



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

Совершенствование программы стимулирования персонала в  
государственных учреждениях

Магистерская диссертация

по направлению: 38.04.02 Менеджмент

профиль: Управление человеческим капиталом

Проверка на объем заимствований:

46.09% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«12» ноября 2020 г.

Зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук И.Г.

Выполнил:

Студент группы № ЗФ-309/147-2-2

Бурдина Регина Владимировна

Научный руководитель:

Гордеева Дарья Сергеевна

Челябинск, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....	7
1.1 Сущность и особенности стимулирования труда персонала .....	7
1.2 Управление стимулированием труда персонала в организации .....	16
1.3 Методы оценки эффективности системы стимулирования .....	22
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТ» АЛЕКСЕЕВСКИЙ .....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом в компании ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский .....	37
2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала .....	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «АГРОТЕХ- ГАРАНТ» .....	60
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования работников в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский .....	60
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала .....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	78

## ВВЕДЕНИЕ

Как показывает практика, стимулирование труда персонала способствует как эффективной деятельности самого персонала, так и функционированию организации в целом за счет побуждения работников к качественному труду, который не только покрывает издержки, но и позволяет получить прибыль.

**Актуальность** исследуемой проблемы обусловлена тем, что главным условием эффективной работы организации и выпуска конкурентоспособной продукции является стимулирование работников.

На сегодняшний день, когда для основной массы населения трудовая деятельность перестала быть смыслом жизни, а превратилась в средство выживания, роль стимулирования труда персонала резко возросла. Безусловно, нелегко создать такую систему поощрения, при которой можно было бы эффективно руководить сотрудниками, вдохновлять их на трудовые свершения и способствовать активации их деятельности. Нередко работники недовольны не столько величиной своей заработной платы, сколько резкой разницей в ее назначении однородным специалистам, не справедливостью. Из этого следует нестабильность коллективов, текучесть кадров, существенные потери предприятия на обучение постоянно обновляющихся кадров.

Таким образом, грамотно разработанная система стимулирования на любом предприятии занимает первостепенное место и от ее успешной применяемости на практике зависит не только повышение социальной или творческой активности любого работника (руководителя подразделения, менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности организаций различных организационно-правовых форм собственности, как производственной, так и непроизводственной сфер деятельности [ 13,с 48 ].

Проблемы стимулирования работников организации разных форм собственности, вне зависимости от территориальной принадлежности или общественно-политического строя, всегда были и остаются до сих пор наиболее актуальными.

Данной теме посвящено множество научных работ и монографий известных российских и зарубежных ученых, таких как: Баканова М.И., Шеремета А.Д., Кокорева В.П., Брэрдика У., Вудкока М. и др.

Тем не менее, несмотря на популярность выбранной темы, в условиях рыночных отношений теория данной области требует доработки и совершенствования.

**Объектом** выпускной квалификационной работы является компания ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

**Предмет** – система стимулирования работников организации.

**Цель** работы – разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования труда персонала для повышения эффективности деятельности компании ООО «Агротех-Гарант».

Для осуществления данной цели необходимо решить ряд **задач**:

- рассмотреть теоретические и методологические аспекты системы стимулирования персонала;
- дать общую организационно-экономическую характеристику организации ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский;
- провести анализ существующей системы стимулирования труда работников ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский;
- на основе полученных данных разработать предложения совершенствования системы стимулирования труда персонала в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский;

□ оценить эффективность предложенных мероприятий.

При написании работы были использованы специальная научная и учебная литература как отечественных так и зарубежных авторов, публикации в периодической печати.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что основные выводы и предложения могут быть использованы в деятельности организаций родственной направленности в целях улучшения системы стимулирования труда работников.

**Информационной базой** для проведения анализа послужили годовая финансовая отчетность ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский за 2013-2015 г., внутренняя документация а также положения о персонале.

В ходе выполнения работы были использованы следующие **методы**:

- 1) эмпирические: архивный метод (анализ документов), методы опроса ( анкетирование);
- 2) методы обработки данных: качественные и количественные;
- 3) интерпретация полученных данных осуществлялась с помощью структурного метода.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность и особенности стимулирования труда персонала

Стимулирование труда является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления и трактуется как способ управления поведением социальных групп различного социального уровня. Иными словами, стимулирование- внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда [ 28,с.112 ].

До начала 50-х годов прошлого века понятия «мотивация» и «стимулирование» были разведены. Понятие мотивации входило в сферу психологических наук, а стимулирование являлось разновидностью экономических наук и определялись эти понятия как -побуждение человека к действиям. И лишь с недавнего времени речь идет о взаимосвязи понятий «мотивация» и «стимулирование».

Мотивирование – это процесс воздействия на работника для побуждения его к определенным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов [ 12,с. 107 ].

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация выделяют внешнее и внутреннее мотивирование.

Внутренняя (интринсивная): для изменения своего внутреннего состояния, своих подсистем, элементов и связей между ними ( к примеру: поесть, попить, отдохнуть, потренироваться).

Внешняя (экстринсивная): для изменения своего состояния в окружающей среде, своего взаимодействия с ней, своих связей и отношений (быть признанным, уважаемым, полезным, дружелюбным).

Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

Прежде чем начать рассмотрение сущности стимулирования, следует изучить понятие «стимула». Стимул - внешнее воздействие на систему, приводящее к возникновению мотива для выполнения определенного действия или причина поведения человека [ 7,с.12 ].

Каждый человек окружен стимулами- объекты естественной среды, духовные или культурные ценности, материальные предметы. Данные стимулы имеют свойство меняться с развитием человека.

Стимул выполняет роль внешнего рычага, который влияет на мотив. Стимулами могут являться: отношения ( признание, похвала, доверие); воздействие (просьба, приказ, воздействие); ресурс ( награда, зарплата, подарок); чужие желания, идеи, цели.

Существуют большое многообразие стимулов и для выявления их роли и действия на отдельных работников их необходимо классифицировать их на виды по различным признакам.

1. В зависимости от потребностей стимулы делятся на:

1) Материальные – к ним относятся денежные и не денежные стимулы.

Денежными стимулами являются: заработная плата, премии, доплаты, надбавки и т.д. [ 17,с.113 ].

Не денежные стимулы, в свою очередь, делятся на две группы:

а) стимулы, связанные с воспроизводством рабочей силы (путевки на лечение, отдых, предоставление служебного транспорта, оплата проезда к месту работы, предоставление льготных кредитов на покупку

жилья, ссуды под строительство жилья, страхование имущества, автомобилей, фирменные подарки к праздникам, ко дню рождения, компенсация за питание или бесплатные обеды на работе);

б) стимулы, связанные с функционированием работника в производстве (создание комфортных условий труда, организация первоклассных рабочих мест).

2) К нематериальным стимулам относятся:

а) Социальные (престижность труда, возможность профессионального роста, возможность в самоутверждении);

б) Моральные (уважение со стороны друзей, родственников, коллектива предприятия, выражаемое в формах устной похвалы, вынесения благодарности, награждения грамотами, медалями, орденами, помещение на доску почета);

с) Творческие (возможность самосовершенствования, самореализации, самовыражения);

д) Социально-психологические (возможность общения, причастность к делам трудового коллектива).

2. В зависимости от направленности:

1) Поощряющие (все виды поощрений)

2) Блокирующие ту или иную форму трудового поведения (лишение премий, замечание, выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.д.).

3. В зависимости от интересов:

1) Индивидуальные (совпадающие со структурой потребностей);

2) Коллективные (размер доходов трудового коллектива, уровень заработной платы, премий, нематериальные стимулы, способствующие сплоченности, общности и т.п.)



3) Общественные стимулы применимы и к индивиду, и к коллективу и выражаются через социальные и моральные стимулы [61,с.32-33].

Для того чтобы правильно применить стимул, нужно выяснить текущие мотивы. До тех пор, пока система мотивов находится в комфортном состоянии и удовлетворены все ее потребности, стимул не может включить мотив и побудить систему выполнять действия. Но в случае, когда у системы имеется дискомфорт, либо возможно создать такие условия, при которых он проявится, тогда стимул сможет привести мотив в действие, данный процесс и называется стимулированием.

Таким образом, стимулирование – процесс определения мотивов и применения к ним стимула для побуждения человека к определенным действиям для достижения целей[21,с.38].

Функциональное представление стимулирования связано с определением совокупности функций, направленных на достижение ее цели. В качестве последней выступает формирование требуемого поведения работника и побуждение к выполнению определенных действий посредством удовлетворения его потребностей и реализации его интересов. Так, функции могут быть классифицированы на стратегические и тактические, различаться по содержательному критерию, по уровням управления. Однако, учитывая, что в современных условиях процесс стимулирования является результатом взаимодействия работника и работодателя, функции стимулирования, на наш взгляд, следует рассматривать с позиции критерия «объект- субъект», отражая их двойственный характер (рис.1.1).

Функции стимулирования:

□ экономическая – стимулирование содействует повышению эффективности производства, а в частности – повышает производительность труда и качество выпускаемой продукции или услуг;

□ социальная – формирует уровень социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от действия различных стимулов на людей;

□ адаптационная – стимулирование выступает как средство приспособления персонала к корпоративной культуре и условиям достижения высокоэффективного труда в рамках стратегии и видения организации путем установления показателей и условий отдельных видов вознаграждения;

□ управленческая функция тесно связана с адаптационной. Информировывая персонал о целях, задачах, стратегии развития организации путем вознаграждения за установленные показатели, организация управляет трудовым поведением и активностью работников, а персонал, в свою очередь, дает отклик об удовлетворенности набором предоставляемых благ готовностью и желанием их достигнуть и тем самым формирует обратную

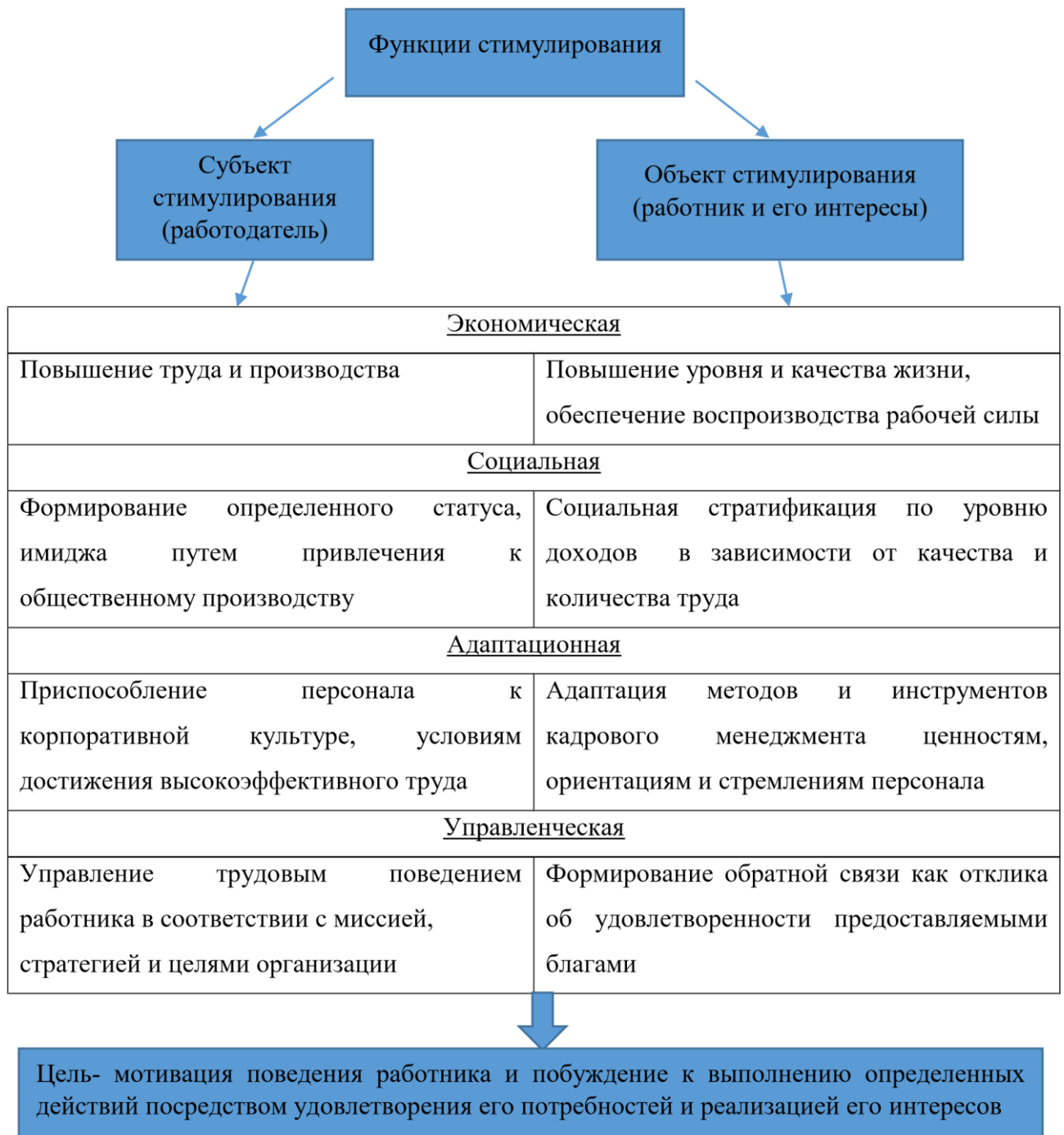


Рис. 1.1 Функции стимулирования

связь[ 8, с.56-57].

