

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001645
Ходыкиной Анны Ивановны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н.
Бабинцева Е.И

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры социальных
технологий НИУ «БелГУ»
Бубликов В.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ АПК..... | 10 |
| 1.1 Основные категории и понятия системы стимулирования труда персонала..... | 10 |
| 1.2 Методы оценки системы стимулирования труда персонала в организациях АПК..... | 18 |
| 1.3 Инновационные подходы, применяемые к системе стимулирования труда персонала в организациях АПК | 29 |
| ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК..... | 40 |
| 2.1 Организация, инструменты и методика исследования | 40 |
| 2.2 Изучение мотивационных особенностей работников АПК..... | 46 |
| 2.3 Исследование системы стимулирования труда персонала в организациях АПК | 57 |
| ГЛАВА 3. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ АПК..... | 64 |
| 3.1 Инновационные подходы к системе стимулирования труда персонала организаций АПК | 64 |
| 3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий..... | 74 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 79 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 82 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 89 |

ВВЕДЕНИЕ

Организации агропромышленного сектора, как и экономика сельского хозяйства в целом, на сегодняшний день претерпевают ряд изменений: внедрение новой техники и технологий, использование новых подходов к организации производства, реновация сельскохозяйственного производства. Эти факторы коренным образом влияют на состояние сельскохозяйственного рынка труда, а в частности на работников, занятых в агропромышленном секторе экономики. В этой связи важное значение имеют вопросы, связанные со стимулированием труда работников, так как существует недостаток информации о рыночных системах стимулирования труда. Более того, неспособность сельскохозяйственных организаций к самостоятельному построению систем оплаты труда обусловили низкий уровень заработной платы, производительности труда и миграции работников из сельского хозяйства. Это свидетельствует о необходимости разработки принципиально новых, инновационных подходов к формированию системы материального стимулирования труда, соответствующих современным условиям организации сельскохозяйственного производства.

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, получения максимальной прибыли и выпуска конкурентоспособной продукции является работа персонала, который в свою очередь должен быть замотивирован на высокие показатели. Безусловно, нелегко создать такую систему поощрения, при которой можно было бы эффективно руководить сотрудниками, вдохновлять их на трудовые свершения и способствовать постоянной 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.

Современная система материального стимулирования труда работников должна быть простой и прозрачной, наряду с заработной платой, включать премирование, компенсации, социальные выплаты, роль которых в мотивации работников аграрного производства в перспективе будет повышаться.

Решению этих проблем должна способствовать разработка системы материального стимулирования труда работников сельского хозяйства, позволяющая учесть особенности, характерные для стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях в современных условиях.

В связи с этим тема магистерской работы, направленная на совершенствование системы материального стимулирования работников организаций агропромышленного сектора экономики, является актуальной.

Степень разработанности проблемы: данной теме посвящено множество научных работ и монографий известных российских и зарубежных ученых, таких как: Баканова М.И., Шеремета А.Д., Кокорева В.П., Брэдика У., Вудкока М. Бобкова В. Н., Кокина Ю.П., Шумакова Ю.Н., Мазлоева В.З., А. А. Асеева, М. В. Грачева, Н. М. Железновской, В. Г. Подмаркова, Г. Х. Попова, И. М. Поповой, Б. Г. Прошкина, Д. А. Аширова, И. Ф. Беляева, О.С. Виханского, В. И. Бовыкина, Н. А. Волгина и др.

Тем не менее, несмотря на популярность выбранной темы, в условиях рыночных отношений теория данной области требует доработки и доведения системы материального стимулирования до состояния актуального современным тенденциям.

Объектом исследования является система стимулирования труда персонала агропромышленной организации.

Предмет – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе стимулирования персонала агропромышленных компаний.

Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций использования инновационных подходов к совершенствованию системы стимулирования труда персонала в агропромышленных компаниях.

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

— рассмотреть теоретические аспекты системы стимулирования персонала;

—изучить инновационные подходы, применяемые к системе стимулирования труда персонала в агропромышленных компаниях;

— сформировать методические основы оценки системы стимулирования труда персонала;

— провести анализ существующей системы стимулирования труда работников в АПК;

— разработать и предложить комплекс мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования труда персонала АПК;

При написании работы были использованы специальная научная и учебная литература как отечественных так и зарубежных авторов, публикации в периодической печати а также законодательные документы, федеральные программы развития агропромышленного комплекса страны.

Теоретической и методологической основой исследования послужили положения фундаментальных работ отечественных и зарубежных ученых в области оценки системы стимулирования.

При изучении предмета исследования были использованы методы: архивный метод (анализ документов); методы опроса (анкетирование); методы обработки данных (качественные и количественные), корреляционный и трендовый анализ. Для решения прикладных задач были использованы

экономико-статистические методы- группировок, сравнения, расчет показателей и др.

Информационной базой для проведения исследования послужили: законы Российской Федерации, законодательные акты РФ и другие нормативно-методологические документы, годовая финансовая отчетность ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский за 2015-2017 г., внутренняя документация а также данные, полученные в результате проведения исследования выборки.

Гипотеза заключается в предположении о том, что разработка эффективных мероприятий совершенствования системы стимулирования в агропромышленных компаниях является главным условием повышения производительности работников и повышения прибыли; отсутствие качественной системы стимулирования создает предпосылки снижения конкурентоспособности организации, что негативно отражается на заработной плате работников и социальной атмосфере в коллективе.

Научная новизна состоит в следующем:

- 1) обозначены и дифференцированы инновационные подходы, применяемые к формированию эффективной системы стимулирования труда персонала организаций агропромышленного сектора экономики, включающие количественные и качественные показатели, экономию используемых ресурсов, рациональное использование техники и технологий;
- 2) предложено теоретическое обоснование методического инструментария исследования системы стимулирования с учетом специфики деятельности организации агропромышленного комплекса, разработаны программа и этапы исследования стимулирования персонала в конкретной организации, а именно проанализирована степень удовлетворенности сотрудниками действующей системой и проведена оценка самой системы стимулирования работников в организации;

3) разработаны направления совершенствования системы стимулирования труда персонала агропромышленного комплекса, позволившие обосновать модель «Совершенствование системы стимулирование труда в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский и предусматривающие оптимизацию структуры фонда материального стимулирования в пользу повышения доли стимулирующих выплат, гарантий; использование социальных льгот в качестве инструмента мотивации персонала, введение индивидуального и коллективного премирования.

Положения, выносимые на защиту

1. 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. В практике управления существует множество разновидностей стимулирования, однако на сегодня самым популярными остается 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;

2. От правильно разработанной системы стимулирование зависит не только эффективность деятельности работников, но и деятельность организации в целом. На сегодняшний день, для наиболее эффективного использования персонала и раскрытия его потенциала, первостепенной задачей каждого работодателя является формирование принципиально новой, соответствующей инновационным подходам, системы материального стимулирования труда, отвечающей современным условиям организации сельскохозяйственного производства.

3. В качестве основы для построения эффективной модели стимулирования

Необходимо использовать системный подход, основными требованиями которого должны являться: ясность и конкретность системы стимулирования, объективная оценка работников, 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. При этом эффективная система стимулирования 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. Ведь качественно сформированная и отлаженная система стимулирования персонала становится фундаментом стабильности и конкурентоспособности компании.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы и предложения, а в частности модель «Совершенствование системы стимулирования труда персонала в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский могут быть использованы в деятельности агропромышленных организаций родственной направленности в целях улучшения системы стимулирования труда работников.

База исследования. Эмпирическое исследование проводилось на выборке, которую составили респонденты агропромышленной организации ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

Апробация результатов исследования. Материалы и результаты диссертационного исследования, выводы и практические рекомендации докладывались и обсуждались автором на международных научно-практических конференциях («Управление в 21 веке», г. Белгород, 2017г.).

Основные положения и выводы магистерской диссертации отражены в 4 статьях, общим объемом больше 0,95 п.л.

Структура и объем работы. Структура, логическое построение и последовательность изложения материалов диссертации определены целью и задачами исследования, а также использованной методической базой. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа содержит рисунки, схемы, карты, таблицы и формулы.

Во введении раскрыты актуальность темы диссертационной работы и степень изученности проблемы: определены цель, задачи, объект и предмет исследования; обоснованы научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические и методологические подходы к исследованию системы стимулирования труда персонала организаций АПК» раскрыто содержание понятия стимулирования, определены основные функции, виды и подходы к стимулированию персонала, изучены методы стимулирования и инновационные подходы, применяемые к системе стимулирования персонала в агропромышленных компаниях.

Во второй главе «Эмпирические исследования системы стимулирования труда персонала в организациях АПК» предложена методика оценки системы стимулирования труда персонала агропромышленного сектора экономики, дан анализ системы стимулирования сотрудников АПК, в частности, проведен опрос сотрудников компании на удовлетворенность действующей системой.

В третьей главе «Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы стимулирования труда персонала организаций агропромышленного сектора экономики» разработаны и предложены мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организаций АПК на примере ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, с учетом инновационных подходов.

В заключении подведены итоги исследования, сформулированы основные результаты, сделаны выводы и даны практические рекомендации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

1.1 Основные категории и понятия системы стимулирования труда персонала

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 47]. 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. Например: поесть, попить, отдохнуть, потренироваться

Внешняя (экстринсивная): для изменения своего состояния в окружающей среде, своего взаимодействия с ней, своих связей и отношений. Например: 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 систем, 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 [1, 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.

