соответствует данным по региону. По данным Росстата уровень инфляции составил в 2014 г. 11,4%, в 2015 г 12,9%, что свидетельствует о том, что уровень средней заработной платы не успевает увеличиваться за ростом инфляции.

Рассмотрим показатели эффективности использования фонда заработной платы ЗАО «Белгородский бройлер» представленные в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Показатели эффективности использования фонда заработной платы ЗАО
«Белгородский бройлер»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 г. в % к 2014 г.
Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	1089841	1273478	116,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	98000	121000	123,5
Фонд оплаты труда	165622	190949	115,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1856,6	2031,1	109,4
Среднесписочное число работников, чел.	587	627	106,8
Зарплатоотдача, тыс. руб.	6,6	6,7	101,4
Зарплатоемкость, тыс. руб.	0,2	0,1	98,7
Уровень фонда заработной платы в процентах к товарообороту, %	15,2	15	98,7
Коэффициент эффективности использования заработной платы, %	59,2	63,4	107,1
Фонд заработной платы на одного работника, тыс. руб.	282,1	304,5	107,9

За отчетный год в сравнении с прошлым годом зарплатоотдача увеличилась на 1,4% за счет увеличения выручки на 16,8% и фонда оплаты труда на 15,3%. Следовательно, с повышением зарплатоотдачи снизилась зарплатоемкость на 1,3%. Коэффициент эффективности использования заработной платы повысился на 7,1% за счет увеличения прибыли на 23,5%.

Удовлетворенность работой, мотивация и стимулирование играют огромную роль в жизнедеятельности человека. Для изучения удовлетворенности работников системой стимулирования труда было проведено анкетирование, методологической основой которого стала теория Ф. Герцберга. Полный вариант анкеты представлен в учебнике Кузнецовой Н.В. «История менеджмента» [40]. Нами были выбраны вопросы, которые помогут выявить уровень удовлетворенности работников размером заработной платы, системой премирования, отношениями с коллегами и начальником. Если данные факторы отсутствуют или же не удовлетворяют ожиданиям работников, то работники сигнализируют о неудовлетворенности работой. Таким образом, анкета включала 21 вопрос (Приложение 4). Анкетирование было анонимным. В

эмпирическую выборку вошло 35 человек, то есть 5,6% персонала организации. В опросе принимали участие сотрудники администрации, площадок ремонтного молодняка и родительского стада; мужчины и женщины в возрасте от 20 до 50 лет таких категорий как: рабочие, специалисты и руководители.

В таблице 2.15 представлена характеристика состава работников – участников социологического исследования.

Таблица 2.15

Характеристика состава работников – участников социологического исследования

Структура участников опроса	Численность персонала, чел.	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %
Категория		
- руководители	5	14,2
- специалисты	15	42,9
- рабочие	15	42,9
Итого:	35	100
Гендерная структура:		
- мужчины	16	46
- женщины	19	54
Итого:	35	100
Возрастная структура:		
- 20-30 лет	9	26
- 30-40 лет	18	51
- 40-50 лет	8	23
Итого:	35	100

В ходе опроса мы выявили следующее (таблица 2.16):

Таблица 2.16

**Анализ удовлетворенности персонала системой стимулирования труда
ЗАО «Белгородский бройлер»**

Показатель	Результаты анкетирования (кол-во человек)	% от общей численности, участвующей в опросе
Удовлетворены системой стимулирования труда	24	69%
Не удовлетворены системой стимулирования труда	11	31%

В ходе анкетирования было выявлено, что большая часть сотрудников

(69%) удовлетворены существующей системой стимулирования труда, но есть и те работники (31%), которые чувствуют необходимость в дополнительном удовлетворении потребностей.

В таблице 2.17 представлены результаты пофакторной удовлетворенности работой сотрудников ЗАО «Белгородский бройлер»

Таблица 2.17

Пофакторная удовлетворенность работой

Фактор	Удовлетворенность, %	Не удовлетворенность, %
Денежное материальное стимулирование:	59	41
– Размер заработной платы	76	24
– Система премирования	58	42
Неденежное материальное стимулирование	88	12
Нематериальное стимулирование	48	52

Из полученных данных, мы видим, что в целом сотрудники удовлетворены соотношением получаемого ими заработка и выполненной работы. Так, 76 % опрошенных считают, что получаемое ими денежное вознаграждение справедливо по отношению к результатам их труда. Но не всех удовлетворяет (42%) существующая система премирования. В целом сотрудники недостаточно удовлетворены (41%) денежным материальным стимулированием. Также мы видим, что работников не устраивает (52%) существующая в организации система нематериального стимулирования.