Далее рассмотрим один из видов стимулирования труда работников премирование (выплата работникам определенных денежных сумм сверх основной заработной платы с целью материального поощрения за труд). [ 22,с.413-413].

Целью премирования является достижение единства интересов всех категорий работников в обеспечении высоких конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основе учета и поощрения трудового вклада каждого подразделения и отдельных работников.

Источниками премирования являются фонд заработной платы и часть прибыли организации.

Основными задачами премирования являются:

□ стимулирование выполнения планов и повышение производительности труда;

□ повышение заинтересованности в улучшении качества продукции и снижении себестоимости производства продукции;

□ повышение заинтересованности в экономии всех видов материальных ресурсов;

□ стимулирование создания и освоения новой техники [19,с.312].

Виды премирования:

1. Премирование, предусмотренное системой оплаты труда. Оно предполагает выплату премий с определенной периодичностью (годовая, квартальная, за полугодие, за месяц и др.) определенному кругу работников (технологам, экономистам, бухгалтерам).

Такие выплаты производятся на основании разработанных в организации конкретных показателей труда и условий премирования. Премии данного вида организация может разделить на две части: премии за основные результаты деятельности организации (основные премии, которые должны играть ведущую

стимулирующую роль); премии за улучшение той или иной стороны деятельности организации [5,с.117].

2. Разовое (единовременное) премирование. Такое премирование не является системой оплаты труда. Единовременные выплаты могут начисляться за конкретные успехи в работе или приурочиваться к знаменательным событиям – государственным праздникам, юбилеям отрасли, организации или конкретного работника [10,с. 16-17].

3. Специальное премирование устанавливаются за какие-либо рекордные достижения, новаторство, создание новой техники и технологии; внедрение инновационных проектов, направленных на использование новых источников энергии и нетрадиционных ресурсов углеводородного сырья, и другие.

Кроме того, премирование рабочих за основные результаты деятельности организации может быть как индивидуальным, так и коллективным.

Индивидуальное премирование т.е. премирование отдельных работников используют в случае, когда условия организации производства определяют работу каждого независимо от других, выполняются работы, требующие умения работать на специальном оборудовании. В случае индивидуального премирования показатели и условия премирования устанавливаются непосредственно по профессиям или видам работ, а премия начисляется на основную заработную плату каждого рабочего [23,с. 215-216].

Что касается коллективного премирования, то оно может использоваться как при коллективной, так и при индивидуальной организации и оплате труда.

Целью данного вида премирования является создание у рабочих заинтересованность в общих, конечных результатах работы бригады, участка или

цеха. Премия начисляется по коллективным показателям премирования на основную заработную плату бригады в целом (или отдельного рабочего).

Коллективная премия, начисленная в целом по бригаде, затем распределяется между работниками с учетом личного трудового вклада каждого исходя из основной заработной платы, отработанного времени и коэффициента трудового участия (КТУ).

Документом, определяющим показатели и условия премирования, является Положение о премировании, которое организация создает самостоятельно, в зависимости от специфики и рода ее деятельности

Премиальное положение или Положение о премировании – локальный акт организации или его подразделения, который содержит информацию о размерах и условиях осуществления выплат стимулирующего характера, источниках выплат, сроках, а так же круг премируемых работников [4,с 762]. Положение о премировании может разрабатываться как в целом для организации ,в этом случае его утверждает руководитель организации, так и для конкретного подразделения, и эти положения утверждают руководители подразделения, с согласования профсоюзной организации.

Таким образом, по итогам первого параграфа, можно сказать, что стимулирование- это внешнее побуждение человека, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда. Стимулирование имеет разные виды, которые отличаются по своему содержанию, но имеют общую цель- воздействие на человека для побуждения[26,с.23].

## 1.2 Управление стимулированием труда персонала в организации

Для эффективного управления стимулированием труда персонала в организации необходимо в первую очередь построить систему стимулирования.

Система - это совокупность взаимосвязанных элементов, особенность которой заключается в способности изменения своей структуры при взаимодействии с окружающей средой [ 15,с.118 ].

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышения эффективности и качества труда. Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности предприятия.

При создании эффективной системы стимулирования труда следует исходить из принципов, представленных на рис.1.2.



Рис.1.2 Принципы эффективной системы стимулирования

1. Комплексность. Данный принцип предполагает всесторонний подход с учетом таких факторов как:

□ организационные – установление порядка проведения работ, формулирование целей и задач а также разграничение полномочий;

□ материальные – определяют формы материального стимулирования (заработную плату, надбавки, доплаты, премии), а также их размер;

□ технические – обеспечение персонала современными средствами производства о оргтехникой;

□ правовые – обеспечение соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций, что необходимо для правильной организации производства и обеспечения справедливого стимулирования;

□ социальные – благоприятствуют повышению заинтересованности работников собственном труде путем предоставления им различных социальных льгот и выплат ;

□ моральные – предоставляют комплекс мероприятий, цель которых состоит в обеспечении положительного морально-нравственного климата в коллективе и на рабочем месте, включая правильный подбор и расстановку кадров а также моральное поощрение;

□ физиологические – комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эстетическими и эргономическими требованиями, которые включают в себя нормы по оснащению рабочих мест, установлению режимов труда и отдыха и т.д.

Все виды представленных факторов должны применяться в совокупности, что даст гарантию повышения эффективности и качества работы [11,с.45-46].



2. Системность предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, что дает возможность создания системы стимулирования, которая будет являться сбалансированной за счет взаимного согласования элементов, а следовательно эффективно работать на благо организации (примером может являться система материального и морального стимулирования наемных работников, которая основана на результатах контроля качества и оценки вклада работника, что является условием его последующего вознаграждения) [14,с.32].

3. Регламентация заключается в установлении определенного порядка в виде инструкции, правил, нормативов и контроль за их выполнением.

Регламентация решает следующие задачи:

□ определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;

□ обеспечение работников необходимой информацией исходя из его обязанностей ;

□ установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и специализацией и др.

Целью регламентации в стимулировании является упорядочивание системы стимулирования на предприятии. Объектами регламентации могут являться конкретные обязанности работника, результаты его деятельности и затраты труда.

4. Специализация является стимулом к повышению производительности и качеству работы и предполагает закрепление за подразделением и отдельными работниками организации функциональных обязанностей в соответствии с принципом рационализации [24, с.419].

5. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, что будет способствовать нормальному выполнению функциональных обязанностей работников.

6. Целенаправленное творчество способствует проявлению творческого подхода у работников (создание более совершенных изделий, технологий производства, поиск более эффективных решений в области организации и управления производством;

7. Доступность характеризуется тем, что любой стимул должен быть понятен и доступен для любой категории работников, при этом стимулирование должно быть демократично;

8. Постепенность. Как известно материальные стимулы подвержены к постоянному повышению, однако необходимо учитывать, что резкое повышение вознаграждения, которое в последствии не будет подтверждено, отрицательно скажется на работнике в следствие возникновения нового нижнего порога, который бы устраивал работника;

9. Минимизация разрывов между результатом труда и его оплатой – учащение вознаграждения и его прямая связь с результатом является действующим мотиватором для работников [27,с. 314].

Рассмотрев основные принципы эффективной системы стимулирования, необходимо выделить основные требования к ней:

□ ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

□ четкое изложение трудовых обязанностей работника;

□ создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

□ зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

□ возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;

□ учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

□ равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Управление стимулированием труда на предприятии охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ к которым относят:

- 1) выбор форм и систем заработной платы;
- 2) построение в организации тарифной системы заработной платы- является важнейшим этапом для организаций, в которых заняты работники различных квалификаций и имеются существенные различия в сложности выполняемых работ.
- 3) построение системы дополнительного стимулирования предназначено для усиления трудовой мотивации персонала. Система дополнительного стимулирования работников имеет различные формы: премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности и по итогам работы за год, различные единовременные выплаты за результаты труда, доплаты и надбавки [43,с.212].

Следует отметить, что каждая премиальная система включает в себя следующие элементы:

□ показатели и условия стимулирования;

□ размеры и шкалу стимулирования

Что касается показателей, то они являются основой построения системы стимулирования и выступают в форме конкретных результатов хозяйственной деятельности организации, характеризующих работ как одного, так и группы работников. Выбор показателей требует соблюдения некоторых условий, от которых в конечном итоге зависит действенность системы стимулирования. К выбору условий и показателей необходимо подходить взвешенно и после тщательного анализа последствий к которым может привести их выполнение, невыполнение или перевыполнение в совокупности всеми работниками или отдельными подразделениями. Правильно подобранные условия и показатели премирования могут стать двигателем, резко ускоряющим развитие организации. Они могут крепко связать в один кулак энергию всех работников организации и направить ее на достижение стратегической цели организации. Условия и показатели имеют ту особенность, что к их выбору необходимо подходить, имея в виду два аспекта: мотивацию трудового поведения работников (то есть учет их потребностей и интересов) и задачи, стоящие перед организацией (учет интересов организации) [57, с.123]. Специалисты выделяют четыре основные группы показателей, стимулирующих рабочих за индивидуальные результаты труда. К ним относятся:

1. Количественные показатели: выполнение и перевыполнение производственных заданий по выпуску продукции и номенклатуре, процент выполнения норм выработки, обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования, соблюдение или сокращение плановых сроков проведения ремонтных работ, выполнение работ меньшей численностью по сравнению с нормативной, снижение трудоемкости продукции и др.;

2. Качественные показатели: повышение качества выпускаемой продукции, процент сдачи продукции с первого предъявления, снижение процента брака, повышение коэффициента сортности продукции и т.п.;

3. Экономия используемых ресурсов: экономное расходование сырья и материалов, экономия топлива и электроэнергии, сокращение затрат на обслуживание и ремонт оборудования и др.;

4. Рациональное использование техники: выполнение сроков освоения новой техники и прогрессивной технологии, соблюдение технологической дисциплины, повышение коэффициента загрузки оборудования и т.п. [49, с.461].

Таким образом, показатели стимулирования должны быть конкретными, полностью понятными для работников, четко сформулированными

Размеры и шкалы являются величиной стимулирования. Этого прежде всего определяется количественная характеристика или степень выполнения показателя стимулирования, начиная с которой начинается стимулирующая выплата. Шкала стимулирования устанавливает связь между степенью выполнения задания и размером стимулирования.

Таким образом, резюмируя представленные в параграфе данные, можно сказать, что в основе каждого стимулирования лежит система, включающая в себя принципы: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество. Кроме того, каждая система имеет требования, которые нужно учитывать при составлении положения о стимулировании.

### 1.3 Методы оценки эффективности системы стимулирования

Для того чтобы организация всегда оставалась конкурентоспособной на рынке, нужно постоянно побуждать ее работников к трудовой деятельности, при этом использовать к разным категориям персонала различные методы и способы стимулирования, постоянно совершенствуя их и улучшая. Но для того, чтобы знать какие изменения и в какой области стимулирования осуществлять ,в каком

направлении двигаться, нужно регулярно проводить оценку действующей в организации системы стимулирования[51,с. 113].

На сегодняшний день как таковых специальных методов оценки системы стимулирования не существует, однако, учитывая тот факт, что система стимулирования является составной частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки эффективности системы стимулирования труда. Рассматриваемые методы приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Классификация методов оценки стимулирования персонала

Методы	Классификация
Методы обследования	<input type="checkbox"/> интервьюирование; <input type="checkbox"/> анкетирование;
Метод обоснования	<input type="checkbox"/> метод сравнений; <input type="checkbox"/> метод оценки экономической эффективности системы премирования;
Методы анализа	<input type="checkbox"/> системный анализ; <input type="checkbox"/> функционально-стоимостной анализ; <input type="checkbox"/> экспертно-аналитический анализ;

Первая группа методов, которая может быть использована для оценки системы стимулирования труда персонала это- методы обследования, которые включают в себя интервьюирование и анкетирование.