Следует отметить, что иногда понятие «мотив» рассматривается шире понятия «стимул». Это проявляется в попытке включить стимул в структуру

мотива [19,с.208]. К примеру, Б.М. Генкин [7, с. 136] стимулированием считает только внешнюю, к которой относит административную, мотивацию. Однако что есть в таком случае моральное стимулирование, встречающееся у множества авторов при классификации стимулов и мотивов. Против этой точки зрения также свидетельствуют различные подходы к трактовке процессов трудовой мотивации и стимулирования. Мотивацию большинство ученых рассматривают как внутреннее побуждение путем воздействия на уже присущие человеку мотивы труда [14, с.93]. Стимулирование – это функция управления, заключающаяся в сознательном использовании стимулов для формирования и усиления мотивов трудового поведения работников предприятий (организаций) [45, с. 31]. Это позволяет заключить, что мотивация – это внутреннее побуждение человека, объясняющее его действия, а стимулирование – внешнее воздействие на человека с целью формирования мотивов этих действий. При этом стимулирование выступает как посредник при взаимодействии работника и работодателя, обладающего некоторым набором благ, способных удовлетворить потребности работника и предлагаемых в обмен на его труд. Таким образом, стимулирование – процесс определения мотивов и применения к ним стимула для побуждения человека к определенным действиям для достижения целей[21, с.38].

Ученые сходятся во мнении, что процесс стимулирования должен включать «не только создание внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие ее внутреннему содержанию побудительных мотивов работника. Вместе они формируют непосредственно мотив действия» [13, с. 43]. Однако подобного соответствия мотивов и стимулов невозможно достигнуть, не принимая во внимание интересы работника, которые должны в свою очередь совпадать с интересами организации. Это подтверждает и Ю.М. Артемов, указывая на необходимость использования интересов работника в качестве основы стимулирования [7, с. 57].

Функциональное представление симулирования 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).

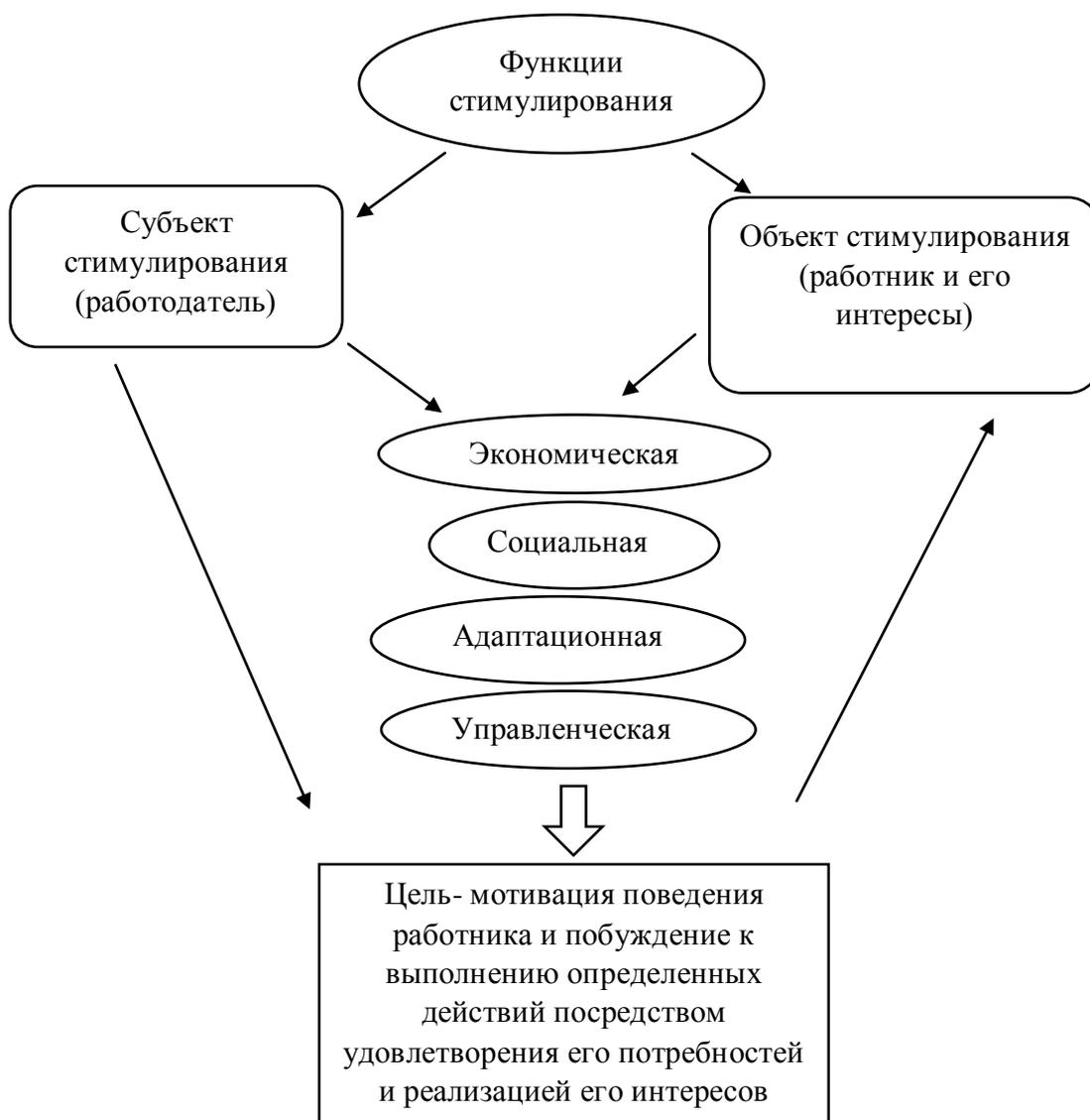


Рис. 1.1 Функции стимулирования

Функциями стимулирования являются:

- 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. Информирова 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 связь [18, с.56-57].

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

Изучая данную составляющую системы стимулирования, мы столкнулись с тем, что у всех авторов разное видение и подходы к трактовке премий. Одни полагают, что премия – это поощрение работника за труд выше ожидаемого результата [31, с. 46], отражая, таким образом, принцип «за норму – тариф, премиальное вознаграждение – за сверхнормативные достижения» [38 ,с. 412]. А. И. Рофе, видит сущность премирования в поощрении за достижение

определенных показателей в труде [18, с. 356]. Трактую премии как ежемесячные и регулярные выплаты сверх тарифа [77, с. 568], ученые в определенном смысле отождествляют данную экономическую категорию с некоторыми видами дополнительной заработной платы. На наш взгляд, наиболее полная и исчерпывающая характеристика премий содержится в определении Г.В. Ильиной, где премия – это элемент системы материального стимулирования труда, представляющий собой денежную сумму, выплачиваемую за достижение установленных работодателем количественных и качественных показателей.

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 [29, 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 [15, 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 [32, с. 41].

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 [31,с. 214].

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 [14,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.

1.2 Методы оценки системы стимулирования труда персонала в организациях АПК

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 [31,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 в агропромышленных компаниях

| Методы | Классификация |
|---------------------|---|
| Методы обследования | Интервьюирование; Анкетирование; |
| Метод обоснования | Метод сравнений; Метод оценки экономической эффективности системы премирования; |
| Методы анализа | Системный анализ; Функционально-стоимостной анализ; 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. [32,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 [17, 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 [14, 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 [24, с.312]. 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 [26, 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 [29, 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 [30, с. 94].

На сегодняшний день существует большое количество мотивационных теорий о том, каким образом следует поощрять персонал. Применение этих теорий и подходы к мотивации труда, созданные зарубежными учеными, в России и на Западе имеют свои нюансы [71, с. 214].

Из всего разнообразия моделей систем мотивации труда в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, и шведскую модели.

1. В Японии человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, японец остается там вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится практически второй семьей. Следовательно, нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном - сотрудник. Обеспечивают высокую мотивацию к труду широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует сотрудников. Система стимулирования труда по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая [63, с. 426].

Традиционно она строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника) как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной и новой) трудовой тарификации работников. В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям - возраст, стаж, профессиональный разряд и результативность труда [60,с. 114]. Возраст и стаж служат базой для традиционной личной ставки, а профессиональный разряд и результативность труда являются основой для определения величины трудовой тарифной ставки, называемой «ставкой за квалификацию». Таким образом, использование трудовой ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работника, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая в данном случае прямо зависит от результатов работы[27,с.156].

2. Американская модель мотивации труда построена на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния. В 60-е годы XX века в США были разработаны основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников. Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое [69, с. 354]. В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда. Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования [61, с. 614]. Ныне одной из самых распространенных в США форм оплаты труда, как для основных, так и для вспомогательных рабочих

является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы.

При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм, как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием. В США широко применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции [71, с. 54].

В случае прибыльной работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% направляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% направляется на премирование администрации предприятия, 75% - на премирование рабочих. Премии выплачиваются ежемесячно по результатам прошедшего месяца пропорционально трудовому участию работника на базе основной заработной платы. В конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Использование этой системы компанией «Мидленд-Росс» позволило на том же оборудовании повысить производительность труда на 16%, сократить текучесть кадров с 36 до 2,6%, вдвое снизить количество нарушителей трудовой дисциплины [69, с. 143]. При применении системы «Раккера» премии

начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Премии устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии. Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период. Зарплата пересматривается, как правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы - раз в полгода или год [51, с. 149].