Вместе с тем следует отметить, что абсолютно все работающие в ЗАО «Белгородский бройлер» (100 %), считают что их затраченные на выполнение работы усилия высоки и что они способные работники. Для 82% опрошенных работа полностью соответствует личным способностям, для 18% – не соответствует; режимом работы удовлетворены 94% опрошенных, 3% – не удовлетворены; отношения с коллегами удовлетворены 49% опрошенных, 51% – не удовлетворены. Работники недовольны (42%) степенью своей информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития.

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

Большая часть респондентов удовлетворена социально-психологической обстановкой в коллективе (так ответило 70% опрошенных), 20% выразило недовольство безразличным отношением друг к другу в коллективе и 10% опрошенных чувствуют себя чужаком в данном коллективе. Можно сделать вывод, что персонал отмечает наличие хорошего социально-психологического климата в организации, но 30% отмечают, что нет сплоченности в коллективе.

Также при помощи проведенного анкетирования были определены стимулирующие факторы, которые наиболее значимы для работника, а также те факторы, которые работником почти не рассматриваются как возможные источники удовлетворения выполняемой работой. По значимости факторы распределяются следующим образом:

1 – потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении (80%);

2 – потребность в систематическом информировании персонала, позволяющей судить о результатах работы работников и организации (60%);

3 – потребность в официальном признании заслуг (59%);

4 – потребность в ощущении востребованности, в интересной полезной работе;

5 – потребность в совершенствовании, росте и развитии – близки друг другу (в пределах 51 – 55%). Этот фактор раскрывает, насколько значимы для работника возможности профессионально-квалификационного роста, перспективы развития и самосовершенствования.

Также при помощи проведенного анкетирования получена следующая информация:

- из социальных гарантий присутствуют только оплата больничного листа и предоставление очередного отпуска, в исключительных случаях материальная помощь;
- доставка на работу и с работы специализированным транспортом;
- оплаченная корпоративная связь специалистам высшего и среднего звена;
- обучение персонала;
- медицинское страхование;
- удешевление обедов;
- спецодежда, обувь и иные средства индивидуальной защиты;
- 42% опрошенных недовольны степенью своей информированности о положении дел в компании и перспективах ее развития
- 40% считают, что велико число стрессов на работе;
- 80% опрошенных респондентов считают, что на предприятии следовало бы добавить элементы нематериального стимулирования.

Таким образом, основные формы нематериального стимулирования персонала, применяемые российскими организациями, кроме грамот и похвалы, в организации отсутствуют, что негативно сказывается на персонале.

Что касается системы премирования, то сотрудники предпочли бы иметь дополнительное бонусы за идеи по снижению издержек и производственных затрат, которые они предлагают руководству. Также нами был отмечен рост коэффициента текучести кадров на 20,4% в 2015 году. Учитывая, что норма текучести кадров, согласно современным международным исследованиям составляет 10 – 15%. На наш взгляд, одной из причин высокой текучести персонала является неудовлетворительное состояние системы стимулирования труда. Поэтому необходимо рекомендовать мероприятие, которое позволит удерживать сотрудников в организации.

На вопрос: «Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?»

большинство сотрудников (82%) ответили «Да», 17% – «Нет» и всего 1% затруднились ответить.

Проанализировав существующую систему стимулирования труда сотрудников предприятия были выявлены следующие проблемы организации:

- 1) устаревшая программа премирования персонала;
- 2) ограниченность форм нематериального стимулирования.

Выводы. Таким образом, изучив деятельность предприятия, мы можем сделать вывод, что в целом предприятие функционирует в соответствии с законодательством РФ. Рассмотренная нами служба управления персоналом организации является самостоятельной структурой в общей структуре организации. В ее компетенцию входят все процессы, связанные с подбором и расстановкой кадров, с их адаптацией и профессиональным развитием. В целом можно сделать вывод, что служба управления персоналом функционирует стабильно и справляется со всеми своими обязанностями. Численность рабочих в 2015 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 35 человек, т.е. на 5,9%. Основную долю в кадровом составе занимают рабочие (88,4%). Доля специалистов составляет 8,5%. Наименьшую долю занимают руководители (3,2%). Кадровый состав в целом обусловлен спецификой деятельности предприятия. Текучесть кадров составляет 20,4% в 2015 году, что говорит о высоком уровне текучести кадров. Также мы рассмотрели современное состояние системы стимулирования персонала ЗАО «Белгородский бройлер». Анализ удовлетворенности персонала существующей системой стимулирования труда показал, что в основном работники предприятия удовлетворены системой стимулирования. Она развита, как считают большинство работников, но недостаточно продуманна.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРОНАЛА ЗАО «БЕЛГОРОДСКИЙ БРОЙЛЕР»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер»

В условиях быстро меняющейся внешней среды для создания конкурентных преимуществ руководству компаний необходимо использовать инновационные подходы к управлению трудовыми ресурсами, основанные на действенной системе стимулирования. При этом, критерии системы стимулирования труда должны соответствовать стратегии кадрового управления, и она должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

Нами был проведен анализ актуального состояния системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер».