1) интервьюирование – личное общение с респондентом, при котором исследователь задает вопросы либо прямым способом, либо опосредованно. Следует заметить, что интервью-это не беседа или обмен мнениями, а получение информации от одного лица – респондента (опрашиваемого), который выступает в качестве объекта исследования, а роль субъекта выполняет исследователь. [42,с.27].

Суть интервью заключается в том, что вначале разрабатываются вопросы интервью для конкретной категории работников, выступающих в роли опрашиваемых. Затем непосредственно проводится само интервью, после которого делаются выводы о системе стимулирования труда и ее воздействии.

2) анкетирование – метод сбора первичной информации при помощи анкет, целью которого является получение объективных достоверных данных об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [47,с. 21].

Основным достоинством анкетирования является анонимность респондентов, что в значительной степени повышает достоверность ответов.

Что касается второй группы методов – методы обоснования, то к ним относят метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии.

1) метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему стимулирования труда на предприятии с системой стимулирования передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Стоит учесть, что обязательным условием сравнительного анализа является сопоставимость сравниваемых показателей (сопоставимость условий производства, единство периодов времени и структурных показателей и др.)

2) об эффективности системы стимулирования системы труда персонала можно также судить по результативности действующей системы премирования в организации, ведь именно система премирования является первостепенной формой проявления стимулирования[54,с.271].

Экономически эффективной можно считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты в соответствии со степенью

выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение эффекта большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части.

При оценке эффективности системы премирования необходимо дать ей качественную оценку с точки зрения выполнения ею своего функционального назначения. Для этого выявляется: соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; обоснованность размеров поощрения[36,с.49].

Система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7 – 10% тарифной ставки, должностного оклада).

Последняя группа методов включает: системный анализ, функционально-стоимостной анализ и экспертно – аналитический метод оценки.

1) системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда персонала как в целом так и составляющих ее компонентов, т.е целей, функций, структуры, методов стимулирования, а также другие подсистемы (система оплаты труда, система качества)и дальнейшее сведение их в единую целостную картину [32,с.17].

Целью системного анализа состояния системы стимулирования являются:

□ определение реального положения системы стимулирования; выявление основных факторов, вызывающих изменения в состоянии системы стимулирования;

□ прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования и др.

Системный метод оценки основан на анализе показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как:

□ производительность труда;



- рост заработной платы по предприятию и его соотношение;
- текучесть персонала;
- показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу);
- дисциплинированность.

После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Таким образом, чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования [39, с. 215].

Основным достоинством системного метода является то, что его проведение не требует непосредственного участия рабочих предприятия, соответственно меньше затрат, нужно только анализировать документацию по показателям.

2) функционально – стоимостной анализ системы стимулирования труда (ФСА) – метод исследования функций системы стимулирования в организации, направленный на повышение эффективности действующей системы путем снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности [20, с.38].

Функционально – стоимостной анализ способствует: качественной реализации управленческих функции, выявлению и сокращению тех методов и способов, которые не повышают производительность труда работников.

3) экспертно – аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Данный метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов [16, с.58].

В процессе применения этого метода проходят следующие этапы:

□ изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке;

□ проблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;

□ определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента;

□ выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

Таким образом, каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации.

Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики.

Таким образом, рассматривая первую главу представленной темы, мы пришли к выводу, что стимулирование – направленное воздействие на интересы работника, имеющее целью формирование и усиление уже существующих мотивов к осуществлению необходимых для субъекта стимулирования действий посредством имеющегося в его распоряжении набора стимулов. Стимулирование является основным методом, побуждающим человека к трудовой деятельности. Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности предприятия.

В практике управления существует множество разновидностей стимулирования, однако на сегодняшний день самым популярными остаются

материальное стимулирование – совокупность взаимосвязанных и определенным образом организованных видов материального вознаграждения (в том числе и не имеющих денежного выражения), формируемую работодателем для повышения заинтересованности работников в результатах своего труда и эффективности деятельности организации в целом.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТ» АЛЕКСЕЕВСКИЙ**

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Агротех-Гарант» Алексеевский.

Место нахождения: Российская Федерация,  
Белгородская обл., Алексеевский ра-он, с. Глуховка

Компания «Агротех-Гарант» была создана в апреле 1997 года. Идея основания принадлежит преподавателям Воронежского Государственного Аграрного Университета имени К.Д. Глинки. Целью создания предприятия было развитие организации, которая может гарантировать партнерам честность, надежность и совместный успех в освоении современных технологий интенсивного сельскохозяйственного производства. Компания была одной из первых не только в Центральном Черноземье, но и в России, кто начинал работать с нуля в этой сфере бизнеса.

Группа компаний «Агротех-Гарант» успешно внедряет современные методы растениеводства на территории Центрального Черноземья более 15 лет. Организация на опыте собственных динамично развивающихся сельскохозяйственных предприятий, расположенных в Воронежской области и других регионах РФ, доказала высокую эффективность предлагаемых аграрных технологий, а также бизнес-концепций. Свою производственную деятельность хозяйство осуществляет на территории Афанасьевского, Глуховского, Иловского, Подсередненского, Репенского сельских поселений.

Общество с ограниченной ответственностью «Агротех-Гарант» является коммерческой организацией, основная деятельность которой:

□ прямые поставки средств защиты растений наиболее авторитетных производителей и известных марок, обладающих высокой эффективностью и обеспечивающих безопасность обработки;

□ реализация семенного материала, в том числе качественных семян кукурузы, сахарной свеклы и других сельскохозяйственных культур;

□ разработка, производство и продажа технических средств культивации и обработки растений защитными составами.

Организация самостоятельно ведет баланс (открывает банковские счета по установленному законом порядку), приобретает и осуществляет от своего имени имущественные и неимущественные права.

ООО «Агротех-Гарант» имеет собственный расчетный счет в банке, круглую печать, на которой содержатся сведения, установленные российским законодательством, также имеет штамп, бланки, собственную эмблему и товарный знак.

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

В своей деятельности организация руководствуется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации от 08.02.1998г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативными правовыми актами, регулирующими деятельность акционерных обществ, локальными (внутренними) нормативными актами и Уставом.

Основными нормативными документами, регулирующими производственную деятельность организации являются следующие:

□ трудовой кодекс РФ от 31.12.2001г. №197-ФЗ (принят ГД ФС РФ

1.12.2001г.) (в ред. Федерального закона РФ от 23.07.2013г. №204-ФЗ);

□ федеральный закон РФ от 07.02.1992г. «О защите прав потребителей» №2300/1-1 (в редакции Федерального закона РФ от 18.07.2011г. №242-ФЗ);

□ федеральный закон РФ от 27.12.2002г. «О техническом регулировании» №184-ФЗ (в ред. федерального закона от 23.07.2013г. №238ФЗ).

Анализ организации необходимо начать с организационной структуры (Табл.2.1).

Таблица 2.1

Организационная структура ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Наименование	Количество
Директор	1
Зам.директора	2
Административно-управленческий отдел	6
Инженеры	3
Аргономы	4
Начальники участка	3
Бригадиры ТПБ	3
Зав. Гаражом	2
Механики	4
Служба охраны	17
Кладовщики	8
Экспедиторы	5
Водители	26
Весовщики	4
Электрики	5
Специалисты по земле	3

Трактористы-машинисты	98
Обслуживающий персонал	39
Итого:	233

В компании действует линейно-функциональный тип структуры управления, где линейным руководителем является один человек, а у него в подчинении находятся функциональные отделы.

Структура состоит из 5 подразделений ( Приложение 1), которые направлены на достижение общих целей и подчиняются только одному лицу- непосредственному руководителю ( директору). Структура включает: административно-управленческий отдел; 3 участка полеводческих бригад; механики; агрономы; инфраструктура ( Зав.столовой, электрик, весовщик). Организационная структура ООО «Агротех-Гарант» обеспечивает управляемость, согласованность, своевременность и скоординированность действий всех подразделений.

Далее рассмотрим экономическую деятельность организации, а для этого проанализируем показатели размера производства за последние три года.

Таблица 2.2

Показатели размера производства за последние три года

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Стоимость валовой продукции в текущих ценах тыс.руб	431098,0	415108,0	601299,0	139,5
2.Стоимость товарной продукции, тыс.руб.	418111,0	400000,0	583911,0	139,6
3.Стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	294247,0	353416,0	427403,0	145,3
4. Наличие энергетических мощностей, л.с	18211	19900	20135	110,6
5. среднегодовая численность работников	223	227	233	52
6. машинно-технологический парк	98	94	96	98

в том числе:	20	23	25	125
-грузовые автомобили				
-легковые автомобили	6	6	6	100
-специализированная техника	72	65	65	90

Таким образом, на основе данной таблицы, можно сделать вывод, что за последние три года в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский наблюдается увеличение как валовой стоимости, так и включенной в нее товарной продукции на 170201 млн.руб. и 165800 млн. соответственно. Рост данных показателей связан с увеличением энергетических мощностей.

Что касается основных производственных фондов, то их стоимость так же возросла на 45,3 % по сравнению с 2013 г. Данный рост характеризуется увеличением производственной техники и оборудования, увеличением машинно-технологического парка, площади складов для хранения сельскохозяйственной продукции.

В настоящее время в структуру фондов входят: администрация, три производственных участка с машинно-тракторными парками, автопарк, зерноток, охотничье хозяйство и столовая. Пахотные земли занимают более 1200га.

Рассматривая структуру машинно-технологического парка, мы видим, что грузовых машин стало в 2015 году на 5 единиц больше чем в 2013, по итогам 2015 года мы заметили уменьшение количества специализированной техники на 7 единиц. Этот показатель свидетельствует прежде всего о том, что в компании наблюдается внедрение новых технологий, ведется закупка и применение более усовершенствованной, энергонасыщенной техники. Таким образом, на сегодняшний день хозяйство располагает современной техникой: тракторы «John Deer», МТЗ-1221, МТЗ-82, зерноуборочные комбайны, самоходные опрыскивателя, свеклопогрузчики.



Далее, изучая экономическую характеристику ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, рассмотрим структуру товарной продукции, на которой специализируется компания (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Структура товарной продукции организации								
Наименование продукции	2013 г.		2014г.		2015г.		В среднем за 2012-2015г.	
	Млн.руб	%	Млн.руб	%	Млн.руб	%	Млн.руб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пшеница	42899	0,1	40156	0,1	51258	0,9	44771	0,9
Гречиха	22	0,01	-	-	-	-	7	0
Кукуруза	29343	0,07	31516	0,8	51259	0,9	37372	0,8
Ячмень	870	0,01	1049	0,01	59056	0,1	20325	0,5
Горох	1424	0,01	-	-	293	0,01	572,0	0
Овес	-	-	-	-	9	0,01	3	0
Подсолнечник	115150	0,26	71113	0,17	111104	0,19	99122	0,21
Соя	2464	0,01	-	-	21215	0,3	7893	0,02
Сахарная свекла	223848	0,52	254016	0,63	286736	0,47	254866	0,54
Прочее	2091	0,01	2150	0,01	2981	0,1	2407	0,01
Итого:	418111,0	100%	400000,0	100%	583911,0	100%	467340	100%

Проведя анализ таблицы 2.3 можно заметить, что в большей степени организация специализируется на выращивании и реализации сахарной свеклы и подсолнечника. Доход полученный от реализации этих культур в среднем за 3 последних года составил 254866,0 руб. , 99122 руб. соответственно. Меньшим спросом пользуются: горох (572 тыс); овес ( 3 млн.); гречиха (7млн.) и соя ( 7893тыс.)

Результаты хозяйственной деятельности предприятия во многом зависят от уровня специализации и концентрации производства. Уровень специализации определяется по формуле:

$$(2.1) \quad K_{\text{сп}} = \frac{C_{\Gamma}}{C} * 100\%$$

где  $C_{\Gamma}$  – стоимость основной продукции, на которой специализировано предприятие;

$C$  – стоимость всей продукции, производимой предприятием.

Таким образом, уровень специализации равен более 0,5, что говорит о высокой степени специализации предприятия.