На некоторых американских предприятиях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение оплаты труда зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности рабочему присваивается некоторое число баллов. Он может получить прибавку к зарплате, набрав соответствующую сумму баллов. При установлении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям. Основные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, сводятся к следующему: повышение мобильности рабочей силы внутри предприятия, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих и мастеров. При этом заметно улучшаются внутривыпускные отношения, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения на предприятиях такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции [37, с.401].

3. В Швеции первостепенными ценностями являются дружба, партнерство и коллектив. На втором месте в рейтинге приоритетов у шведов стоит интересная работа, и лишь на седьмой позиции - размер заработной платы. На сегодняшний день многие шведские компании разрешают своим сотрудникам работать дома.

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий. Еще одной характерной особенностью солидарной заработной платы является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: заработки поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников. Современные тенденции формирования

зарубежных систем стимулирования труда в обобщенном виде приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

| Особенности формирования зарубежных систем стимулирования труда | | |
|--|--|---|
| Япония | США | Швеция |
| Основные факторы мотивации труда | | |
| Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда | Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация | Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация |
| Отличительные особенности мотивации труда | | |
| Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию | Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок | Сочетание элементов сдельной и повременной систем Участие в прибыли |

Что касается российской модели стимулирования: в 2016 году эксперты международного рекрутингового агентства «Kelly Services» провели исследование среди граждан России «Мотивация персонала на российском рынке труда» и выявили основные факторы, стимулирующие российских сотрудников на высокую производительность. Исследование представлено в приложении 7 результаты исследования, представленные на рисунке 1.2.

Мы видим, что на российских предприятиях главным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда и социальные гарантии (64%), а такие факторы как: переработки, месторасположение офиса, гибкий график оказывают незначительно влияние на мотивацию работников (15% и менее).



Рис.1.2 Факторы, мотивирующие российских сотрудников (по данным исследования в 2016 году)

Мы видим, что на российских предприятиях главным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда и социальные гарантии (64%), а такие факторы как: переработки, месторасположение офиса, гибкий график оказывают незначительно влияние на мотивацию работников (15% и менее).

Исследуя проект «HeadHunter» «Банк заработных плат», и его анализ динамики заработных плат в 2017 году, представленный в приложении 8, мы видим, что изменения в области оплаты труда, а в частности ее повышения, коснулись таких сфер как: электроника, товары народного потребления, IT и др. Зарплаты в отрасли сельского хозяйства изменений не претерпели.

Конечно, России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но ни в коем случае не копировать его, ведь механический перенос зарубежного опыта в наши условия не даст никакого эффекта. Однако не стоит забывать о том, что нематериальные инструменты поощрений работников компании можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены финансовые потребности сотрудников.

Таким образом, факторы мотивации на российских и зарубежных предприятиях похожи, но при этом не одинаковы, это определяется не только

разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов, но и российским менталитетом. Хочется надеяться, что, адаптируя опыт зарубежных коллег и применяя собственные навыки, менеджеры добьются эффективной мотивации сотрудников российских предприятий.

1.3 Инновационные подходы, применяемые к системе стимулирования труда персонала в организациях АПК

Инновационные подходы в системах мотивации становятся закономерностью развития современного бизнеса. Понятие «инновация» означает положительное, прогрессивное новшество (идею, деятельность, технологию или материальный объект, ранее не применявшийся системой) [22,с.76]. В настоящее время существует множество определений понятия «инновация», однако все авторы приходят к выводу о том, что «инновация – это продукт, воспринимаемый индивидом как новый или ранее не существующий».

В зависимости от места применения, инновации подразделяются на три большие группы: продуктовые, технологические и управленческие. Что касается первой группы инноваций, то данная разновидность нововведений представляет собой те или иные продукты, которые потребляются, непосредственно, в сфере производства или же в сфере потребления продукта. Вторая группа или технологические нововведения – это существенно новые способы, техники или технологии производства старых или новых продуктов.

Управленческие нововведения – это методы работы, которые главным образом, используются аппаратом управления и которые является новыми в своей сфере. В настоящее время именно в сфере сельского хозяйства, как нигде, стремятся к нововведениям, тем самым пытаясь повысить уровень отдачи

сотрудников, сокращая при этом издержки и ориентируясь на построении системы мотивации [28,с.576].

Существует два подхода к построению мотивации труда персонала в организации: традиционный и нетрадиционный. Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудником за свой труд, оказывает непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал. Традиционным является подход определения величины заработной платы сотрудника как функции двух переменных – внутренней ценности занимаемого им рабочего места и внешней, рыночной ценности этого рабочего места. Традиционная схема компенсации не лишена определенных недостатков, но ее достоинства перевешивают их. К явным достоинствам традиционной системы компенсации можно отнести следующие характеристики:

- четкость;
- простота;
- высокая степень объективности;
- низкие издержки по управлению и администрированию;
- учет рынка труда;
- учет особенностей самой организации и каждого отдельного сотрудника.

Традиционная система компенсации опирается на должностные инструкции, в которых описаны все функции сотрудника, предоставляет сотрудникам различные льготы [9, с.322].

Нетрадиционная компенсация включает в себя плату за результаты и плату за знания. Эти меры помогают преодолеть недостатки традиционной системы компенсации. Методы платы за результаты устанавливают прямую зависимость между величиной вознаграждения и результатами работы одного сотрудника, подразделения или организации в целом. Использование таких методов позволяет добиться повышения производительности труда за счет

материальной заинтересованности сотрудника. Плата за знания ставит величину вознаграждения в зависимость от приобретенных сотрудником профессиональных знаний и навыков. Такой вид нетрадиционной компенсации стимулирует процесс постоянного профессионального развития.

Выбор методов компенсации для каждой конкретной организации определяется целым рядом факторов, среди которых:

- стратегия развития компании;
- состояние внешней среды;
- организационная культура и традиции.

Самой уязвимой отраслью в этой области современной экономики является сельское хозяйство. Известно, что сельское хозяйство является приоритетным направлением ведущих стран, которое развивается с использованием различных достижений научно-технического прогресса. Именно от степени развития сельскохозяйственной отрасли зависит благополучие и благосостояние любого государства. Однако, в России, не смотря на огромное разнообразие природно-географических и климатических условий, данный вопрос стоит довольно остро.

Как свидетельствует огромное количество научных работ, сельскохозяйственному производству присущи отличительные черты, подчеркивающие его сложность и неоднородностью, в том числе и в стимулировании труда сотрудников [13, с.76].

Для эффективного управления стимулированием труда персонала в агропромышленных компаниях 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 повышении 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.1.3.

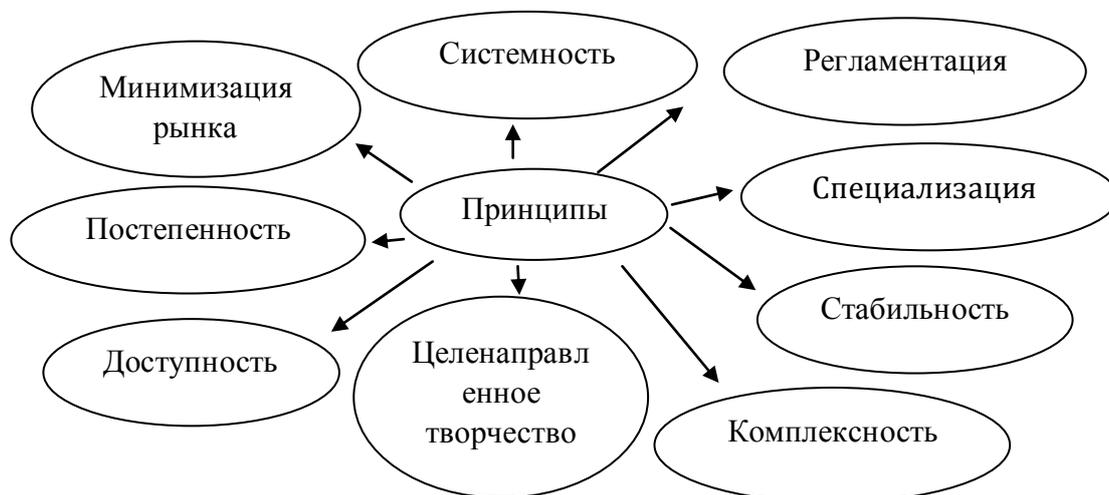


Рис.1.3 Принципы эффективной системы стимулирования

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) [6,с.112].

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 [3,с.212].

Следует отметить, что каждая 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) [7, 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. [9, с.461].

Таким образом, показатели стимулирования должны быть конкретными, полностью понятными для работников, четко сформулированными [60, с.98].

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 [31, с 105].

Как показывает практика, проблема мотивации и стимулирования труда персонала в сельскохозяйственной отрасли характеризуется прежде всего низким и недостаточно прозрачным уровнем заработной платы.

К наиболее распространенным методам стимулирования в сельском хозяйстве следует отнести: доплаты, надбавки, премии. Обычно данные виды выплат назначаются работникам в случае повышения производительности, качества, объемов производства либо сокращения производственных потерь.

Основной проблемой на многих сельскохозяйственных предприятиях является то, когда работник начинает повышать производительность в следствие материальной заинтересованности, работодатель, в свою очередь, в целях экономия денежных средств на ФОТ, повышает норму выработки. В данном случае, труд работника используется наиболее эффективно за счет внедрения высокопроизводительной техники или использования ресурсно- и энергосберегающего оборудования, независимо от его материальной заинтересованности.