Были выявлены следующие проблемы:

- устаревшая программа премирования персонала;
- ограниченность форм нематериального стимулирования.

Так как в ходе анализа был выявлен ряд недостатков, для их устранения целесообразно реализовывать рекомендации по совершенствованию стимулирования труда персонала. Они направлены на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности работы, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству выполнения ими работ, повышение производительности труда и увеличение прибыли компании.

Цель рекомендаций состоит в разработке мероприятий по повышению удовлетворенности персонала организации системой стимулирования их труда. Данную цель можно достичь проведением конкурсов по премированию

персонала, созданием информационной системы (сайт компании), публичным поощрением персонала.

Сводный комплекс рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1

**Рекомендации по совершенствованию
системы стимулирования труда персонала**

№	Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Устаревшая программа премирования персонала	Актуализация программы премирования персонала	1.1 разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества средиструктурных подразделений; 1.2 создание фондов премирования за рациональные предложения и премирования по итогам трудового соперничества; 1.3 организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений и конкурса за рациональные предложения:создание комиссии;определение состава участников;выбор и установление критериев сравнимости к успехам;сравнение достигнутых участниками результатов и их оценка;определение победителей;доведение до сведения администрации и общественности итогов подведения соревнования;поощрение победителей соревнования; 1.4 внедрение изменений в положение о премировании сотрудников.	Повышение производительности труда на 2% Увеличение прибыли компании на 2% Повышениеудовлетворенности персонала собственным трудом Повышение уровня квалификации работников Обеспечение возможностей самореализации Снижение текучести кадров на 10%
2	Ограниченность форм нематериального стимулирования	Расширение форм нематериального стимулирования	2.1. внедрение систематического информирования персонала:создание локального информационного ресурса - интернет-портала компании; 2.2. проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»; 2.3. разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений; 2.4. организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений.	Повышение производительности труда на 2% Создание атмосферы вовлеченности; Повышение уровня коммуникаций и совместной работы Общественное признание

Данные мероприятия, направленные на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала, в конечном итоге повысят мотивацию сотрудников на труд, производительность труда и тем самым увеличат прибыль предприятия.

- 1) Дополнительное премирование за инновационные (рациональные) идеи.

Агрокомпания постоянно ищет способы снижения издержек и производственных затрат. Один из них – поощрение сотрудников (бонус в виде премии) за инновационные идеи, в случае их внедрения. Сотрудники-новаторы хотят иметь влияние на происходящие процессы. Одним из ключевых факторов привлечения и удержания сотрудников в компании – это возможность иметь влияние и вес в компании.

Благодаря простым изобретениям персонала аграриям удастся сэкономить для работодателя достаточно большие средства. Новаторская деятельность может стимулироваться единовременным денежным вознаграждением за инновацию в зависимости от стоимости внедрения инновации и от экономического эффекта, прогнозируемого в результате внедрения.

Для внедрения данного мероприятия необходимо разработать положение о конкурсе инновационных (рациональных) предложений (Приложение 5).

Конкурс проводится среди сотрудников, работающих в организации ЗАО «Белгородский бройлер». На конкурс принимаются проекты, носящие инновационный характер, имеющие своей конечной целью создание опытных образцов изделий и технологий в различных областях деятельности, и являющиеся конкурентоспособными на российском и зарубежном рынках.

Общее руководство организацией конкурса осуществляет отдел кадров. Формируется комиссия для оценки инновационных идей, в состав которой входят руководители подразделений.

Для участия в конкурсе сотрудники должны:

- предоставить заявку, при подписании которой, участник гарантирует, что он согласен с условиями участия в данном конкурсе;
- анкету инновационного проекта;
- соглашение между участниками проекта и правообладателем интеллектуальной собственности.

Назначается дата защиты проектов, претендующих на финансирование, перед комиссией (презентация, ответы на вопросы). Далее проводится оценка инновационных проектов, которую осуществляет комиссия. Основными критерии оценки являются:

- новизна;
- соответствие стратегическим целям предприятия;
- востребованность результатов;
- достижимость результата;
- эффективность идеи;
- готовность к внедрению.

Комиссия подводит итоги конкурса и определяет трех победителей конкурса, получающих премию:

- за первое место выплачивается 5% от полученной прибыли;
- за второе место – 3%;
- за третье – 2%.

Новаторская деятельность должна стимулироваться единовременным денежным вознаграждением за инновацию. Премия за рационализаторское предложение устанавливается авторам рационализаторского предложения как единовременная фиксированная поощрительная выплата за поданное и внедренное рацпредложение.