Особое внимание необходимо уделить анализу обеспеченности организации основными средствами производства и эффективности их использования. Далее рассмотрим структуру и состав основных производственных фондов, задействованных в компаний (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2013г.		2014г.		2014г.		Отклонение(+,-) млн.руб.
	Млн.руб.	%	Млн.руб.	%	Млн.руб.	%	
Здания и сооружения	60622,0	20	85648,0	24	100469,0	23	+40327,0
Машины и оборудование	139572,0	47	161411,0	45	168038,0	39	+28466,0
Транспортные ср-ва	91442,0	31	102081,0	28	153255,0	35	+61813,0
Другие виды основных средств	2611,0	1	4276,0	3	5641,0	3	+3030,0
Итого:	294247,0	100	353416,0	100	427403,0	100	+133156,0

Проведя анализ состава и структуры основных производственных фондов компании, мы видим, что отклонение происходит в сторону увеличения состава всех фондов (+ 133156,0).

Обновились транспортные средства(+61813,0), машины и оборудование (+28466,0) , а также производственный и хозяйственный инвентарь(+3030,0), т.к. как по истечении трех лет они потерпели износ и нуждаются в замене, с целью повышения производительности и уменьшения затрат. Наблюдается также строительство новых зданий и сооружений(+40327,0), это обусловлено прежде всего улучшением условий труда и быта. За счет роста объемов производства валовой продукции ведется строительство складов для хранения продукции., возводятся боксы для техники.

Далее рассмотрим состав и структуру трудовых ресурсов ООО «Агротех-Гарант», для этого проведем анализ всех видов основных средств, занятых в производстве ( таблица 2.5).

Таблица 2.5

Состав и структура трудовых ресурсов в организации

Виды основных средств	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение (+,-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего на предприятии	223	100	227	100	233	100	+10	0
В т.ч. в производстве	217	97,3	221	97,3	220	98,6	+3	+1,3
Из них: - постоянные рабочие	179	2,7	182	2,7	182	1,4	+3	-1,3

По итогам таблицы 2.5, мы видим что численность компании с каждым годом увеличивается.

Если в 2013 году численность составляла 223 человека, то в 2015 году работников в организации насчитывается 233. Увеличение данных показателей обусловлено прежде всего повышением потребности в трудовых ресурсах за счет расширения объемов и интенсификации производства, увеличение сменности работ в следствие нормирования рабочего времени маханизаторов.

Вывод: изучив общие сведения об организации и проанализировав организационно-экономическую деятельность компании, можно сделать вывод о том, что ООО Агротех-Гарант «Алексеевский» – коммерческая организация, основная деятельность которой заключается в выращивании и реализации сельскохозяйственных культур.

Анализ организационной структуры ООО Агротех-Гарант «Алексеевский» позволил сделать вывод о том, что в компании действует линейно-функциональный тип структуры управления, где линейным руководителем является один человек, а у него в подчинении находятся функциональные отделы (подразделения). Всего в компании насчитывается 5 подразделений.

Изучая структуру товарной продукции мы увидели, что в большей степени организация специализируется на выращивании и реализации сахарной свеклы и подсолнечника. Изучение показателей размера производства за последние три года позволило выявить рост стоимости как валовой так и товарной продукции, а также основных производственных фондов, что помогает делать благоприятные прогнозы на будущий период. Состав и структура трудовых ресурсов также склонна к увеличению. Данная тенденция обусловлена в первую очередь ростом объемов производства.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в компании ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Анализ системы управления следует начать с прежде всего с рассмотрения структуры и функции отдела управления в организации.

Отдел кадров ООО «Агротех-Гарант» состоит из 1 человека-начальника отдела кадров, которой параллельно совмещает должность секреторяделопроизводителя.

Количественный состав системы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации.

При расчете численности штатных работников кадровой службы были учтены следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

Далее в таблице 2.6 представлены функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом и других подразделений организации. Из таблицы видно, что некоторые функции отдела по управлению персоналом дублируются с сотрудниками других отделов, так, например, многие функции менеджера по персоналу совпадают с функциями начальников отделов.

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела управления персоналом	Ген. Директор	Руководитель службы персонала	Гл. инженер	Гл. бухгалтер	Руководители отделов
---	---------------	-------------------------------	-------------	---------------	----------------------

Продолжение таблицы 2.6

Привлечение, отбор и найм персонала	Р	У	Н	С	У
Трудовая адаптация	Н	О	Н	Н	У
Профорientация	Н	П	Н	Н	Н
Организация труда персонала	Р	П	Н	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	Н	Н	У
Развитие и обучение персонала	Р	П	У	Н	У
Деловая оценка персонала	Н	Н	У	Н	У
Аттестация	Р	С	У	Н	У
Повышение квалификации	Р	О	О	У	Н
Высвобождение персонала	Р	П	Н	У	У

Что касается организационных документов, регламентирующих управление персоналом организации ООО «Агротех-Гарант», то к ним относятся: устав, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, должностные инструкции, штатное расписание.

В соответствии с Уставом организации разрабатывается ее структура и определяется штатный состав и штатная численность, должностной и численный состав организации с указанием фонда заработной платы закрепляется в штатном расписании.

К функциям этого документа относятся: фиксирование структуры управления предприятием; нормирование численности работников; регулирование соотношения ведущих, старших и рядовых специалистов; контроль за соблюдением уровня административно-управленческих расходов.

Распорядительные методы квалифицируются по формуле воздействия (приказ, распоряжение, рекомендация, указание, инструктаж), по форме передаче (документальная, устная), по сроку использования (смета, месяц и т.д.)

Распорядительная деятельность рассматриваемой организации осуществляется в основном, посредством издания приказов руководителем организации. По содержанию приказы делятся на два вида: по основной деятельности и по личному составу [ 1 ].

Приказ по основной деятельности и является нормативным документом, отражающим управленческие решения по вопросам производственнохозяйственной деятельности, планировании, отчетности, финансирования, кредитования, реализации продукции, внешнеэкономической деятельности, совершенствования структуры и организации работы промышленного предприятия и т.д. Подписанный руководителем приказ регистрируется работником, ответственным за ведение делопроизводства, в нашей компании это начальник отдела кадров.. Приказ вступает в силу с момента его подписания, если в его тексте не указано другого срока.

На основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, проведённого анализа и составленного описания работы в штатном расписании для каждой должности разработана должностная инструкция.

Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника [ 32 ].

Что касается штатного расписания ООО «Агротех-Гарант», то используя этот документ мы сможем определить численность персонала за определенный период. Таким образом, из штатного расписания видно, что персонал организации насчитывает 223 чел. за 2013 год, 227 чел. за 2014 год и 233 за 2015 год. (таблица 2.7), однако в период полевых работ компания вынуждена привлечь дополнительную рабочую силу. В настоящее время в компании насчитывается 241 работников. При этом выделяются следующие категории персонала: специалисты и производственные рабочие.

Таблица 2.7

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Численность персонала на начало года, чел.	223	227	233
Среднесписочная численность	225	230	235

Продолжение таблицы 2.7

Принято всего, чел.	9	10	13
Выбыло всего, чел.	5	4	5
В т.ч.-по собственному желанию:	1	-	1
- по сокращению штатов:	2	1	1
-за нарушение трудовой дисциплины:	2	3	3
Численность на конец года, чел:	227	233	241
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,04	0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,02	0,01	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,01	0,01	0,01
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,98	0,97
Коэффициент absenteeизма	6,2	6,5	6,3

Анализируя таблицу 2.7 мы видим, что в среднем за 3 рассмотренных года, такие показатели как- коэффициент текучести и коэффициент постоянства кадров, коэффициент оборота по приему и по выбытию, а также коэффициент absenteeизма остаются прежними и меняются лишь не в значительной степени.



1)  $K_{пр.} = \frac{\text{ко-во принятых на работу}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$  – среднесписочная принятого на работу персонала

$$K_{пр. 2012.} = 0,04; \quad K_{пр. 2013.} = 0,04; \quad K_{пр. 2014.} = 0,05 \quad (2.2)$$

2)  $K_{в.} = \frac{\text{ко-во уволившегося}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$  – среднесписочная уволившегося численность персонала (2.3)

$$K_{в. 2012.} = 0,02; \quad K_{в. 2013.} = 0,01; \quad K_{в. 2014.} = 0,02$$

ко-во уволившегося персонала по собственному желанию и

3)  $K_{тк.} = \frac{\text{за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность}}$  (2.4)

$$K_{тк. 2012.} = 0,01; \quad K_{тк. 2013.} = 0,01; \quad K_{тк. 2014.} = 0,01$$

списочная численность на начало периода – ко-во уволившегося

4)  $K_{пс.} = \frac{\text{среднесписочная численность}}{\text{численность персонала}}$  (2.5)

$$K_{пс. 2012.} = 0,95; \quad K_{пс. 2013.} = 0,98; \quad K_{пс. 2014.} = 0,97$$

5)  $K_{аб.} = \frac{\text{общее ко-во дней невыхода рабочих}}{\text{ко-во рабочих дней в году}}$  (2.6)

$$K_{аб. 2012.} = 6,2; \quad K_{аб. 2013.} = 6,5; \quad K_{аб. 2014.} = 6,3.$$

В целом, значение приведенных выше данных можно охарактеризовать лишь тем, что основные кадровые процессы в ООО «Агротех-Гарант» стабильны. Незначительные их колебания связаны лишь с тем, что ООО Агротех-Гарант – сельскохозяйственная организация, основными видами работ

которой являются сезонные. А движение кадров из-за большого объема сезонных работ представляет собой для организации вполне нормальное явление.

Таблица 2.8

Структура и укомплектованность персоналом в ООО «Агротех-Гарант»

Показатели	2013	2014	2015
Персонал всего, в том числе	223	227	233
Руководители	6	6	6
Специалисты	24	25	24
Рабочие	193	196	203

Анализируя данные из таблицы 2.8, можно сказать, что численность работников в 2012 г. по сравнению с 2015 г. не значительно, но увеличивается. Увеличение численности персонала наблюдается в категории рабочих и обуславливается расширением производства и развитием технологической оснащённости компании, что в свою очередь требует значительных затрат ручного труда.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу в 2015 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	4	2%	2	4%
Специалисты	15	8%	9	21%
Рабочие	171	90%	32	75%
Итого	190		43	

Осуществляя анализ таблицы 2.9, можно сделать вывод, что в основном в организации работают мужчины (190 человек из них: рабочих 90%, специалистов 8% и 2 % руководителей) и лишь 20% приходится на женщин (из них: 75% или 32 человека- рабочие, 21% или 9 человек- специалисты и всего 2 человека- руководители) .

Данные показатели можно охарактеризовать тем, что в организацию, относящуюся к аграрной сфере требуются работники таких профессий как: комбайнеры, сторожа, механизаторы и т.д.

Таблица 2.10

Состав работников по возрасту ООО «Агротех-Гарант» за 2015 г.

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	-	-	-	-	14	7%
20 – 30	-	-	3	13%	41	20%
30 – 40	-	-	9	38%	59	29%
40 – 50	4	67%	4	17%	75	37%
50 – 60	2	33%	8	32%	14	7%
Итого	6	100	24	100	203	100

Как видно на таблице, средний возраст работников компании занимающих должности руководителей составляет 40-60 лет, специалистов 20-60 лет и рабочих 20-60 лет. Кадры организации находятся в постоянном движении, обусловленным приемом и увольнением сотрудников в связи с переходом в другие организации, уходом на пенсию, увольнением по собственному желанию и другим причинам.

Таблица 2.11

Состав сотрудников по трудовому стажу ООО «Агротех-Гарант»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	5	21%	27	14%

Продолжение таблицы 2.11

От 5 до 10	4	67%	3	13%	167	82%
От 10 до 15	2	33%	16	66%	9	4%
От 15 до 20 и	-	-	-	-	-	-

свыше 30						
----------	--	--	--	--	--	--

Как видно из таблицы 2.11, стаж сотрудников ООО «Агротех-Гарант» не достигает 20 лет. Стаж руководителей варьируется от 5 до 15 лет, специалистов и рабочих до 5 и от 10 до 15 лет. Большая доля сотрудников имеет не достаточно большой стаж работы, это связано с тем, что компания является одной из молодых компаний на рынке, она создана в 1997 году.