Эффективной системой стимулирования, соответствующей современным реалиям, служит установление сдельно-прогрессивных расценок за единицу произведенной продукции. Помимо премий, доплат и надбавок, данная система будет включать в себя расценки за единицу продукции, которые увеличатся в зависимости от производительности работников. Заинтересованность сотрудников будет выражаться в повышении расценок за единицу выполненных работ в случае перевыполнения установленных норм. При этом, часть высвободившихся денежных средств, необходимо направить в премиальную составляющую тем работникам, которые трудятся на новой технике, что в свою очередь будет способствовать материальной заинтересованности в повышении квалификации и профессиональной переподготовке кадров.

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 сегодня 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.

На сегодняшний день, для наиболее эффективного использования персонала и раскрытия его потенциала, первостепенной задачей каждого работодателя является формирование принципиально новой, соответствующей инновационным подходам, системы материального стимулирования труда, отвечающей современным условиям организации сельскохозяйственного производства.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

2.1 Организация, инструменты и методика исследования

Целью исследования является изучение особенностей стимулирования труда персонала организаций агропромышленного сектора экономики и разработка комплекса мероприятий, повышающего эффективность стимулирования персонала, занятого в сельском хозяйстве. В соответствии с указанной целью нам необходимо провести диагностику актуального состояния системы стимулирования труда персонала организаций агропромышленного сектора экономики.

Диагностика актуального состояния системы стимулирования труда персонала организаций агропромышленного сектора экономики представляет собой многоуровневый и системный анализ процессов.

Основными параметрами нашего исследования явились:

1. Уровень оплаты труда работников;
2. Система льгот для сотрудников;
3. Сотрудничество в коллективе;
4. Отношение с руководством;
5. Ответственность за результаты своей работы;
6. Общественное признание работы;
7. Стремление к творчеству.

Наше исследование проводилось на базе сельскохозяйственной организации «Агротех-Гарант» Алексеевский с сентября 2016 по май 2018. Процесс исследования системы стимулирования включал этапы, представленные на рисунке 2.1



Рис. 2.1 Этапы формирования системы стимулирования

Первый этап «определение целей и задач стимулирования» говорит о том, что система стимулирования организации должна быть направлена на

реализацию миссии и целей организации и соответствовать стратегии ее развития. Связь системы стимулирования с целями и миссией организации формируется посредством установления количественных и качественных критериев оценки деятельности сотрудников.

Второй этап «Определение структуры персонала и анализ его степени удовлетворенности действующей системой стимулирования» должен быть реализован с помощью методов социологических опросов, анкетирования. Поскольку объектом стимулирования выступает интерес работника, необходимо постоянно учитывать происходящие изменения в структуре потребностей работников различных категорий, иначе предлагаемые блага не станут для них стимулами.

Третий этап «Анализ о оценка действующей системы стимулирования»- этап модернизации и оптимизации системы, который проводится с целью выявления ее достоинств и недостатков. Особое внимание на данном этапе следует уделить уровню и эффективности оплаты труда, ее связи с установленными показателями, результатами деятельности отдельных работников, выявить факторы, оказывающие наибольшее влияние на размер вознаграждения. Результатом реализации данного этапа должен стать ответ на вопросы: эффективна ли действующая система стимулирования, способствует ли она достижению установленных целей и задач, нужны ли корректировки, каковы направления ее дальнейшей оптимизации.

Четвертый этап «Формирование концептуальной модели системы стимулирования и ее реализация» представляет формирование структуры заработной платы и установление соотношений между ее постоянной и переменной частями, денежным и не денежным вознаграждением. Результатом данного этапа должна стать разработка положений об оплате труда, о премировании и т.д.

Оценка эффективности предложенной модели системы стимулирования.

Данный этап представлен оценкой достигнутых результатов с помощью частных и интегральных показателей. В случае недостижения целевых установок следует провести детальный анализ и выявить причины и недостатки, вернувшись ко второму этапу и составить план корректирующих мероприятий.

В качестве методов исследования мы использовали:

1. Системный метод (качественный состав персонала, производительность труда, уровень заработной платы по предприятию и его соотношение; текучесть персонала);
2. Метод обследования (анкетирование персонала);
3. Метод обоснования (оценка экономической эффективности документов, регламентирующих заработную плату сотрудников, в частности положения о премировании организации).

Для оценки системы стимулирования труда персонала в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский нами была разработана программа исследования, включающая следующие этапы:

Первый этап-подготовительный (сентябрь-декабрь 2016г.) На данном этапе мы провели анализ ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, изучили сферу деятельности компании, ее положение на рынке и организационно-экономическую характеристику. Основным методом исследования на данном этапе был анализ документов. В рамках исследования нами были проанализированы: Устав ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, сайт организации, отчеты о финансовой деятельности за 2015-2017 г.

Второй этап- сбор и анализ информации (февраль-август 2017).

На этом этапе мы использовали системный метод оценки и проанализировали такие показатели как:

- состав и структура трудовых ресурсов;
- основные кадровые процессы;
- структура и укомплектованность персонала ;

— стаж и уровень заработной платы.

Для проведения анализа нами были изучены и обработаны следующие документы: Положение о персонале, штатное расписание, коллективный договор. Результаты первого и второго исследования представлены в параграфе 2.2.

Третий этап (метод обследования) – организация и проведения социологического опроса персонала (сентябрь-ноябрь 2017г.). В начале методом анкетирования мы выявили мотивы сотрудников, побуждающие их к воспроизводительному труду (приложение 4.), затем изучили степень удовлетворенности персонала действующей в компании системой стимулирования (приложение 6). Базой для проведения анкетирования послужил опросник, составленный на основе процессуальной теории мотивации модели Портера-Лоулера. Модель Портера-Лоулера является комплексной, и включает в себя элементы теории справедливости и теории ожиданий.

В модели фигурирует четыре переменных:

- 1) затраченные усилия;
- 2) восприятие;
- 3) полученные результаты;
- 4) степень удовлетворения.

Данная модель показывает, что достигнутый результат зависит от усилий, которые приложил сотрудник, его характерных особенностей и способностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных сотрудником усилий должен определяться мерой ценностей вознаграждения, а еще степенью уверенности в том, что эта оправданная мера вознаграждения будет соответствовать уровню приложенных усилий. Также в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между полученным результатом и соответствующим вознаграждением, то есть человек свои текущие потребности

удовлетворяет посредством получаемого, за достигнутые результаты, вознаграждения.

Обоснование выборочной совокупности. В опросе приняло участие 25 человек. По состоянию на 01.10.2017г. среднесписочная численность сотрудников ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский составила 248 человек, что и является генеральной совокупностью. При проведении опроса нами использовалась механическая выборка (шаг=10). Таким образом, выборочная совокупность составила 25 респондентов.

В исследовании использовался случайный вероятностный отбор респондентов. В структуру выборочной совокупности вошли: по гендерному признаку- 22 муж., 3 жен., по категориям персонала - 15 рабочих, 4 руководителя и 6 специалистов). Структура, выборка и результаты анкетирования представлены в Главе 2.3.

Четвертый этап (метод обоснования) - комплексный анализ официальных нормативно-правовых документов (декабрь-февраль 2018). На данном этапе нами были изучены документы, регламентирующие заработную плату сотрудников, в частности, Положения об оплате труда и Положение о премировании.

Анализируя документы, мы выявили, что включает в себя материальное не денежное и материальное денежное стимулирование. Затем, нами был изучен фонд оплаты труда (2015-2018г.) и с помощью математических формул рассчитан его удельный вес в общем объеме валового дохода. Данный анализ позволил нам сделать вывод об отсутствии зависимости изменения фонда оплаты труда от роста общей валовой прибыли компании.

Пятый этап (март 2018-май 2018) обработка полученных результатов, интерпретация данных, изучение и оценка различных точек зрения современных авторов на проблемы стимулирования труда персонала в сфере сельского хозяйства. Разработка мероприятий совершенствования системы

стимулирования труда персонала агропромышленного сектора экономики, подсчет предполагаемого социально-экономического эффекта.

2.2 Изучение мотивационных особенностей работников АПК

Первый и второй этап нашего исследования включали исследование общего состояния АПК. Здесь целесообразно отметить, что Белгородская область имеет высокий уровень инвестиционной привлекательности, что неоднократно подтверждалось независимыми рейтинговыми агентствами, где созданы благоприятные условия для значительного притока инвестиций. Развитие сельского хозяйства по прежнему остается зоной повышенного внимания, поскольку она является основной составляющей в экономике района, 58 % от объема валового муниципального продукта приходится на его долю.

На территории района действует множество крупных сельскохозяйственных предприятий, среди которых широко известны: Зеленая долина, Нива, РусАгро, Мираторг, колхоз им.Горина и др. В соответствии со статистическими данными площадь пашни хозяйствующих субъектов Белгородского района составляет 68 359 га всех форм собственности.

Для более детального исследования системы стимулирования труда персонала АПК, в качестве объекта исследования было взято ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

В процессе исследования, нам удалось выявить, что группа компаний «Агротех-Гарант» успешно внедряет современные методы растениеводства на территории Центрального Черноземья более 20 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. 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.