Для выплаты премии за рациональные предложения компания выделяет

фонд, для расчета которого в качестве базы используется ожидаемый экономический эффект. Учитывая величину экономического эффекта, определяется максимальный общий размер премии за экономический эффект представленный в таблице 3.2

Таблица 3.2

Общий размер премии за экономический эффект

Экономический эффект, руб.	Общая сумма премии (% от экономического эффекта)
до 2 млн.	12%
от 2 млн. – до 4 млн.	10%
от 4 млн. – до 6 млн.	8%
от 6 млн. – до 8 млн.	6%
от 8 млн. – до 10 млн.	4%

Предполагаемый экономический эффект составляет 2 млн. руб. Следовательно, для выплаты премии за рациональные предложения компания выделяет фонд 10% от экономического эффекта. В итоге сумма премии за новаторство составит 200 тыс. рублей.

Победитель конкурса получит 100 тыс. рублей.

Участник, занявший второе место – 60 тыс. рублей.

За третье место – 40 тыс. рублей.

Затраты на мероприятие составят 200 тыс. руб.

- 2) В целях усиления заинтересованности работников предприятия в высокопроизводительном труде, улучшения технико-экономических показателей структурных подразделений, сокращения потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, и повышения эффективности производства предлагаем ввести мероприятие по премированию сотрудников по итогам трудового соперничества.

Трудовое соревнование – это особая форма стимулирования, при которой поощрение коллективов или отдельных работников зависит от сравнения результатов эффективности их деятельности. Стимулирующий эффект

достигается благодаря общественному признанию и поощрению лучших коллективов передовиков производства. Желание соревноваться, порождается внутренним состоянием работника быть лучшим и присутствует почти у каждого. Однако само соревнование в коллективе можно организовать только при наличии возможности определения победителей посредством сопоставления результатов, для чего должны существовать обоснованные критерии сравнимости результатов труда с учетом специфики деятельности работников. Кроме того, при подведении результатов труда участников соревнования необходим анализ всех условий выполнения принятых обязательств, а также гласность их подведения.

Для внедрения данного мероприятия необходимо разработать положение о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений (Приложение 6).

Общее руководство организацией конкурса осуществляет отдел кадров. Формируется комиссия для оценки результатов трудового соперничества, в состав которой входят руководители подразделений

Коллективные формы трудового соперничества предусматривают состязание следующих видов структурных подразделений ЗАО «Белгородский бройлер»: производств, цехов, отделов, участков, бригад (производственных и вспомогательных).

Основными критериями для оценки результатов трудового соперничества являются:

- выполнение соревнующимися коллективами плановых заданий, предусмотренных всеми основными показателями работы;
- отсутствие у сотрудников подразделения дисциплинарных взысканий;
- отсутствие претензий со стороны обслуживаемых участков;
- отсутствие в подразделении случаев производственного травматизма;

– состояние оборудования и инструментов.

По каждой оцениваемой позиции подразделению выставляется оценка от 1 до 5 баллов, после чего выводится средний балл по подразделению. Затем комиссией проводится сравнение достигнутых структурными подразделениями результатов и их оценка. Сотрудникам подразделения набравшего по итогам трудового соперничества средний балл не ниже 4,5 выплачивается премия.

Распределение премии конкретному работнику производится с учетом его трудового вклада в общие результаты работы (цеха, участка, отдела, бригады).

В данном случае должен быть сформирован дополнительный премиальный фонд для поощрения сотрудников. Фиксированный премиальный фонд по подразделению, подлежащему премированию будет составлять 68 тыс. рублей. И так как мероприятие проводится раз в квартал, то фонд составит 272 тыс. руб.

Затраты мероприятие составят 272 тыс. руб.

3) Систематическое информирование персонала является важным элементом стимулирования персонала. Если сотрудники организации не осведомлены о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снизит их настрой на работу с высокой отдачей. Ведь одной из базовых потребностей человека является потребность в систематическом информировании, так он может преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов.

Систематическое информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации

Характер движения информации в компании имеет огромное значение. Чем

больше текущей информации о деятельности компании, о принятых управленческих решениях получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет потребность в контроле, тем более осмысленной становится его деятельность.

Одним из способов организации корпоративной информационной среды является создание локального информационного ресурса – интернет-портала организации. Интернет-портал – это внутрифирменная (корпоративная) информационная среда, имеющая ряд функциональных задач, которые позволяют наиболее полно осуществлять коммуникации внутри компании – между сотрудниками и подразделениями.

Интернет-порталы размещаются во внутренней локальной информационной сети компании и доступны только ее сотрудникам.

На сайте должны использоваться следующие методы информирования сотрудников:

- информация о компании, ее миссии, стратегических целях, планах на ближайший месяц, квартал, год;
- перечень структурных подразделений, основных и вспомогательных производств, цехов, участков;
- информация о руководстве;
- информационная лента для освещения наиболее важных событий, происшедших в организации за последнее время;
- стена для поздравления именинников и лучших сотрудников месяца.