Таблица 2.12

Распределение работников по образованию ООО «Агротех-Гарант»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	24	12%
среднее специальное	-	-	11	46%	179	88%
Высшее	6	100%	13	54%	-	-

Как видно из представленных данных, среди кадров ООО «АгротехГарант» все руководители, а это 6 человек имеют высшее образование, специалисты имеют как высшее ( 13 человек) так и среднее специальное образование ( 11 человек или 46%). О рабочих можно сказать, что больше половины сотрудников (88%) имеют средне специальное образование и лишь 12%,а это 24 человека получили среднее образование.

Таблица 2.13

Анализ заработной платы в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Показатели	2013	2014	2015	2015г.в % к 2013г.
Персонал всего,	53567,0	58476,0	64497,0	120,4
Руководители	3690,0	4257,0	2600,0	70,4
Специалисты	7539,0	6574,0	6891,0	91,4
Рабочие	42338,0	47645,0	55006,0	129,9

Таким образом, за три года наблюдается рост среднемесячной заработной платы рабочих. Мы видим, что заработная плата работников данной категории в 2013 году составляла 42338,0 тыс.руб., а к 2015 году она стала 55006,0, т.е. на 12668,0 тыс. руб. больше. Что касается руководителей и специалистов, то анализируя их заработную плату можно заметить, что она заметно сокращается. Так, на заработную плату руководителей в 2013 году пошло 3690,0 тыс.руб., а в 2015 году их заработная плата составила всего 2600,0 тыс.руб., что на 1090,0 меньше. Зарботная плата специалистов же сократилась на 648 тыс. и составила 6891,0 тыс. руб.

Динамика изменения заработной платы обуславливается тем, что в компании происходит увеличение штата производственных работников, если в 2013 году в Агротех-Гаранте было задействовано 196 рабочих, то к 2015 году рабочих стало 203. Кроме этого рост заработной платы рабочих связан с повышением их профессионального мастерства, увеличением их роли и ответственности в производстве и уборке зерновых культур.

После проведения анализа эффективности системы управления персоналом, динамики численности, качественного состава персонала ООО Агротех-Гарант «Алексеевский» можно сделать вывод, что:

- 1) отдел кадров представлен лишь одним человеком-специалистом отдела кадров. Основным недостатком такого положения является то, что в процессе труда на специалиста отдела кадров возлагается много производственных заданий и ответственности;
- 2) списочная численность сотрудников с каждым годом увеличивается, рост персонала наблюдается в категории рабочих;
- 3) в основном в организации работают мужчины -190 человек (из них: рабочих 90%, специалистов 8% и 2 % руководителей) и лишь 20% приходится на

женщин ( из них: 75% или 32 человека- рабочие, 21% или 9 человек- специалисты и всего 2 человека- руководители);

4) средний возраст руководителей составляет 40-60 лет, специалистов 20-60 лет и рабочих 20-60 лет;

5) что касается образования, то все руководители имеют высшее образование, специалисты имеют как высшее ( 13 человек) так и среднее специальное образование ( 11 человек), больше половины рабочих (88%) имеют средне специальное образование и лишь 12%,а это 24 человека получили среднее образование;

6) за три года наблюдается рост среднемесячной заработной платы рабочих, однако что касается руководителей и специалистов, то анализируя их заработную плату можно заметить, что она заметно сокращается.

### 2.3 Анализ системы стимулирования труда персонала

Как мы выяснили, ключевым моментом при управлении персоналом в компании является мотивация и стимулирование работников.

Что касается «Агротех-Гарант», то на сегодняшний момент в компании действует система, построенная на двух типах стимулирования: материальное (денежное и не денежное ) ,нематериальное (социальное или моральное ) вознаграждение.

Для того, чтобы определить эффективность функционирования обоих типов, мы провели социологическое исследование, в котором приняло участие 40 сотрудников ООО «Агротех-Гарант» (30 рабочих, 3 руководителя и 7 специалистов).

Вначале мы предложили респондентам ( работникам организации) выбрать и оценить из 11 предложенных мотивов наиболее значимые для них, при

условии что их будет не более 6. Оценка уровня проводилась по 5 бальной системе, где 0 – «не имеет никакого значения», 5 – «очень важно».

Полученные данные показаны в таблице 2.14

Таблица 2.14

Иерархия мотивов по результатам опроса

№	Мотивы	Средняя оценка		
		По мотиву	Выбрано муж.	Выбрано жен.
1.	Стремление к получению большого материального вознаграждения в виде премий и доплат к зп	4,97	5,00	4,95
2.	Стремление к продвижению по службе	4,7	4,8	4,6
3.	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	4,9	4,93	4,87
4.	Уважение со стороны руководства	4,91	4,9	4,92
5.	Хорошее отношение в коллективе	4,7	4,84	4,16
6.	Стремление к инициативе	3,5	3,8	3,3
7.	Осознание общественной значимости своего труда	4,9	4,91	4,89
8.	Желание спокойно работать	4,93	4,9	5
9.	Желание избегать ответственности	4,66	4,7	4,6
10.	Стремление добиться максимальной самостоятельности	4,7	4,8	4,75
11.	Стремление к творчеству	3,87	4,76	4,14

Таким образом, по итогам проведенного опроса, можно сказать, что материальное вознаграждение по прежнему остается самым главным для работников, т.к. именно по этому показателю респонденты набрали большее количество баллов, далее по рангу значимости наблюдается желание спокойно работать и уважение со стороны руководства. Стоит заметить, что менее значимым для персонала является стремление к творчеству и инициативе, т.к.

средняя оценка по данным показателям составила 3,87 и 3,5 соответственно.

Следующим пунктом нашего исследования послужило выявление степени удовлетворенности работниками системой материального и социального (морального) стимулирования.

Таблица 2.15

Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№	Содержание вопроса	Индекс удовл.	Степень удовл.
1	Факторы ожидания		

Продолжение таблицы 2.15

1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	0,71	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	0,54	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	0,81	Высокая
2	Факторы справедливости		
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	0,41	Средняя
2б	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	0,29	Низкая
2в	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	0,25	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	0,35	Низкая
3	Факторы модели Портера–Лоулера		
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	0,48	Средняя
3б	Считаете ли вы себя способным работником	0,92	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	0,34	Низкая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	0,21	Низкая



По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 3 параметра, средней – 3 и низкой – 5. Это говорит о том, работники не довольные получаемым вознаграждением за труд. Из этого следует, что материальная составляющая работников все-таки желает быть лучше.

Таблица 2.16

Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования

№	Содержание вопроса	Ко-во уд.ответов, %	Степень удовл.
1	Факторы ожидания		

Продолжение таблицы 2.16

1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет возможности карьерного роста	0,57	Средняя
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к вниманию со стороны коллег за этот результат	0,76	Высокая
1в	Какую ценность представляет для вас организация отдыха	0,43	Средняя
2	Факторы справедливости		
2а	Известен ли вам случаи похвалы ваших коллег со стороны руководства, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	0,73	Высокая
2б	Ваша реакция на сведения о более комфортных условиях работы	0,52	Средняя
2в	Считаете ли вы справедливой степень внимания со стороны руководства к вам	0,63	Средняя
3	Факторы модели Портера–Лоулера		
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	0,80	Высокая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	0,91	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	0,84	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание справедливо по отношению к результатам вашего труда	0,70	Средняя

По результатам опроса высокой и средней степени удовлетворенности соответствуют 5 параметров, низкой же оценки не наблюдается.

Таким образом, по результатам проведенного анкетирования можно сказать, что степень удовлетворенности системой морального стимулирования является выше средней, а степень удовлетворенности системой материального стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» оценивается как низкая.



Рис. 2.1 Сравнительный анализ системы материального стимулирования

В результате анализа выяснилось, что высокой степени удовлетворенности системой материального стимулирования соответствуют интервалы, характеризующие ожидания (46%). Для работников ООО «АгротехГарант» вознаграждение является высшей ценностью. Затрачивая определенные усилия, они знают, что их труд будет оценен и вознагражден. Как мы выявили, основным вознаграждением для работников служит заработная плата, премии, надбавки и дополнительные выплаты. Исходя из этого, руководство компании должно сделать соответствующие выводы применяя экономические методы мотивации при стимулировании сотрудников.

Что касается факторов справедливости, то они составляют 22% структуры мотивации. В процессе анализа нами мы выявили, что работники ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский не довольны отношением к себе как к

работнику со стороны руководства по поводу получаемого вознаграждения и комплексная оценка по поводу вознаграждения оценивается как низкая.

Факторы модели портера-Лаулера составляют 32%. Это говорит о том, что работники считают себя способными сотрудниками и оценивают свои затрачиваемые усилия на выполнение работы как высокие. Однако, большинство сотрудников компании утверждают, что получаемое ими вознаграждение не справедливо по отношению к результатам их труда.

Таким образом, после проведенного нами исследования, можно сказать, что показатели степени удовлетворенности в ООО «Агротех-Гарант» говорят о неэффективной системе материального стимулирования труда, которые требуют совершенствования.

Далее, для того чтобы определить недостатки системы материального стимулирования, рассмотрим, какие вознаграждения в ООО «Агротех-Гарант» относят к материальному не денежному, а какие к материальному денежному стимулированию и проведем анализ ФОТ.

Согласно нормативно-правовым актам ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский к материальному не денежному стимулированию относят:

- оплату мобильной связи;
- обеспечение работников едиными проездными;
- оплату бензина и техобслуживание за счет компании;
- предоставление спецодежды на конкретных рабочих местах; □ оплату путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия;
- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах; □ предоставление служебного автотранспорта.

Помимо всего вышесказанного, по итогам года на общем собрании акционеров лучших по профессии работников поощряют путевками в санатории и другие места отдыха.

Что касается материального денежного стимулирования, то согласно данным нормативно-правовым актам, в компании помимо зарплаты работникам выплачивают премии, надбавки и иные компенсационные выплаты (за работу в условиях хуже нормальных: в ночное время, с ядохимикатами и гербицидами; за сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные дни).

Система заработной платы, а в данной организации это повременнопремияльная, размеры тарифных ставок, окладов, различного вида выплат в организации устанавливаются в соответствии с решением собрания учредителей и отражаются в коллективном договоре. Величина тарифной ставки(оклада), под которой понимают основной заработок, учитывает в основном постоянные факторы, т.е. затраты труда в пределах норм и заданий, и не учитывает личных особенностей, характеристик работников (отношение к труду, инициативность).

Следует отметить, что на удовлетворенность человека большое влияние оказывает и справедливость распределения заработной платы, которая в свою очередь устанавливается с помощью тарифных сеток.

Так, согласно закона РФ о минимальном размере оплаты труда с 1 июня 2011 года установлена ставка 1 разряда в размере 5554 рублей, повышающие коэффициенты с учетом условий труда для различных категорий работников:

Работники ручного труда- 1,3-1,5

Трактористы-машинисты на полевых работах-1,5-1,8

Трактористы-машинисты на транспортных работах-1,5

Водители-1,5-1,8

Работники рем.мастерской, строители –1,5

В соответствии с темпами инфляции и постановлениями правительства, перед началом нового производственного года может повышаться месячная ставка 1 разряда и расценки по оплате труда.

Учет качеств, влияющих в большей степени на производительность работников в Агротех-Гаранте выполняет система премирования.

Премирование дополнительно стимулирует работников на достижение результатов, увеличивает их вклад в повышение эффективности производства.

Для того чтобы повысить заинтересованность работников в своем труде в компании применяется премиальная система оплаты труда для разных видов работ.

Рассматривая Положение о премировании в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, можно увидеть, что премии в компании начисляются за: качество, срочность, наивысший результат, по итогам года.

#### 1. Премия за качество.

К примеру, основная оплата механизаторов, занятых на полевых работах (кроме уборки) увеличивается на 50% за выполнение нормы выработки и на 50% при условии качественно выполненной работы. Доплата за качество производится после приемки площадей специально утвержденной комиссией согласно прилагаемых актов.

#### 2. Премия за срочность.

Водителям, перевезшим наибольшее количество зерна с поля на ток выплачивают согласно Положению о премировании:

КАМАЗ: 1 место – 3000руб,

2 место – 1500руб.

ЗИЛ,ВАЗ,ГАЗ: 1 место – 3000руб.

2 Место – 2000 руб.

3 Место – 1000 руб.

### 3. За наивысший результат.

За наивысший результат на обмолотке зерновых выплачиваю премиальные за каждую 1000 центнеров намолота в следующем размере:

- комбайнеру на ДОН-1500 в размере 1200 руб.;
- на Acros-530 в размере 1000 руб.;
- на Лексione в размере 600 руб.

### 4. Премирование по итогам года.

В завершении каждого календарного года работникам Агротех-Гаранта начисляется 13 премия. Она устанавливается по результатам трудовой деятельности каждого работника из фонда средств оплаты труда.