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.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что гарантии компании, действительно, проверены временем и тысячами наших партнеров по всей России. Группа компаний «Агротех-Гарант» объединяет 18 самостоятельных юридических организаций, в которых трудится более 2000 сотрудников и работает по основным направлениям:

- средства защиты растений, в том числе для ЛПХ;
- семенной материал;
- техника для защиты растений;
- сельскохозяйственное производство.

В данной магистерской работе мы рассмотрим Общество с ограниченной ответственностью «Агротех-Гарант» Алексеевский. Свою производственную деятельность хозяйство осуществляет на территории Афанасьевского, Глуховского, Иловского, Подсередненского, Репенского сельских поселений.

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

Анализ ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский необходимо начать с организационной структуры организации (таблица 2.1).

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.

Таблица 2.1

Организационная структура ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

| Наименование | Количество |
|--------------------------------------|------------|
| Директор | 1 |
| Зам.директора | 2 |
| Административно-управленческий отдел | 6 |
| Инженеры | 3 |
| Агрономы | 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 | 115 |
| Обслуживающий персонал | 39 |
| Итого: | 250 |

Далее, приступая к изучению экономической характеристики ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, рассмотрим структуру товарной продукции, на которой специализируется компания (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структура товарной продукции организации

| Наименование продукции | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | В среднем за 2015-2017г. | |
|------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|--------------------------|------|
| | Млн.руб | % | Млн.руб | % | Млн.руб | % | Млн.руб | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Пшеница | 52899 | 0,1 | 50156 | 0,1 | 61258 | 0,9 | 54771 | 0,9 |
| Гречиха | 42 | 0,01 | - | - | - | - | 7 | 0 |
| Кукуруза | 59343 | 0,07 | 21516 | 0,8 | 71259 | 0,9 | 47372 | 0,8 |
| Ячмень | 870 | 0,01 | 1049 | 0,01 | 59056 | 0,1 | 20325 | 0,5 |
| Горох | 2424 | 0,01 | - | - | 293 | 0,01 | 572,0 | 0 |
| Овес | - | - | - | - | 9 | 0,01 | 3 | 0 |
| Подсолнечник | 125150 | 0,26 | 81113 | 0,17 | 121104 | 0,19 | 99122 | 0,21 |
| Соя | 3464 | 0,01 | - | - | 31215 | 0,3 | 8893 | 0,02 |
| Сахарная свекла | 323848 | 0,52 | 354016 | 0,63 | 286736 | 0,47 | 274866 | 0,54 |
| Прочее | 3091 | 0,01 | 3150 | 0,01 | 3981 | 0,1 | 3407 | 0,01 |
| Итого: | 418111,0 | 100% | 400000,0 | 100% | 583911,0 | 100% | 467340 | 100% |

Мы видим, что в большей степени организация специализируется на выращивании и реализации сахарной свеклы и подсолнечника. Доход полученный от реализации этих культур в среднем за 2015-2017 год составил 274866 мл. руб. и 99122 млн.руб. соответственно. Меньшим спросом пользуются: горох (572 тыс); овес (3 млн.); гречиха (7млн.) и соя (8893тыс.).

Далее рассмотрим состав и структуру трудовых ресурсов ООО «Агротех-Гарант», для этого проведем анализ всех видов основных средств, занятых в производстве (таблица 2.3). По итогам таблицы 2.3, мы видим, что численность компании с каждым годом увеличивается. Если в 2015 году численность составляла 223 человека, то в 2017 году работников в организации насчитывается 250. 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 механизаторов. При этом выделяются такие категории персонала как специалисты и производственные рабочие.

Таблица 2.3

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

| Показатель | 2015г. | 2016г. | 2017г. |
|--|--------|--------|--------|
| Численность персонала на начало года, чел. | 227 | 233 | 250 |
| Среднесписочная численность | 225 | 236 | 252 |
| Принято всего, чел. | 9 | 11 | 30 |
| Выбыло всего, чел. | 5 | 3 | 5 |
| В т.ч.-по собственному желанию: | 1 | - | 2 |
| - по сокращению штатов: | 2 | 1 | 1 |
| -за нарушение трудовой дисциплины: | 2 | 2 | 2 |
| Численность на конец года, чел. | 227 | 236 | 252 |

Основные кадровые процессы в ООО «Агротех-Гарант» стабильны. Незначительные их колебания связаны с тем, что основными видами работ в ООО Агротех-Гарант являются сезонные. А движение кадров из-за большого объема сезонных работ представляет собой для организации вполне нормальное явление.

Таблица 2.4

Структура и укомплектованность персоналом в ООО «Агротех-Гарант»

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Персонал всего, в том числе | 227 | 233 | 250 |
| Руководители | 6 | 6 | 6 |
| Специалисты | 25 | 24 | 24 |
| Рабочие | 196 | 203 | 220 |

Из анализа таблицы 2.4, можно сказать, что увеличение численности персонала наблюдается в категории рабочих и обуславливается расширением производства и развитием технологической оснащенности компании, что в свою очередь требует значительных затрат ручного труда.

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу в 2017 г.

| Группы работников | Мужчины | | Женщины | |
|-------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |

| | | | | |
|--------------|-----|-----|----|-----|
| Руководители | 4 | 2% | 2 | 4% |
| Специалисты | 15 | 8% | 9 | 21% |
| Рабочие | 188 | 90% | 32 | 75% |
| Итого | 207 | | 43 | |

Как мы видим из таблицы 2.5, в основном в организации работают мужчины и лишь 20% приходится на женщин. Данные показатели можно охарактеризовать тем, что в организацию, относящуюся к аграрной сфере требуются работники таких профессий как: комбайнеры, сторожа, механизаторы и т.д.

Таблица 2.6

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% | 30 | 14% |
| От 5 до 10 | 4 | 67% | 3 | 13% | 182 | 82% |
| От 10 до 15 | 2 | 33% | 16 | 66% | 14 | 4% |
| От 15 до 20 и свыше 30 | - | - | - | - | - | - |

Как видно из таблицы 2.6, 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 2.7

Анализ заработной платы в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | 2017г.в % к 2015г. |
|--------------------|---------|---------|---------|--------------------|
| Персонал всего, | 65560,0 | 70479,0 | 86500,0 | 131,4 |
| Руководители | 4691,0 | 5258,0 | 3601,0 | 70,4 |
| Специалисты | 8530,0 | 7575,0 | 7892,0 | 91,4 |
| Рабочие | 52339,0 | 57646,0 | 75007,0 | 129,9 |

Таким образом, за три года наблюдается рост среднемесячной заработной платы рабочих. Мы видим, что заработная плата работников категории «рабочие» в 2015 году составляла 52339,0 тыс.руб., а к 2017 году она стала 75007,0 т.е. на 22668,0 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 2015 году пошло 4691,0 тыс.руб., а в 2017 году их заработная плата составила всего 3601,0 тыс.руб., что на 1090,0 меньше. Зарботная плата специалистов же сократилась на 638 тыс. и составила 7892,0 тыс. руб.

Динамика изменения заработной платы обуславливается тем, что в компании происходит увеличение штата производственных работников, если в 2015 году в Агротех-Гаранте было задействовано 227 рабочих, то к 2017 году рабочих стало 250. Кроме этого рост заработной платы рабочих связан с повышением их профессионального мастерства, увеличением их роли и ответственности в производстве и уборке зерновых культур.

Приступая к изучению мотивационных особенностей работников ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, следует отметить, что сегодня в организации действует система, построенная на двух типах стимулирования: материальное (денежное и не денежное) ,нематериальное (социальное или моральное) вознаграждение.

Целью третьего этапа исследования являлось определение эффективности функционирования обоих типов с помощью метода социологического исследования (приложение 2,3,4).

Как было описано в параграфе 2.1, в исследовании приняли участие 25 человек. Вначале мы предложили респондентам (работникам организации) выбрать и оценить из 11 предложенных мотивов наиболее значимые для них. Оценка уровня проводилась по 5 бальной системе, где 0 – «не имеет никакого значения»,5 – «очень важно» (приложение 2). 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 ко-во 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.

Полученные данные показаны в таблице 2.8.

Таблица 2.8

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 |

Следующим пунктом нашего исследования послужило выявление степени удовлетворенности работниками системой материального и социального (морального) стимулирования (приложение 3,4).

Что касается материального стимулирования, то из данных таблицы 2.9 и по итогам опроса «Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования» мы видим, что 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 2.9

| Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования | | | |
|---|---|---------------|----------------|
| № | Содержание вопроса | Индекс удовл. | Степень удовл. |
| 1 | Факторы ожидания | | |
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату | 0,80 | Высокая |
| 1б | Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат | 0,56 | Средняя |
| 1в | Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение | 0,92 | Высокая |
| 2 | Факторы справедливости | | |
| 2а | Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы | 0,52 | Средняя |
| 2б | Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению | 0,30 | Низкая |
| 2в | Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом | 0,28 | Низкая |
| 2г | Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения | 0,34 | Низкая |
| 3 | Факторы модели Портера–Лоулера | | |
| 3а | Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие | 0,57 | Средняя |
| 3б | Считаете ли вы себя способным работником | 0,98 | Высокая |
| 3в | Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии | 0,36 | Низкая |
| 3г | Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда | 0,10 | Низкая |

Анализируя показатели опроса «Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования» (таблица 2.10), можно сказать, что высокой и средней степени удовлетворенности соответствуют 5 параметров, низкой же оценки не наблюдается. Это говорит прежде всего о том, что работники довольны действующим моральным стимулированием и признание руководства справедливо по отношению к затраченному труду.