Основными целями создания корпоративного интернет-портала являются:

- создание единой базы знаний компании;
- повышение уровня коммуникаций и совместной работы между сотрудниками компании;
- поддержка процессов по унификации и стандартизации процессов и процедур в компании;

- повышение привлекательности компании.

Затраты на мероприятие составят 99 тыс. руб. (разовые затраты). В будущем организация должна будет платить только за обслуживание сайта – 40 тыс. руб. в год.

4) Конкурс «Лучший сотрудник месяца»

Конкурс проводится с целью:

- повышения заинтересованности рабочих в совершенствовании профессиональных навыков;
- формирование у сотрудников чувства гордости за принадлежность к профессии

Порядок выбора лучшего сотрудника месяца, в простом виде состоит из следующих шагов:

1. До 25 числа каждого месяца руководители подразделений представляют в отдел кадров информацию о кандидате на присвоение звания «Лучший сотрудник месяца»;
2. Руководитель подразделения должен указать успешные достижения своего кандидата за месяц (основание для присвоения звания).
3. Решение о выборе лучшего сотрудника месяца из предложенных кандидатов принимается до 1 числа следующего месяца специальным советом (в состав совета, как правило, входят руководители высшего звена). Ответственный за подведение итогов конкурса – руководитель управления персоналом.
4. Фотография лучшего сотрудника месяца помещается на сайте и на информационных стендах во всех подразделениях компании.

Критериями оценки работника служат: производительность труда (объем и время выполняемых работ), качество выполняемых работ, работа в команде, отсутствие нарушений производственного процесса, инициативность, постоянное совершенствование, культура труда (состояние рабочего места в

процессе и после выполнения задания), соблюдение правил техники безопасности на складе. Как правило, лучший сотрудник – это человек, который не просто безупречно выполняет свою работу, но и способен вдохновлять своих коллег на профессиональные достижения, «заряжать» их своей энергией.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы премирования работников ЗАО «Белгородский бройлер» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы премирования работников ЗАО «Белгородский бройлер»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты, руб.
1	Разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений	27.06.2016 – 11.07.2016	Финансовые ресурсы, человеческие ресурсы	1440
2	Создание фондов премирования за рациональные предложения и премирования по итогам трудового соперничества	11.07.2016 – 25.07.2016	Финансовые ресурсы	472 тыс. рублей
3	Организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений и конкурса за рациональные предложения: создание комиссии; определение состава участников; выбор и установление критериев сравнимости к успехам; сравнение достигнутых участниками результатов и их оценка; определение победителей; доведение до сведения администрации и общественности итогов подведения соревнования.	1.08.2016 – 31.07.2017	человеческие ресурсы	-
4	Внедрение изменений в положение о премировании сотрудников	11.07.2016 – 25.07.2016	человеческие ресурсы	-
5	Организация систематического информирования персонала: создание локального информационного ресурса - интернет-портала компании	1.09.2016 – 31.08.2017	Финансовые ресурсы, человеческие ресурсы	99 тыс. рублей
6	Проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»;	1.10.2016 – 31.09.2017	человеческие ресурсы	-
Итого:				572440

Нами были предложены мероприятия, направленные на повышение

эффективности системы стимулирования труда персонала. Была рассчитана стоимость и назначены ответственные за данные мероприятия. Стоимость затрат на реализацию мероприятий составила: 572440 рублей.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала

Экономическая эффективность включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Для определения эффективности проведения предлагаемых мероприятий необходимо рассчитать затраты и экономический результат по мероприятиям.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий будем рассчитывать с учетом того, что прибыль увеличилась на 2 %. Для этого используем формулу 3.1:

$$\Delta П = П_{2015} \times Э, \quad (3.1)$$

где: $\Delta П$ – планируемая прибыль вследствие внедрения мероприятий;

$П_{2015}$. – прибыль организации за 2015 год;

$Э$ – экономический эффект.

Следовательно увеличение прибыли вследствие внедрения мероприятий, учитывая, что они окажут эффект около 2% составит:

$$\Delta П = 121 \text{ млн. руб.} \times 0,02 = 24,2 \text{ млн. рублей.}$$

Предполагаем, что за счет внедрения проекта по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер» текучесть кадров снизится на 10%.

Численность уволившихся сотрудников организации за 2015 год составила 128 человек, 10% от 128 составляет 13 человек. Так как 13 человек остаются работать в организации, то снизятся затраты на отбор и найм персонала.

Затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника на одного человека определены как сумма годовых затрат на поиск и подбор и годовых затрат на обучение одного рабочего.