Размер премии по итогам зависит от заработной платы работника и от продолжительности его непрерывной работы в компании. Однако существуют основания уменьшения или не выплаты премии. Например, в случае, если работник отработал неполный год, у него существуют дисциплинарные взыскания или брак на производстве.

Кроме денежной формы, на предприятии применяется также натуральная форма оплаты труда. Она введена в целях увеличения производства продукции, повышения производительности труда и личной материальной заинтересованности работников. Натуральная оплата начисляется:

- за ремонт зерноуборочной и свеклоуборочной техники механику начисляется по 2 т.;
- за глубокую вспашку под сахарную свеклу, подсолнух, кукурузу выдается натуральная оплата сахаром по 2 кг за 1 га пахоты;
- за дискование почвы после уборки зерновых по 1 кг зерна за 1 га.

В целях материальной заинтересованности водителей на уборке зерновых культур так же выдают натуральную оплату в следующих размерах:

- водителям ГАЗ-53,САЗ-3507,ЗИЛ за 100 перевезенных тонн по 2,5 ц.зерна,
- водителям КАМАЗ за 100 перевезенных тонн по 0,2ц зерна;
- водителю на перевалке зерна на току за 500 тонн-2,5ц.зерна.

Кроме того, за нарушение трудовой и производственной дисциплины, появление на рабочем месте в нетрезвом виде, за наличие случаев хищения или попытки хищения, за выход из строя техники по вине работника лишаются всех мер материального поощрения и премий 100% все работники уборочного комплекса.

После проведения социологического исследования и анализа действующей в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский системы материального не денежного и материального денежного стимулирования, целесообразно рассмотреть фонд оплаты труда и рассчитать его удельный вес в общем объеме валового дохода.

Таблица 2.17

Состав фонда оплаты труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский»

Виды выплат	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 в % к 2013 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	42870,0	80%	43581,0	74%	51193,0	79%	119%
Премии	6376,0	11%	8813,0	14%	9049,0	13%	142%
Натуральная форма оплаты труда	931	2%	957	2%	1573	2%	168%

Оплата отпусков	4321,0	7%	6082,0	10%	4255,0	6%	122%
Оплата стоимости питания работников	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.17

Районные коэффициенты и надбавки за выслугу лет, стаж работы	-	-	-	-	-	-	-
Материальная помощь	-	-	-	-	-	-	-
Итого фонд оплаты труда	54498,0	100	59433	100	66070	100	121%

Таким образом по итогам таблицы , в Положении об оплате труда в ООО Агротех-Гарант, в фонд оплаты труда членов общества включаются денежные средства, предназначенные:

□ на основную оплату труда членов общества за отработанное время по тарифным ставкам и должностным окладам , а также за объем выполненных работ по расценкам. Как мы видим из таблицы 2.20, на данный вид выплат приходится 79 % от всего фонда оплаты труда в 2015 году, а это 51193,0 руб;

□ повышение оплаты на уборке урожая; для начисления повышенной оплаты за качество работ и выполнение норм выработки в растениеводстве; за срочность и за лучший результат работника начисляются премии, размер которых колеблется от 4321,0 руб. до 4255,0 руб. за 2013 и 2015 г. соответственно;

□ на оплату труда в форме натуральных выплат приходится 2% от общего ФОТ;



□ для оплаты установленных в хозяйстве оплачиваемых отпусков работников приходится 9049,0 в 2015 году, что 2% больше по сравнению с 2012 годом (6376,0).

Таким образом, мы видим, что ФОТ за 2013-2015г. увеличился на 21% и составил 66070,0 руб. Однако, следует отметить, что такие статьи расходов как: оплата стоимости питания, районные коэффициенты и надбавки за выслугу лет, а также затраты на материальную помощь в фонде оплаты труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский отсутствуют.

Как было выявлено нами в процессе исследования, именно материальное вознаграждение является главным стимулом трудовой деятельности работников, поэтому следует проанализировать также удельный вес фонда оплаты труда работников в общем объеме валового дохода за последние три года (рис.2.2).

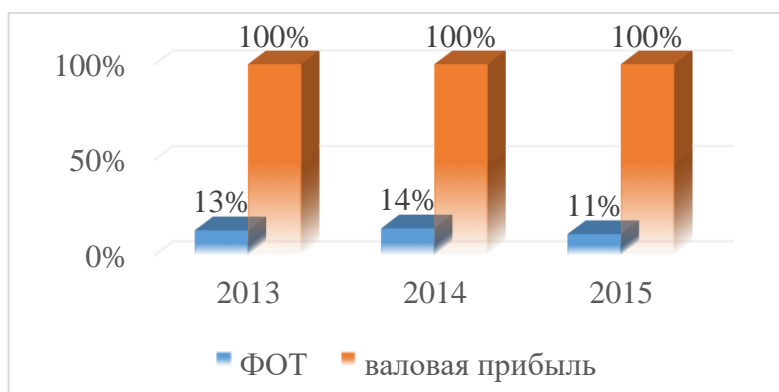


Рис.2.2. Соотношение валовой прибыли и ФОТ в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

Результаты, представленные на рис.2.2., позволили сделать вывод об отсутствии роста удельного веса фонда оплаты труда в общем объеме валового дохода. Мы видим, что прибыль ООО «Агротех-Гарант» растет на протяжении 2013-2015г. растет, а затраты на оплату труда не увеличиваются, что является неблагоприятным социальным фактором.

Таким образом, подводя итоги анализа действующей системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, можно сказать, что существующая в компании система стимулирования работников имеет как свои

положительные стороны, так и отрицательные моменты, которые требуется разрешить.

К недостаткам можно отнести:

- отсутствие зависимости увеличения фонда оплаты труда от роста общей валовой прибыли компании;
- недостаточность материальных денежных стимулов (в виде дополнительных бонусов, выплат за стаж, выслугу лет, участия в прибыли); материальных не денежных стимулов (в виде оплаты питания, обучения);
- отсутствие форм и методов начисления премии, которые зависели бы как от личного вклада работников, так и от коллективных показателей деятельности.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ В ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТ»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования работников в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский**

Роль стимулирования в развитии производства, устойчивости систем хозяйствования очень велика. Эффективность агропромышленного комплекса во многом определяется мотивированностью работников, мобилизацией их усилий в достижении высоких результатов труда, а также качеством рабочей силы, уровнем ее профессиональной подготовки.

Добиться рационального использования ресурсов, повышения качества продукции и увеличения объемов производства невозможно без материальной заинтересованности работников в решении этих задач даже в условиях относительной экономической стабильности.

Однако, для того, чтобы данный инструмент повышения трудовой мотивации являлся действенным, в организации должна быть использована эффективная система стимулирования персонала, отвечающая современным условиям и требованиям.

Система стимулирования персонала, как и другие процессы в управлении персоналом требует четкой регламентации деятельности и строится на следующих принципах: системность, структурированность, организованность, гибкость, результативность, эффективность, последовательность и наличие обратной связи. Нужно учесть, что с совершенствованием системы стимулирования персонала в компании повышается уровень производительности труда, налаживается система планирования и контроля. Качественно сформированная и отлаженная система стимулирования персонала становится фундаментом стабильности и конкурентоспособности компании.

Так, система материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организации должна:

□ повышать материальную заинтересованность в результативности как индивидуального, так и коллективного труда и производства в целом;

□ способствовать развитию и реализации творческого потенциала, стимулируя инновационную активность;

□ повышать уровень жизни работника, обеспечивая воспроизводство рабочей силы, что особенно важно для работников сельского хозяйства.

Проведение социологического исследования, анализ документации и действующей системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, показали наличие следующих недостатков в организации действующей системы стимулирования:

– отсутствие зависимости увеличения фонда оплаты труда от роста общей валовой прибыли компании;

– недостаточность материальных денежных стимулов (в виде дополнительных бонусов, выплат за стаж, выслугу лет, участия в прибыли); материальных не денежных стимулов (в виде оплаты питания, обучения);

– отсутствие форм и методов начисления премии, которые зависели бы как от личного вклада работников, так и от коллективных показателей деятельности.

В соответствии с этим, основные направления совершенствования системы материального стимулирования труда работников в ООО «АгротехГарант» Алексеевский должны предполагать:

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

№ п/п	Проблема	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствие связи между ростом дохода работников и увеличением общего объема валового дохода	Для оптимизации фонда материального стимулирования, увеличения доли денежных стимулирующих выплат в общей структуре ФОТ	Стимулирование работников к высокоэффективному у производственному труду

Продолжение таблицы 3.1

2	Недостаточность материальных стимулов	и совершенствования системы премирования предлагается проект «Совершенствование системы стимулирования в ООО Агротех-Гарант «Алексеевский»	Увеличение качества жизни работников, обеспечение воспроизводства рабочей силы
3	Малоэффективная система премирования		Увеличение производительности, рост конечных показателей индивидуального и коллективного труда.

1. Таким образом, изменение и оптимизация структуры фонда материального стимулирования в пользу повышения доли стимулирующих выплат, а также их взаимосвязь с результатами производства будет способствовать восстановлению утраченной зависимости и стимулировать работников к высокоэффективному производственному труду;

2. Использование социальных льгот в качестве инструмента мотивации персонала будет зависеть от заработной платы и конечных финансовых результатов. Данное направление позволит не только повысить качество жизни работников сельского хозяйства, но и

значительно дополнит перечень инструментов стимулирования не денежными вознаграждениями. Повышение значимости материального стимула позволит повысить материальную заинтересованность персонала в качественном и ответственном исполнении своих трудовых обязанностей.;

3. Совершенствование системы стимулирования, которое заключается в сочетании индивидуального премирования, которое выплачивается по итогам полугодия и коллективного премирования, размер которого зависит от полученной организацией чистой прибыли. Данное направление будет способствовать не только стимулированию производственного труда, но и снижению себестоимости продукции, а значит, и росту конечных финансовых показателей.

Проект по совершенствованию системы стимулирования в ООО «Агротех- Гарант» Алексеевский представлен в таблице 3.2

Таблица. 3.2

Совершенствование системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Элементы системы стимулирования	Категория работников		Доля в фонде материального стимулирования, %
	Производственные рабочие	Руководители и специалисты	
Заработная плата основная	Повременная заработная плата		60
Дополнительная	Гарантированные доплаты и надбавки		
Индивидуальное премирование	Премирование за прирост производительности труда работника	Премирование за прирост производительности труда по предприятию	20
Коллективное премирование	Премирование от размера полученной чистой прибыли		
Социальные гарантии, выплаты и льготы	Оплата стоимости питания, обучения, материальная помощь		20

Предлагаемая система материального стимулирования представлена постоянной и переменной частями. Доля заработной платы (основной и дополнительной) представленная широким перечнем гарантированных доплат и надбавок, должна составлять не более 60% в общем фонде материального вознаграждения.

При этом основная часть заработной платы также будет представлена в виде оплаты по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам, а в дополнительную будут включены такие элементы как:

- за стаж работы;
- за выслугу лет;
- за квалификацию и др.

Наши исследования показали, что в среднем в сельскохозяйственных организациях заработная плата по тарифным ставкам должна обеспечивать 60% ФОР. Так, анализ доли основной заработной платы в общей сумме материального стимулирования показал, что в сельскохозяйственных организациях с долей тарифной части в пределах 60% выше эффективность труда и производство. Это обусловлено тем, что система материального стимулирования в данном случае позволяет, с одной стороны, гарантировать повышение величины прожиточного минимума, а с другой стороны, позволяет оказывать существенное воздействие на стимулирование работников за счет премирования и социального пакета.

Переменная часть фонда материального стимулирования формируется сочетанием коллективного и индивидуального премирования (20% от фонда оплаты труда), а также социальными гарантиями, льготами и выплатами (20% от фонда оплаты труда).

Рассматривая данную часть системы, можно сказать, что в премирование целесообразно включить индивидуальное и коллективное. Таким образом, при индивидуальном премировании работников растениеводства, механизаторов и водителей, бригадиров, нами предлагается использовать в качестве показателя премирования уровень производительности труда. Обоснованность выбора производительности труда подтверждается необходимостью создания более тесной связи между темпами роста производительности труда и темпами роста его оплаты.

При индивидуальном премировании руководителей и специалистов в связи с невозможностью количественной оценки их личного вклада в рост производительности труда в качестве показателя премирования следует использовать средний прирост производительности труда работников в целом по предприятию.