Таблица 2.10

| Степень удовлетворенности персонала системой морального стимулирования | | | |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|
| № | Содержание вопроса | Ко-во уд.ответов,% | Степень удовлетв. |
| 1 | Факторы ожидания | | |

| | | | |
|----|--|------|---------|
| 1а | Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет возможности карьерного роста | 0,57 | Средняя |
|----|--|------|---------|

Продолжение таблицы 2.10

| | | | |
|----|---|------|---------|
| 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 |

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 (40%). Для работников ООО «Агротех-Гарант» 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 25% 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 35%. 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.

2.3 Исследование системы стимулирования труда персонала в организациях АПК

Следующим пунктом нашего исследования являлось изучение действующей системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский и определение ее недостатков согласно проведенному опросу среди сотрудников.

Для этого 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 повременно-премиальная, 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 мая 2018 года установлена ставка 1 разряда в размере 11 500 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 – 3000 руб,

2 место – 1500 руб.

ЗИЛ, ВАЗ, ГАЗ: 1 место – 3000 руб.

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 Асрос-530 в размере 1000 руб.;

— на Лексоне 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 (приложение 6).

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 0,2 ц зерна;

— водителю на перевалке зерна на току за 500 тонн-2,5 ц. 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 (приложение 6).

На эффективность оплаты труда работников существенное влияние оказывает структура фонда материального вознаграждения, а также его отдельные элементы. Наличие в фонде оплаты стимулирующих выплат способно существенно повысить мотивацию персонала к достижению высоких

результатов в труде. Далее целесообразно рассмотреть фонд оплаты труда и рассчитать его удельный вес в общем объеме валового дохода. Состав и структура ФОТ в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский представлены в таблице 2.11 и включают 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 2.11, на данный вид выплат приходится 79 % от всего фонда оплаты труда в 2017 году, а это 71196,0 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 7376,0 руб. до 11049,0 руб. за 2015 и 2017 г. соответственно;

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

— для оплаты установленных в хозяйстве оплачиваемых отпусков работников приходится 5321,0 в 2015 году, им 9254,0 в 2017 г.

Таблица 2.11

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

| Виды выплат | 2015 г. | | 2016 г. | | 2017 г. | | 2017 в % к 2015 г. |
|--------------------------------|-----------------------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------------------------|
| | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | |
| | Оплата по тарифным ставкам, | 65680,0 | 80% | 69760,0 | 74% | 71196,0 | |
| Премии | 7376,0 | 11% | 9813,0 | 14% | 11049,0 | 13% | 149% |
| Натуральная форма оплаты труда | 1032 | 2% | 1126 | 2% | 1713 | 2% | 165% |
| Оплата отпусков | 5321,0 | 7% | 7082,0 | 10% | 9254,0 | 6% | 173% |

| | | | | | | | |
|--|---------|-----|---------|-----|---------|-----|------|
| Оплата стоимости питания работников | - | - | - | - | - | - | - |
| Районные коэффициенты и надбавки стаж работы | - | - | - | - | - | - | - |
| Материальная помощь | - | - | - | - | - | - | - |
| Итого фонд оплаты труда | 79297,0 | 100 | 87781,0 | 100 | 93212,0 | 100 | 117% |

Таким образом, мы видим, что ФОТ за 2015-2017 г. увеличился на 17 % 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).

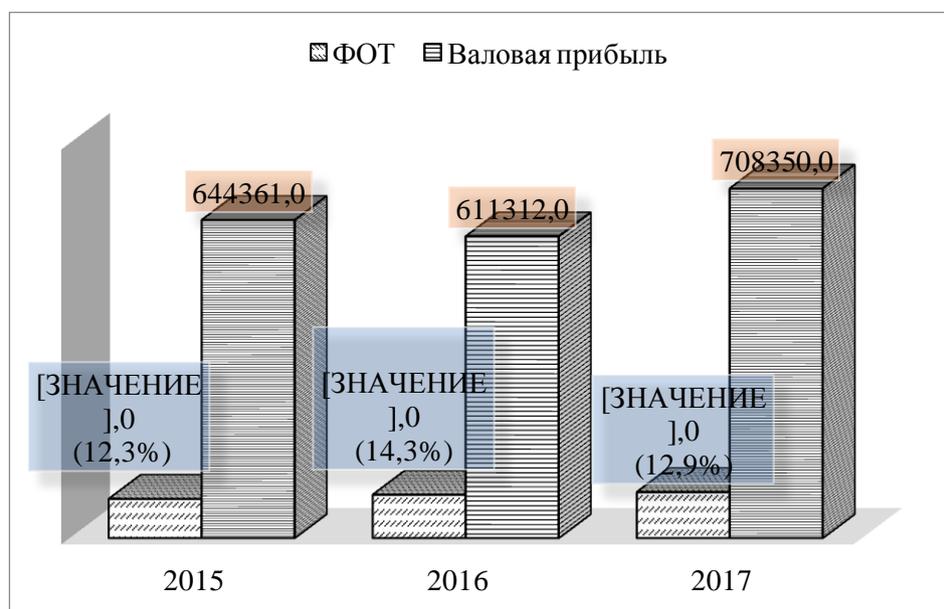


Рис.2.2. Соотношение валовой прибыли и ФОТ в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

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 2015-2017 г. 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.

Детальный анализ современного состояния системы материального стимулирования труда работников по различным направлениям позволил выявить ряд существующих проблем в ее организации, снижающих трудовую мотивацию и препятствующих дальнейшему поступательному развитию агропромышленного производства. Наиболее существенной проблемой представляются диспропорции в структуре фонда материального вознаграждения.

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. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

3.1 Использование инновационных подходов в формировании эффективной системы стимулирования труда персонала организации АПК

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.

По результатам нашего исследования были выявлены проблемы в области стимулирования труда работников агропромышленного сектора экономики, которые и легли в основу формирования мероприятий совершенствования системы стимулирования труда персонала на примере ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

Так, согласно требованиям современного общества, эффективная 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 (таблица 3.1):

- 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.

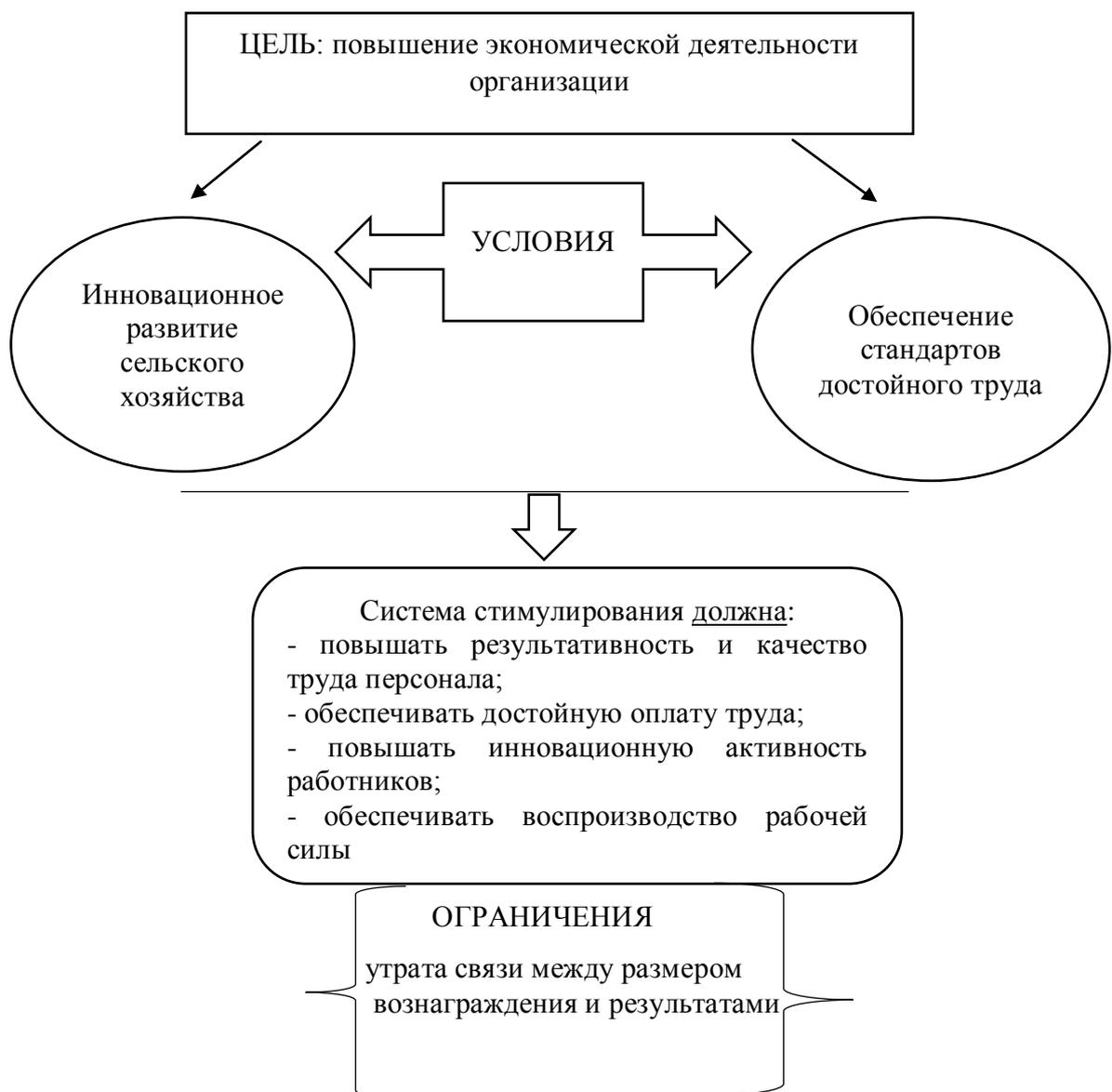
Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования труда персонала АПК (на примере ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский)

| ПРОБЛЕМА | МЕРОПРИЯТИЯ | РЕЗУЛЬТАТЫ |
|---|--|--|
| 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 и совершенствования системы стимулирования предлагается: | Стимулирование работников к высокоэффективному производственному труду |
| Недостаточность материальных стимулов | <p>«Совершенствование системы стимулирования работников АПК»</p> | Обеспечение воспроизводства рабочей силы |
| Малоэффективная система премирования | | Увеличение производительности, рост конечных показателей индивидуального и |

| | | |
|--|--|----------------------|
| | | коллективного труда. |
|--|--|----------------------|