По данным полученным в организации мы выяснили, что средняя стоимость затрат на поиск, подбор составляет 1300 рублей на одного человека, состоящих из:

- расходов на рекламные объявления о вакансиях компании в СМИ;
- затраты на размещение информации о вакансиях на специальных сайтах.

Сумма годовых затрат на обучение одного рабочего, согласно данным полученным в организации составляет 3796 рублей. Следовательно общая сумма затрат на поиск, подбор и обучение одного нового сотрудника.

$$З = 1300 + 3796 = 5096 \text{руб.}$$

Тогда предполагаемая экономия средств на подбор и обучение новых работников, с учетом снижения текучести кадров на 10% составит:

$$Ээ = 13 \times 5096 = 66248 \text{руб./ год}$$

Следовательно, прибыль организации при внедрении мероприятий составит 2486248 руб.

Согласно теоретическим и статистическим исследованиям выяснили, что у рабочих перед увольнением или у новых сотрудников производительность труда за месяц в среднем падает на 30 – 40%. Поэтому в организации существует риск потерь, вызванных снижением производительности труда.

Рассчитаем показатель потерь, вызванных снижением производительности труда на 30% перед увольнением сотрудника – рассчитан

как произведение средней дневной выработки на одного сотрудника и предполагаемый коэффициент снижения производительности труда перед увольнением. Показатель потерь на одного человека в месяц составит:

$$П_{пр.} = 16 \text{ тыс. руб.} * 0,3 = 4 \text{ тыс. руб. на человека в месяц.}$$

Определение экономической эффективности предложенных мероприятий методом абсолютной эффективности без учета фактора времени. Данный метод включают оценку по следующим показателям: годовой экономический эффект от мероприятия; срок окупаемости затрат; рентабельность капиталовложений.

Годовой экономический эффект определяется по формуле 3.2:

$$\mathcal{E} = P - K, \quad (3.2)$$

где: \mathcal{E} – экономический эффект, руб.;

P – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

K – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

$$\mathcal{E} = 2486248 - 572440 = 1913808 \text{ руб.}$$

Рентабельность определяется по формуле 3.3:

$$P = \Pi / Z * 100\%, \quad (3.3)$$

где: P – рентабельность проекта

Π – прибыль от внедрение мероприятий;

Z – затраты на мероприятия.

$$P = 2486248 / 572440 * 100\% = 434,3\%$$

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле 3.4:

$$T_a = K / \mathcal{E}, \quad (3.4)$$

где: T_a – срок окупаемости вложений, лет;

K – затраты на мероприятия;

Π – прибыль, полученная после внедрения мероприятий.

$$T_a = 572440 / 2486248 = 0,23 \text{ месяца} = 6 \text{ дней}$$

Прогноз эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер» представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Показатели эффективности стимулирования труда работников
ЗАО «Белгородский бройлер» до и после внедрения мероприятий

Показатели	Факт, 2015 г.	План, 2016 г.	Темп роста, 2016/2015,%
Выручка от реализации товаров, тыс. руб.	1273478	1298970	102
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	190949	193435	101,3
Фонд заработной платы на одного работника, тыс. руб.	304,5	308,5	101,3
Средняя заработная плата, руб.	25378	25709	101,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	121000	123486	102,1
Среднесписочная численность работников, чел.	627	627	100
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2031,1	2071,7	102
Зарплатоотдача, тыс. руб.	6,7	6,7	100,7
Зарплатоемкость, тыс. руб.	0,150	0,149	99,3
Рентабельность продаж	0,10	0,10	100,1
Рентабельность фонда оплаты труда	0,63	0,64	100,7

Реализация предложенных мероприятий даст прирост выручки от реализации на 25492 тыс. рублей в год, что на 2% выше по отношению к 2015 году. Также из прогнозных данных эффективности внедрения мероприятий, видно, что они позволят увеличить фонд оплаты труда в 2016 г. на 1,3% по отношению к 2015 году. Это, прежде всего, связано с приростом суммы прибыли от продаж предприятия на 2,1%.

Зарплатоотдача увеличилась на 0,7% за счет увеличения выручки и фонда оплаты труда. Следовательно, с повышением зарплатоотдачи снизилась зарплатоемкость на 0,7%. Рентабельность фонда оплаты труда увеличилась на 0,7%. Данная рентабельность показывает, сколько прибыли приходится на один рубль фонда заработной платы и может использоваться как показатель эффективности труда и заработной платы, так и показатель эффективности деятельности всей организации.

Внедрение мероприятий позволит повысить производительность труда на 2,1% за счет увеличения выручки, что является одним из основных факторов, свидетельствующих об эффективности системы стимулирования. Необходимо отметить, что рост производительности труда опережает рост средней заработной платы, что заслуживает положительной оценки.

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

- материальная заинтересованность работников в результативности как индивидуального, так и коллективного труда и производства в целом;
- конкурентоспособность сотрудников;
- производительность труда работников на 2%
- уровень удовлетворенности персонала собственным трудом
- лояльность сотрудников по отношению к организации.