Использование коллективного премирования наряду с индивидуальным обусловлено необходимостью заинтересованности работников в увеличении не только собственных результатов труда, но и конечных результатов деятельности организации.

Поэтому при коллективном премировании работники по итогам финансового года, на наш взгляд, должны быть нацелены на повышение экономической эффективности производства, т.е. увеличение чистой прибыли компании. Условием выплаты коллективной премии является выполнение работниками в полном объеме своих обязанностей и соблюдение трудовой дисциплины.

Что касается социальных гарантий, то сюда следует отнести такие категории как:

- оплата обучения;
- оплата стоимости питания;



□ материальная помощь работникам и др.

Совокупная доля этих элементов и премирования должна составлять не менее 40% от общей структуры фонда.

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

Для оценки социально-экономической эффективности внесенных предложений по совершенствованию системы материального стимулирования труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, мы должны определить оптимальную величину показателей системы материального стимулирования, а для этого произвести расчеты, оказывающие взаимосвязь между численностью персонала, заработной платой и производительностью труда. Для этого используем методический подход, предложенный экономистом Лумповым Н.А. (таблица 3.3)

Таблица 3.3

Применение неравенств для определения оптимальной величины показателей системы материального стимулирования

Неравенства	Содержание
$K \leq \varepsilon L \times XL_{\max}$	Ограничение по числу работающих, исходя из нормативной эффективности зарплаты и нормативных затрат на оплату труда

Продолжение таблицы 3.3

$\varepsilon L \geq K / XL_{\max}$	Ограничение на минимальную эффективность зарплаты, исходя из численности персонала и принятого уровня затрат на оплату труда
$I = \varepsilon K \times XL_{\max}$	Ограничение на максимальный средний месячный доход работ, исходя из производительности труда и нормативных затрат на оплату труда

$\text{ЭК} \geq I/\text{XLmax}$	Ограничение на минимальную производительность труда, исходя из заданной средней зарплаты и нормативных затрат на оплату труда
---------------------------------	---

Как мы увидели из отчетов о финансовой деятельности ООО «АгротехГарант» Алексеевский, в 2015г. валовая прибыль (W) компании составила 601299,0 руб., численность персонала (K) – 233 человек, суммарные расходы на оплату труда согласно ФОРТ – 66070,0 руб. Максимальная доля расходов на оплату труда в валовой прибыли (XLmax) – 0,53. Рассчитаем средний доход

одного сотрудника в месяц, производительность зарплаты и производительность труда работников.

Средний доход одного сотрудника в месяц (I) составляет 24 тыс.руб.

$$I = \frac{\text{ФОРТ}}{K} / 12 = 24 \text{ тыс.руб.}, \quad (3.1)$$

Производительность зарплаты (ЭL) определяется отношением валовой прибыли (W) к среднему доходу одного сотрудника (I) и составляет 2087 тыс.руб. (3.2)

$$\text{ЭL} = \frac{W}{I} = 2087 \text{ тыс.руб.} \quad (3.2)$$

Производительность труда (ЭК) определяется отношением валовой прибыли (W) к численности персонала и составляет 2580 руб. (3.3).

$$\text{ЭК} = \frac{W}{K} = 2580 \text{ руб.} \quad (3.3) \quad W$$

Рассчитаем показатели эффективности системы материального стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский:

1.  $\text{ЭL} \times \text{XLmax} = 2087 \times 0.53 = 1106$
2.  $K / \text{XLmax} = 233 / 0.53 = 440$
3.  $\text{ЭК} \times \text{XLmax} = 2580 \times 0.53 = 113$
4.  $I / \text{XLmax} = 24 / 0.53 = 45$

Показатели эффективности системы материального стимулирования по итогам 2015 года.

Неравенство	Вывод
$223 < 2755$	Численность персонала должна быть не больше 2755 человек
$2087 > 440$	Эффективность зарплаты должна быть не меньше чем 440 руб.
$24 < 113$	Зарплата не больше 113 тыс. на человека
$215 > 45$	Производительность труда должна быть выше 45 руб. на человека

Данные, представленные в таблице, позволили сделать вывод о том, что все неравенства выполняются, что позволяет при достаточной валовой прибыли и при соблюдении иных нормативов получить расчетную прибыль.

Таким образом, ориентируясь на полученные результаты, можно сказать, что повышение фонда оплаты труда и применение новой системы материального стимулирования будет обоснованным.

Для оценки внесенных предложений по совершенствованию системы материального стимулирования труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, нами было проведено моделирование структуры и размера фонда оплаты труда на период с 2016г. по 2018г. (рис. 3.1, 3.2). прогнозирование происходило при помощи трендового анализа.

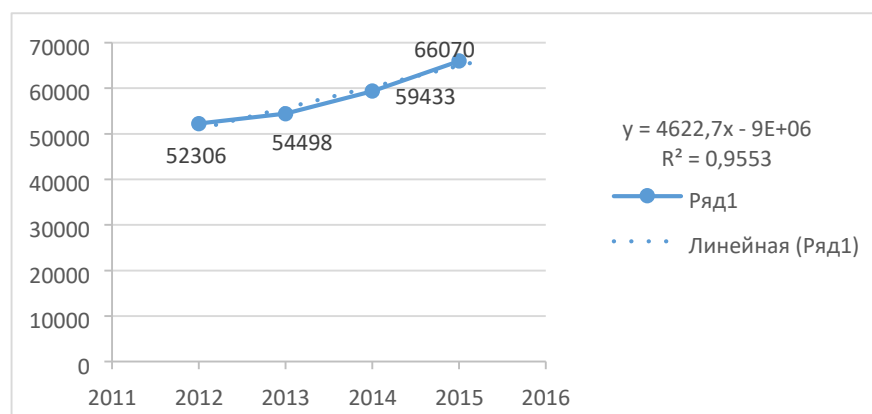


Рис.3.1 Построение линии тренда для прогнозирования фонда оплаты труда (тыс.руб.)

Представляя уравнение  $y = 4622,7x - 9E+06$ , последующие периоды 6,7,8, т.е. прогнозный фонд заработной платы на 2016 год составит  $y = 4622,7x - 9E+06 = 69633$  тыс.руб.

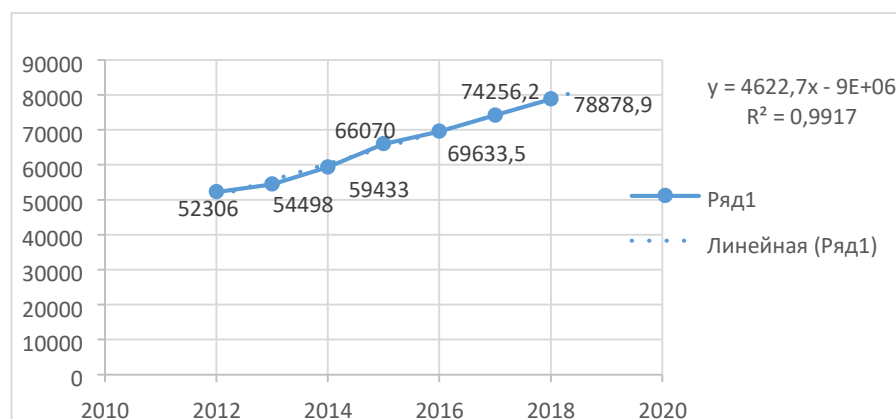


Рис. 3.2 Прогнозирование фонда оплаты труда на 2016-2018г.(тыс.руб.)

Используя полученные прогнозные данные, рассчитаем объем материального стимулирования работников на 2016-2018г.

Таблица 3.5

Объем прогнозируемого материального стимулирования работников в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Показатель	2016г.	2017	2018г.
Заработная плата (60%)	41780,1	44553,72	47327,34
Индивидуальное и коллективное премирование (20%)	13926,7	14851,24	15775,78
Социальные гарантии, выплаты и льготы (20%)	13926,7	14851,24	15775,78
Фонд материального стимулирования, всего	69633,5	74256,2	78878,9

Фонд материального стимулирования рассчитывается исходя из предложенной структуры: 60%-заработная плата, 20%- социальные гарантии и 20%-индивидуальное и коллективное премирование.

Таким образом, как мы видим из таблицы 3.4, на заработную плату планируется затратить:

$$\text{ФОТ}_{2016} \times 0,6 = 41780,1 \text{ руб.} \quad (3.4)$$

$$\text{ФОТ}_{2017} \times 0,6 = 44553,72 \text{ руб.} \quad (3.5)$$

$$\text{ФОТ}_{2018} \times 0,6 = 47427,34 \text{ руб.} \quad (3.6)$$

На премирование (коллективное и индивидуальное) и социальные гарантии будет потрачено по 20% от ФОТ или :

$$\text{ФОТ}_{2016} \times 0,2 = 13926,7 \text{ руб.} \quad (3.7)$$

$$\text{ФОТ}_{2017} \times 0,2 = 14851,24 \text{ руб.} \quad (3.8)$$

$$\text{ФОТ}_{2018} \times 0,2 = 15775,78 \text{ руб.} \quad (3.9)$$

Аналогичным образом с использованием трендового метода, спрогнозируем объем валовой прибыли на 2016-2018г. (рис.3.4).

Данные рис.3.3 показывают рост валовой прибыли с 601.299 тыс.руб. (2015г.) до 619.111,8 руб.(план. 2018г.)

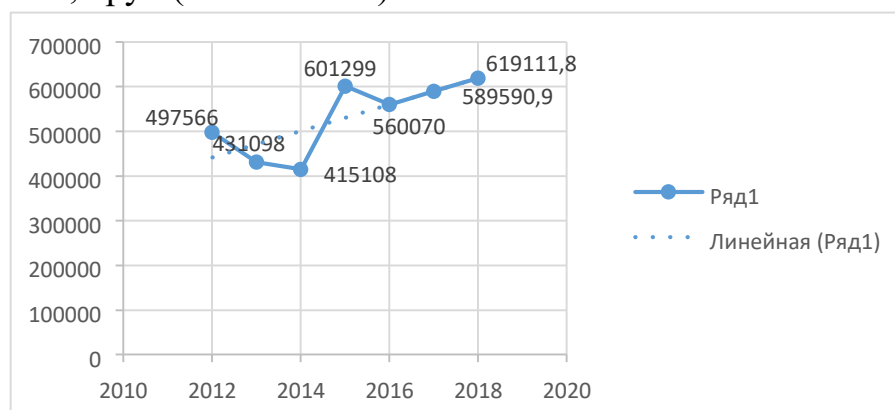


Рис.3.3 Прогноз валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский на 2016-18г.

Учитывая рост валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, рассчитаем рост производительности труда работников (ЭК) к 2018г.

$$\text{ЭК}_{2018\text{план.}} = W_{2018\text{I план.}} = 2657 \text{ руб.} \quad (3.10)$$

Таким образом, мы видим увеличение роста производительности труда работников от 2580 руб. в 2015г. до 2657 руб. в планируемом 2018г.

Далее, сравним показатели, представленные на рис.3.2 и 3.3 и выявим закономерность одновременного роста фонда материального стимулирования и валовой прибыли, их соотношение представим в таблице 3.5.

Таблица 3.6

Соотношение ФОТ и валовой прибыли

Показатель	2015	2016	2017г.	2018г.
Фонд материального стимулирования, тыс.руб	66070	69633,5	74256,2	78878,9
Валовая прибыль, тыс.руб	601299	594301,5	644361,3	619111,8
Соотношение, %	10,9	11,7	11,5%	12,7%

Данные таблицы 3.6 показывают, что соотношение фонда материального стимулирования к объему валовой продукции будет иметь тенденцию к росту с 10,9% до 12,7% к 2018 году, что является благоприятным социальным явлением.

Далее, проведем анализ состава фактического ФОТ и прогнозируемого на 2016-2018г. (таблица 3.6).