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



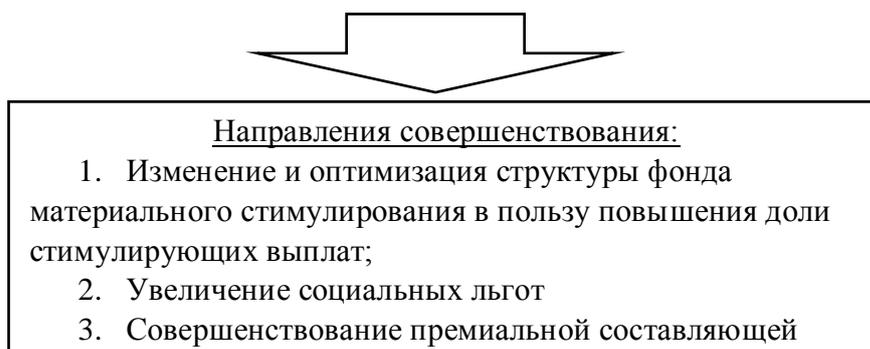


Рис.3.1 Направления совершенствования стимулирования персонала в АПК

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.

В настоящее время выделяется три основных вида премирования, которые могут применяться как совместно, так и отдельно друг от друга:

1) единовременное премирование, т.е. поощрение за выполнение особо важных работ, срочных работ, участие в конкурсах, выплаты к праздничным датам;

2) специальные системы премирования, которые заключаются в вознаграждении персонала за экономию ресурсов, за внесение рационализаторских предложений, новаторство и т.д.;

3) премирование за результаты деятельности. В зависимости от поставленных целей и задач организации оно может быть индивидуальным и коллективным. При этом индивидуальное премирование направлено на повышение результатов труда отдельного работника, в то время как целью коллективного премирования выступает повышение эффективности деятельности всего хозяйствующего субъекта или его отдельных подразделений. Важно при этом учитывать и финансовые возможности отдельных предприятий: вряд ли сельскохозяйственные организации с низкими показателями деятельности будут способны выделить дополнительные средства на оплату труда в условиях недостатка ресурсов, однако совсем отказаться в данном случае от премий тоже неверно. Отсутствие стимулирующих выплат в фонде материального вознаграждения может привести к еще более негативным последствиям.

Направления совершенствования системы стимулирования в ООО «Агротех- Гарант» Алексеевский представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2

Направления совершенствования системы стимулирования в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

| Зарботная плата | Элементы системы стимулирования | Категория работников | | Доля в ФОТ, (100%) |
|----------------------|---------------------------------|--|---|--------------------|
| | | Производственные рабочие | Руководители и специалисты | |
| Основная часть | Зарботная плата основная | Повременная зарботная плата (оклад) | | 60% |
| | Дополнительная | Гарантированные доплаты и надбавки (стаж, выслуга, квалификация) | | |
| Дополнительная часть | Индивидуальное премирование | производственные рабочие | за прирост производительности труда работника | 20% |
| | | руководители и специалисты | средний прирост производительности | |

| | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---|---|-----|
| | | Коллективное | → | Премирование от размера полученной чистой прибыли | |
| | | Социальные гарантии, выплаты и льготы | → | Оплата стоимости питания, обучения, материальная помощь | 20% |

Наши исследования показали, что в среднем в сельскохозяйственных организациях заработная плата по тарифным ставкам должна обеспечивать 60% ФОТ. 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.

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.

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.

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 2018 г. по 2020г. (рис. 3.1, 3.2). прогнозирование происходило при помощи трендового анализа.

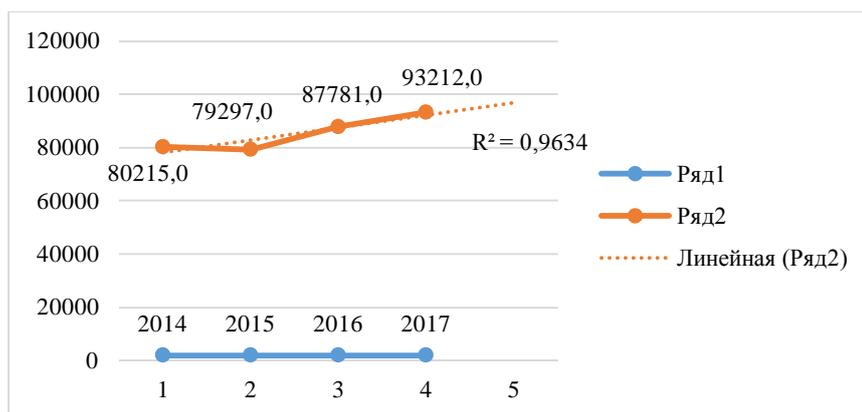


Рис.3.1 Построение линии тренда для прогнозирования фонда оплаты труда (тыс.руб.)

Рассчитаем значения линейного тренда произвели при помощи стандартной функции Excel:=ТЕНДЕНЦИЯ(известные значения y; известные значения x;новые значения x; конста)

Подставили в формулу значения:

1. Известные значения y - это ФОТ за период 2014-2017г. (т.е. 80215,0 тыс.,79297,0 тыс.,87781,0 тыс., 93212,0 тыс.);
2. Известные значения x - это номера периодов x (2014-2017г.);
3. Новые значения x - это номера периодов, для которых мы хотим рассчитать значения линейного тренда (2018-2020г.);
4. Константа - ставим 1, необходимо для того, чтобы значения тренда рассчитывались с учетом коэффициента, так как у нас линейный тренд $y=a+bx$;

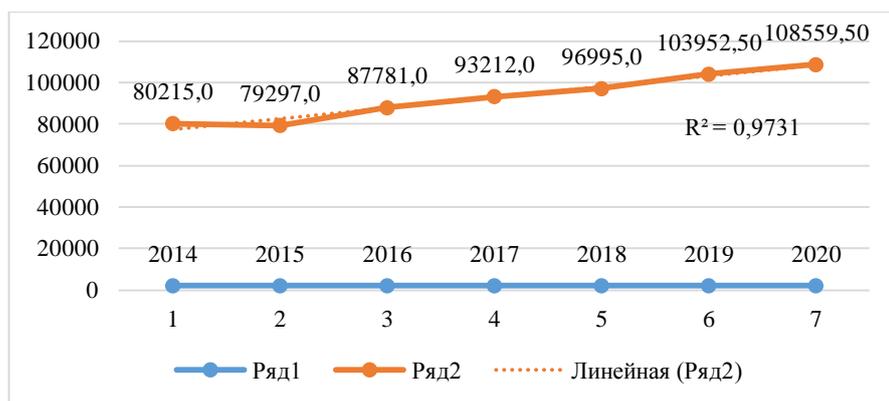


Рис. 3.2 Прогнозирование фонда оплаты труда на 2018-2020 г.(тыс. руб.)

Используя полученные прогнозные данные, рассчитаем объем материального стимулирования работников на 2018- 2020 г. Фонд материального стимулирования рассчитывается исходя из предложенной структуры: 60%-заработная плата, 20%- социальные гарантии и 20%-индивидуальное и коллективное премирование.

Таблица 3.3

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

| Показатель | 2018г. | 2019 | 2020г. |
|--|---------|-----------|----------|
| Заработная плата (60%) | 58197,0 | 62371,2 | 65135,7 |
| Индивидуальное и коллективное премирование (20%) | 19399,0 | 20790,5 | 21711,9 |
| Социальные гарантии, выплаты и льготы (20%) | 19399,0 | 14851,24 | 21711,9 |
| Фонд материального стимулирования, всего | 96995,0 | 103952,50 | 108559,5 |

Таким образом, как мы видим из таблицы 3.3, на заработную плату планируется затратить:

$$\text{ФОТ}_{2019} \times 0,6 = 58197,0 \text{ руб.} \quad (3.4)$$

$$\text{ФОТ}_{2019} \times 0,6 = 62371,2 \text{ руб.} \quad (3.5)$$

$$\text{ФОТ}_{2020} \times 0,6 = 65135,7 \text{ руб.} \quad (3.6)$$

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

$$\text{ФОТ}_{2018} \times 0,2 = 19399,0 \text{ руб.} \quad (3.7)$$

$$\text{ФОТ}_{2019} \times 0,6 = 20790,5 \text{ руб.} \quad (3.8)$$

$$\text{ФОТ}_{2020} \times 0,6 = 21711,9 \text{ руб.} \quad (3.9)$$

Аналогичным образом с использованием трендового метода, спрогнозируем объем валовой прибыли на 2018-2020г. (рис.3.3).