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

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

реальные достижения работника, оценивать его непосредственный трудовой вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг работников.

Мы привели характеристику разработанных предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала, а также определили их социальную и экономическую эффективность. Мы видим, что предложенные нами мероприятия принесут значительный экономический и социальный эффект для предприятия. Они положительно повлияют на эффективность трудовой деятельности в рабочем коллективе, а также на эффективность деятельности всей организации. У работников проявляется заинтересованность в результатах своей работы, поэтому они начинают ее выполнять более ответственно и качественно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование трудовой деятельности – стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [20, с.71].Целью стимулирования труда является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов.

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

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

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

сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала.

Объектом исследования послужило Закрытое акционерное общество «Белгородский бройлер».

Предметом – система стимулирования труда персонала.

ЗАО «Белгородский бройлер» является репродуктором II порядка холдинга «Приосколье». Основным видом деятельности компании является разведение сельскохозяйственной птицы.

Организационная структура ЗАО «Белгородский бройлер» относится к линейно-функциональной структуре управления.

В результате оценки актуального состояния системы стимулирования персонала ЗАО «Белгородский бройлер» выявили, что в основном работники предприятия удовлетворены системой стимулирования. Она развита, как считают большинство работников, но недостаточно продуманна.

В результате проведенного исследования нами выявлены следующие проблемы:

- устаревшая программа премирования персонала;
- ограниченность форм нематериального стимулирования.

Для решения этих проблем были предложены мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала ЗАО «Белгородский бройлер»:

- 1) разработка положений о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений. Затраты на выполнение мероприятия составят 1440 рублей;
- 2) создание фондов премирования за рациональные предложения и премирования по итогам трудового соперничества. Затраты на выполнение мероприятия составят 472 тыс. рублей;

- 3) организация конкурса трудового соперничества среди структурных подразделений и конкурса за рациональные предложения;
- 4) внедрение изменений в положение о премировании сотрудников.
- 5) внедрение систематического информирования персонала: создание локального информационного ресурса – интернет-портала компании. Затраты на выполнение мероприятия составят 99 тыс. рублей;
- 6) проведение конкурса на звание «Лучший сотрудник месяца»;

Мероприятия будут проводиться в течение года.

Проведена оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала, которая показала что сумма затрат на мероприятия составит 572440 рублей. Годовой экономический эффект составит 1913808 рублей и рентабельность – 434,3% при сроке окупаемости 6 дней. Оценка социальной эффективности предложенных мероприятий выявила, что мероприятия нацелены на увеличение прибыли организации, повышение конкурентоспособности и производительности труда, материальной заинтересованности работников, снижение текучести персонала, формирование сплоченности и лояльности коллектива, создание духа соперничества, поддержание здорового корпоративного климата в коллективе и налаживание взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными, а также повышения уровня квалификации работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 – ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011) ;
2. Алексеева О.А., В.А. Лазарева, Фурсов В.А. Совершенствование управления развития трудового потенциала организации. – Ставрополь: Ставролит, 2011. – с. 210;
3. Алехина О.Е. Стимулирование работников организации /Управление персоналом. – М.: Издательство «МИК», 2009 – с.39;
4. Антосенков Е.А. Реформа заработной платы – ожидание и реальность [Текст]: учебник 4-е изд. Перераб. и доп. – М.: Экономист., 2004 – с. 368;
5. Афанасьев А., Радько С. Сохранение трудового потенциала и максимизация прибыли / Человек и труд. – 2006. – №7. С. 37;
6. Баткаева, И.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: Учебно-практическое пособие/ Под ред. А.Я. Кибанова/ И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2012 – с.124;
7. Баженов В.И., Л.М. Поталицина. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебное пособие. – М.:Норма, 2012 – с. 694;
8. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда / Социальная защита, 2005 – с.275;
9. Белозерова С. И Как расширить социальные функции заработной платы: Учебное пособие – оМ. 2010. – с.315;
- 10.Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – с. 319;

11. Бершова Л. В Современная служба управления персоналом: Справочник кадровика – М. 2011. – с.245;
12. Блинов А.А. Мотивация персонала корпоративных структур / Маркетинг. – 2001.- № 1. С. 88 – 101;
13. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала / Методы менеджмента качества, 2005. – с.245;
14. Боковня. А.Е Моногр Мотивация – основа управл. человек. ресурсами: (теория и практика формир. мотивир. организац. среды и создания). – М.: ИНФРА-М, 2011 – с.144;
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – с. 654;
16. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник. – М.: Проспект, 2015. – с. 439;
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. С. 206;
18. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / Банковские технологии, 2006. – с.224;
19. Галенко, В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика 2008 г. – с. 213;
20. Генкин Б.М. Организация, нормирование оплаты труда на промышленных предприятиях [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011 – с. 672;
21. Генкин Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для вузов. – М.: Норма, 2011 – с. 596;
22. Горфинкеля В.Я., проф. Швандара В.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник для вузов/ под ред. Проф.В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. - 3-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – с. 718;