Таблица 3.7

Анализ состава фактического и прогнозируемого ФОТ

Виды выплат	2015 г.		2016г.		2017г.		2018г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс.руб.	%
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	51193,0	79%	41780,1	60%	44553,72	60%	47327,34	60%
Премии	9049,0	13%	13926,7	20%	14851,24	20%	15775,78	20%
Оплата стоимости питания работников Районные	-	-	-	20%	14851,24	20%	15775,78	20%

коэффициенты и надбавки за выслугу лет, стаж работы	-	-						
Оплата отпусков			13936,7					
Натуральная форма оплаты труда	4255,0	6%						
Материальная	1573,0	2%						
помощь	-	-						
Итого фонд оплаты труда	66070	100	69633,5	100	74256,2	100	78877,9	100

Анализируя таблицу 3.6, мы видим, что с ростом производительности труда и с увеличением валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, фонд оплаты труда к планируемому 2018 г. значительно увеличится. Таким образом, планируется, что на оплату труда в 2018 г. будет затрачено 78877,9 руб., что на 11,3% больше по сравнению с отчетным 2015г. Из него: затраты на основную оплату труда ( по тарифным ставкам, расценкам, сдельным окладам) будут занимать 60% или 47327,34 в 2018г., что на 19 % меньше по сравнению с 2015г.; использование коллективного и индивидуального премирования приведет к увеличению размера премий на 7% и составит 20% или 15775,78 от планируемого ФОТ. Кроме того, мы видим, что планируемое повышение удельного веса социальных гарантий, выплат и льгот по сравнению с отчетным 2015годом на 12% будет способствовать увеличению данного раздела фонда оплаты труда до 15775,78руб.

Проведенные расчеты моделирования реализации приоритетных направлений совершенствования системы материального стимулирования труда работников ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский позволят отметить

положительное влияние предложенных мероприятий на структуру фонда оплаты труда, что будет способствовать :

□ повышению материальной заинтересованности работников в результативности как индивидуального, так и коллективного труда и производства в целом;

□ повышению удовлетворенности работников, а следовательно повышение лояльности персонала;

□ повышению производительности труда работников;

□ увеличению уровня жизни работников благодаря обеспечению воспроизводство рабочей силы;

□ достижению конкурентоспособности компании через достижение ключевых показателей эффективности.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование работников на предприятии играет важную роль в организации труда, обеспечивая повышение эффективности и качества.

В процессе выполнения дипломной работы были решены следующие задачи, а именно:

1. Изучены теоретические основы по проблеме совершенствования системы премирования работников;

2. Дана организационно-экономическая характеристика ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский и проведен ее анализ;

3. Проанализировано современное состояние системы стимулирования работников в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, а конкретно проведен анализ действующих методов морального и материального стимулирования в организации;

4. Разработаны ряд мероприятий по совершенствованию действующей системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский и проведены расчеты моделирования реализации приоритетных направлений с выявлением последующей социально-экономической эффективностью.

Таким образом, по итогам дипломной работы нам удалось рассмотреть теоретические и методологические аспекты стимулирования работников; изучить и проанализировать текущее организационно-экономическое состояние компании ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, а именно: организационную структуру организации, показатели размера производства за 2013-2015г., структуру товарной продукции, состав и структуру основных производственных фондов, а также состав и качество трудовых ресурсов.

Рассматривая теоретические и методологические аспекты стимулирования работников, нам удалось выявить, что стимулирование – это воздействие на интересы работника, имеющее целью формирование и усиление уже существующих мотивов к осуществлению необходимых для субъекта стимулирования действий посредством имеющегося в его распоряжении набора стимулов. От правильно разработанной системы стимулирование зависит не только эффективность деятельности работников, но и деятельность организации в целом.

Анализируя организационно-экономическую деятельность ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, нам удалось узнать, что в компании действует линейно-функциональный тип структуры управления, где линейным руководителем является директор, а у него в подчинении находятся функциональные отделы. В настоящий момент в компании задействовано 233 человек, из которых: 203 – рабочие, 24 – специалисты и 2 руководителя.

Основным направлением деятельности организации является растениеводство: выращивание и реализация сахарной свеклы, подсолнечника, кукурузы, озимой пшеницы, ячменя, сои др. сельскохозяйственных культур. Также, анализируя финансовую деятельность компании за 3 года, мы пришли к выводу, что в целом компания является платежеспособной, финансово устойчивой и независимой от других организаций.

Проводя анализ системы стимулирования работников в ООО «АгротехГарант» Алексеевский, мы выявили, что на сегодняшний момент в компании действует система, построенная на двух типах стимулирования: материальное (денежное и не денежное), нематериальное (социальное или моральное) вознаграждение.

Для того, чтобы определить эффективность функционирования обоих типов, нами было проведено социологическое исследование и анализ

действующей документации и нормативно-правовых актов. При помощи анкетирования персонала мы выяснили, что степень удовлетворенности системой морального стимулирования является выше средней, а степень удовлетворенности системой материального стимулирования в ООО «АгротехГарант» оценивается как низкая.

Анализируя фонд оплаты труда, нами были изучены такие статьи расходов как: основная оплата труда по тарифным ставкам, премии, оплата отпусков и натуральная форма оплаты труда. В процессе анализа, нами было замечено, что

Такие расходы как: оплата стоимости питания, районные коэффициенты и надбавки за выслугу лет, а также затраты на материальную помощь в фонде оплаты труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский отсутствуют. Кроме того, мы пришли к выводу, что действующая сегодня система премирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский является малоэффективной.

Так, подводя итоги анализа действующей системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, можно сказать, что существующая в компании система стимулирования работников имеет как свои положительные стороны, так и отрицательные моменты которые мы предлагаем исправить при помощи мероприятий представленных в 3 главе.

Предлагая мероприятия по совершенствованию стимулирующей составляющей в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, мы пришли к выводу, что изменения в области материального стимулирования приведут к повышению вовлеченности и заинтересованности каждого работника в трудовой процесс, увеличению их работоспособности и производительности, что приведет к росту валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант».

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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. -М.: Юрид. лит., 2009.-64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва: Омега-Л, 2015. – 94 с.
3. Федеральный закон от 17.07.1999 N 181-ФЗ (ред. от 09.05.2005, с изм. от 26.12.2005) "Об основах охраны труда в Российской Федерации"
4. Андреев К. Е. Критерии и показатели оценки результативности использования рабочей силы / К. Е. Андреев // Бухгалтерский учет и анализ. - 1999 - № 1. - С. 26 - 29.
5. Андриянова М.В. Организационная диагностика: учебно-практическое пособие. - М.: ЕАОИ, 2008.- 289с.
6. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. – М.: АСТ, 2009. – 192 с.
7. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2009.-389с.
8. Блохина И.Г. Становление и развитие системы материальной заинтересованности работников сельскохозяйственных предприятий / В. Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова; Под ред. Ю.Г. Одегова. - 3-е изд., перераб и доп. - М: Экзамен, 2005. - 463 с.
9. Валиева О.В. Управление персоналом: пособие для подготовки к экзаменам [Текст] / Валиева О.В. - М.: Приор-издат, 2013. - 174 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для средне – специальных учебных заведений. – М.: Элит, 2001. – 304 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М.: Экономистъ, 2007.- 528с.

12. Вишневская Н. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений [Текст] / Н. Вишневская, О. Куликов // Вопросы экономики. – 2009. – №4. – С. 91–103.
13. Владимирова Л. П. Экономика и социология труда: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2002. - 300 с.
14. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274с.
15. Гаврилова О. Стимулирование свободным временем // Справочник по управлению персоналом. – 2011. - №3
16. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия: учеб.пособие [Текст] / В.П. Галенко. - СПб.: СПбУЭФ, 2011. – 229 с.
17. Глазов М. М., Фирова И.П. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика. – М.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007.- 327с
18. Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика. Учебное пособие. Издание 3-е, доп. и перераб. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2012.– 304с.
19. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст] / под ред. И.Б. Дураковой Москва: ИНФРА-М, 2012 - 568с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - 7-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород: НИМБ, 2011 - 1092 с.: ил., табл.
21. Ивлев А.,Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт/ А. Ивлев, Ю.Гарайберх // Человек и труд.-2003.-№12.- С.61-64.
22. Игнатовский П. Производительность труда – двигатель развития.// Экономист, 2010.-№2., с.3-13.

23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / Кибанов А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
24. Комаров М.А. Менеджмент. – М.: ИНФРА, 2009.–351с.
25. Кондратова И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации.// Экономический анализ: теория и практика, 2010.-№1., с.32-37.
26. Корпоративный менеджмент / Под ред. Мазура И.И. – М.: Омега- Л, 2008.- 412с.
27. Леонова И. Оплата труда по результатам. Необходимые условия и противопоказания к внедрению / И. Леонова // Управление компанией. - 2003 - № 8. - С. 41-44.
28. Лукьянов А.И.,Кряженков А.Н. Город на тихой сосне-Алексеевка-СПб.:Белгород, 2008-356с.
29. Мазаева Н. Качество трудовой жизни - важная составляющая менеджмента / Мазаева // Проблемы теории и практики управления. - 2004 - № 3. - С. 115-121.
30. Мескон М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер.с англ. - М.: Дело, 2011. – 455 с
31. Морен Э. Управленческая парадигма природы человека. - М: Наука, 2011.
32. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина, под общ. ред. Р.Г. Мумладзе. - М: КНОРУС, 2007. - 328 с.
33. Николайчук В. Е. Логистика: учебное пособие. – М: Наука, 2012. – 388 с

34. Носова С. С. Экономическая теория: Краткий курс: Учебное пособие. – Оренбург: Восток, 2011. – 580 с
35. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). - М.: АльфаПресс, 2010. - 640 с.
36. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК  
[Текст]  
/ Ю.Н. Шумаков, В.И. Еремин, С.В. Жариков и др.; под ред. Ю.Н. Шумакова. – М.: Колос, 2008. – 304 с.
37. Организационное поведение и управление персоналом под редакцией  
Спива В. А. - СПб: Питер, 2010. – 412 с
38. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие // Под ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева. – СПб.: ИНФРА, 2012. – 540 с
39. Основы экономической теории // Под ред. С. В. Мочерного. – М: Академия, 2012. – 619 с
40. Павлова Л. Н. Финансы предприятия. - СПб.: ИНФРА, 2012. – 310 с
41. Пархомчук М.А. Современная система взглядов на эффективность управления [Текст] / М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – № 9. – С. 7–9.
42. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии:  
учеб. - практ. пособие / В.П.Пашуто. - М.: Кнорус, 2005. - 317 с.
43. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективности управления (опыт лучших компаний). - М: Прогресс, 2011. – 324 с
44. Попов Н. А. Экономика отраслей АПК: Курс лекций. - М.: ЭКМОС,



- 2002.
- 368 с.
45. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии АПК; учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю.Н. Шумакова. - М.: КолосС, 2005. - 151 с.
46. Практикум по организации и управлению производством на сельскохозяйственных предприятиях / В.Т. Водяников, А.И. Лысюк, Л.И. Кушнарев и др.; Под ред. В. Т. Водяникова. - М.: КолосС, 2005. - 448 с.
47. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. - М, 2012. – 624 с
48. Рузавин Г. И., Мартынов В. Т. Курс рыночной экономики. – СПб: ИНФРА, 2010. – 540 с
49. Семенов В. М., Баев К. А., Терехова С. А. и др. Экономика предприятия. –Оренбург.: Восток, 2012. – 581 с
50. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело, 2005. - 96 с. - (Модульная программа "Руководитель XXI века"
51. Тянь Р. Б. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие – М: Наука, 2012. – 303 с
52. Управление персоналом: учебник/ под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина.-М.: ЮНИТИ, 2012. – 549 с.
53. Ушачев, И.Г. Проблемы повышения уровня производительности и мотивации труда в сельском хозяйстве [Текст] / И.Г. Ушачев // Вестник

Орловского государственного аграрного университета – 2011. – №6 (80). – С.115–121.

54. Финансовый менеджмент / Под ред. д.э.н., проф. Н.Ф Самсонова. - М.: Финансы, 2012. – 549 с

55. Финансы / Под ред. А. М. Ковалевой. - М: Финансы, 2012. – 320 с

56. Финансы предприятий: тексты лекций / Под ред. А. Н. Поддерегина. - М.:

Наука, 2011. – 109 с.

57. Чавыкина , М. А. Необычные методы стимулирования труда персонала / М. А. Чавыкина // Молодой ученый,2014. — №4. — С. 631-632.

58. Шакиров Ф. К. Организация сельскохозяйственного производства. Учеб.

- М.: Колосс, 2003. - 498 с.

59. Шапиро, С.А.Мотивация и стимулирование персонала /С.А.Шапиро // ГроссМедиа, 2011. – №9.- С. 224

60. Экономика сельского хозяйства: Учеб. пособие / Под ред. В. В. Кузнецова.

- Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. С.350– 352.

61. Экономический анализ деятельности предприятия - М.: Академический проект, 2011 - 573 с.

62. Экономический анализ: Основы теории комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / под редакцией проф. Н.В. Войтоловского, проф.И. И. Мазуровой 2-е изд., перераб и доп. – М.: Колосс, 2012.-529 с.