23. Гутгарц Р. Д. Эволюция походов к проблеме управления кадрами предприятия: Учебник «Менеджмент в России и за рубежом» – М.: «ЮНИТИ», 2010. – с.95;
24. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / Общество и экономика, 2004. – с.344;
25. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии, 2006. – с.174;
26. Дункан Дж. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011, – с.258;
27. Дресвянников В.А., Лосева О.В. Направления развития кадрового потенциала на промышленных предприятиях / Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1 (17). с. 98;
28. Дроздова Е.М. Подходы к определению и оценке трудового потенциала / Дискуссия. – 2012. – № 5. с. 68;
29. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала [Текст]: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011– с. 320;
30. Епишина А. Оплата труда руководителей. Оценка эффективности различных методов стимулирования в России. / А. Епишина / Журнал «Кадровик. Трудовое дело», 2010 – №9;
31. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Зайцев. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2007 – с. 454;
32. Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В.; Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие . ИНФРА-М, 2014. – с. 394;

33. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – с. 216;
34. Из чего состоит зарплата сотрудников: Журнал «Зарплата», 2015 – №6;
35. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2008. С.14;
36. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом /А.Я.Кибанов/ Кадровик. Кадровый менеджмент, 2007. – с. 208;
37. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования / Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2011. С.93;
38. Кондраков Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва, Проспект, 2011. – с. 504;
39. Кононенко Р.В., Скубина ОН., Еремян В.И. Организация оплаты труда в условиях рыночной экономики: Учебник. – Белгород: Кооперативное образование, 2010. – с. 239;
40. Кузнецова Н. В. История менеджмента. / [Электронный ресурс].
Издательство Дальневосточного университета ВЛАДИВОСТОК, 2004 –
Режим доступа: <http://sci.house/management-osnovyi/istoriya-managementa-izdatelstvo.html>;
41. Ледовская М.Е., Т.Л. Скрипченко, Немченко О.А. Менеджмент: Учебное пособие. – Белгород, Издательство БУКЭП, 2011. – с. 268;
42. Ломакин В.И., Яковлев Р.А. Нормативные документы, регулирующие организацию заработной платы на предприятиях: Журнал «Справочник кадровика» , 2011 – №4;
43. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 2016. – с. 742;

- 44.Минева О.К., Арутюнян С.А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – с. 272;
- 45.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Переизд.. – М.: Дело, 2013. – с. 704;
- 46.Петрыкина Н. Заработная плата: правовой минимум для HR-менеджера:Журнал «HR100 Управление персоналом», 2012 – №3;
- 47.Пивоваров, К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / К.В. Пивоваров. [Текст]: 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – с. 119;
48. Положение об оплате труда: Журнал «Кадровое дело» , 2015 – №5;
- 49.Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: учебник. – М.: КНОРУС, 2010. – с. 400;
- 50.Полянский Н. Трудовое соперничество [Электронный ресурс] / Н.Полянский Мотивация, Стимулирование, Оплата труда, КРІ, Льготы и Компенсации, 2008– Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/trudovoe-sopernichestvo>;
- 51.Пугачев, В.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / В.П. Пугачева. - М.: Инфра-М, 2011. - 34 с.
- 52.Скляревская В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров. – М: Дашков и К, 2014. – 304 с.
- 53.Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики[Текст]: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – с. 336;
- 54.Снитко Л.Т., Кононенко Р.В., Оберемко В.В. Экономика труда: Учебное пособие. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 247 с.
- 55.Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в схемах, таблицах, тестах, кейсах)[Текст]: – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – с. 128;

- 56.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учебник. - М., 2011. – 144 с.
- 57.Третьякова, Л.А., Селюкова В.Н., Гулей И.А., Аманова Н.Е. Учебное пособие по дисциплине «организационная культура» для самостоятельной работы студентов специальности «Управление персоналом». Белгород: Политерра 2013 г. – с. 168;
- 58.Трунин С.Н. Экономика труда: Учебник. – М.: Экономика, 2009. – 496 с.
- 59.Успенская, Е.А. Стратегия эффективной мотивации // Справочник по управлению персоналом / Е.А. Успенская. - М.: Флора, 2010. – 328 с.
- 60.Фролов О.П.Оплата труда.: Журнал «Кадры предприятия», 2010 – №4;
- 61.ХрипачВ.Я., СушаГ.З. , ОноприенкоГ.К. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / Под ред. В.Я.Хрипача. – М: Новое знание, 2012. – с. 384;