Данные рис.3.5 показывают рост валовой прибыли с 708350,0 тыс.руб. (2015г.) до 716114,79 руб.(план. 2018г.)

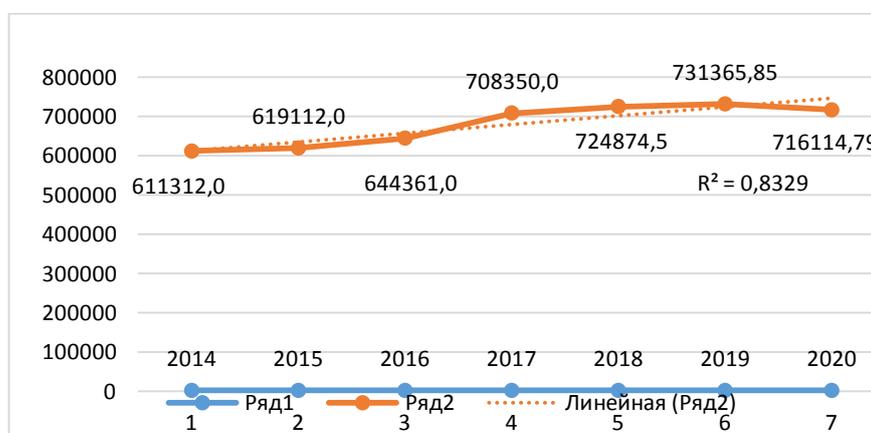


Рис.3.3 Прогноз валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский на 2018-20г.

Учитывая рост валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, рассчитаем рост производительности труда работников (ЭК) к 2020г.

$$\text{ЭК}_{2020\text{план.}} = \frac{W_{2020\text{ план.}}}{I} = 2864 \text{ руб.} \quad (3.10)$$

Таким образом, мы видим увеличение роста производительности труда работников от 2285 руб. в 2017 г. до 2864 руб. в планируемом 2020 г.

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 3.4.

Таблица 3.4

Соотношение ФОТ и валовой прибыли

| Показатель | 2017 | 2018 | 2019г. | 2020г. |
|--|----------|----------|-----------|-----------|
| Фонд материального стимулирования, тыс.руб | 93212,0 | 96995,0 | 103952,5 | 108559,5 |
| Валовая прибыль, тыс.руб | 708350,0 | 724874,5 | 731365,85 | 716114,79 |
| Соотношение, % | 13,1% | 13,3% | 14,2% | 15,1% |

Данные таблицы 3.4 показывают, что соотношение фонда материального стимулирования к объему валовой продукции будет иметь тенденцию к росту с 13,1% до 15,1% к 2020 году, что является благоприятным социальным явлением.

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.

3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Для оценки социально-экономической эффективности предложенной модели 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 3.5)

Таблица 3.5

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 |
| $\varepsilon L \geq K / XL_{\max}$ | 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 |
| $\varepsilon K \geq I / XL_{\max}$ | 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 «Агротех-Гарант» Алексеевский, в 2017 г. валовая прибыль (W) компании составила 708350,0 руб., численность персонала (K) – 250 человек, суммарные расходы на оплату труда согласно ФОТ – 93212,0 руб. Максимальная доля расходов на

оплату труда в валовой прибыли (XL_{max}) – 0,53. Рассчитаем средний доход одного сотрудника в месяц, производительность зарплаты и производительность труда работников.

Средний доход одного сотрудника в месяц (I) составляет 31 тыс.руб.

$$I = \frac{\Phi_{OT}}{K} / 12 = 31 \text{ тыс.руб.}, \quad (3.1)$$

Производительность зарплаты ($\mathcal{E}L$) определяется отношением валовой прибыли (W) к среднему доходу одного сотрудника (I) и составляет 2285 тыс.руб. (3.2)

$$\mathcal{E}L = \frac{\mathcal{E}K}{W} * 100\% = 2285 \text{ тыс.руб.} \quad (3.2)$$

Производительность труда ($\mathcal{E}K$) определяется отношением валовой прибыли (W) к численности персонала и составляет 2833 руб.(3.3).

$$\mathcal{E}K = \frac{W}{I} = 2833 \text{ руб.} \quad (3.3)$$

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

$$\mathcal{E}L \times XL_{max} = 2285 \times 0,53 = 1212$$

$$K / XL_{max} = 233 / 0,53 = 1325$$

$$\mathcal{E}K \times XL_{max} = 2577 \times 0,53 = 150$$

$$I / XL_{max} = 26 / 0,53 = 58$$

Таблица 3.6

Показатели эффективности системы материального стимулирования по итогам 2017 года.

| Неравенство | Вывод |
|---------------|---|
| $250 < 1212$ | Численность персонала должна быть не больше 1212 |
| $2258 > 1325$ | Эффективность зарплаты должна быть не меньше чем 1325 руб. |
| $31 < 150$ | Зарплата не больше 150 тыс. на человека |
| $2833 > 58$ | Производительность труда должна быть выше 58 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.

Далее, проведем анализ состава фактического ФОТ и прогнозируемого на 2018-2020г. (таблица 3.7). Мы видим, что с ростом производительности труда и с увеличением валовой прибыли ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, фонд оплаты труда к планируемому 2020 г. значительно увеличится. Таким образом, планируется, что на оплату труда в 2020 г. будет затрачено 108559,5 руб., что на 16% больше по сравнению с отчетным 2017 г. Из него: затраты на основную оплату труда (по тарифным ставкам, расценкам, сдельным окладам) будут занимать 60% или 65135,7 в 2020 г., что на 16% меньше по сравнению с 2017г.; использование коллективного и индивидуального премирования приведет к увеличению размера премий на 8% и составит 20% или 21711,9 от планируемого ФОТ.

Таблица 3.7

Анализ состава фактического и прогнозируемого ФОТ

| Виды выплат | 2017 г. | | 2018г. | | 2019г. | | 2020г. | |
|--|-----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|
| | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс.руб. | % |
| Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам | 71196,0 | 76% | 58197,0 | 60% | 62371,2 | 60% | 65135,7 | 60% |
| Премии | 11049,0 | 12% | 19399,0 | 20% | 20790,5 | 20% | 21711,9 | 20% |
| Оплата стоимости питания работников Районные коэффициенты и надбавки за выслугу лет, стаж работы | - | - | 19399,0 | 20% | 20790,5 | 20% | 21711,9 | 20% |
| Оплата | 9254,0 | 10% | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---------|-----|---------|-----|-----------|-----|----------|-----|
| отпусков | | | | | | | | |
| Натуральная форма оплаты труда | 1713 | 2% | | | | | | |
| Материальная помощь | - | - | | | | | | |
| Итого фонд оплаты труда | 93212,0 | 100 | 96995,0 | 100 | 103952,50 | 100 | 108559,5 | 100 |

Кроме того, мы видим, что планируемое повышение удельного веса социальных гарантий, выплат и льгот по сравнению с отчетным 2017 годом на 8 % будет способствовать увеличению данного раздела фонда оплаты труда до 21711,9 руб.

Таким образом, проведенные расчеты моделирования реализации приоритетных направлений совершенствования системы материального стимулирования труда работников ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский могут быть применены для повышения эффективности действующих систем стимулирования труда персонала организаций родственной направленности агропромышленного сектора экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В магистерской работе нам удалось рассмотреть теоретические и методологические аспекты стимулирования работников, а именно изучить основные понятия и категории стимулирования, методы оценки системы стимулирования, а также исследовать инновационные подходы, применяемые к системе стимулирования труда персонала в организациях АПК, и проанализировать текущее состояние системы стимулирования в сельскохозяйственных организациях на базе ООО «Агоротех-Гарант» Алексеевский.

Нам удалось выявить, что стимулирование –это воздействие на интересы работника, цель которого формирование новых и усиление уже существующих мотивов по осуществлению необходимых для субъекта стимулирования действий при помощи имеющегося в его распоряжении набора стимулов. От правильно разработанной системы стимулирование зависит не только эффективность деятельности работников, но и существование организации в целом, получение прибыли, покрытие издержек и выпуск высококачественной продукции. Изменение российской экономики и переход к рыночному механизму оставили свой отпечаток на сущности системы материального стимулирования труда, что, однако, не всегда благоприятным образом складывается на персонале и соответствует современным условиям и инновационным потребностям общества. На наш взгляд, именно трактовка системы материального стимулирования труда как совокупности взаимосвязанных и определенным образом организованных видов материального вознаграждения, формируемой работодателем для повышения

заинтересованности работников в результатах своего труда и эффективности деятельности организации.

Проведенное исследование показало, что система материального стимулирования выполняет экономическую, социальную, адаптационную и управленческую функции. Важнейшими этапами разработки системы материального стимулирования наряду с определением стратегических целей и задач материального стимулирования, анализом и оценкой действующей системы является формирование концептуальной модели, ее реализация и мониторинг эффективности, поскольку в современных условиях необходимо учитывать происходящие в мотивационной структуре работника изменения.

Проводя анализ системы стимулирования работников в ООО «Агротех-Гарант» 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 «Агротех-Гарант» оценивается как низкая. Чтобы выявить недостатки в системе материального стимулирования в ООО "Агротех-Гарант" Алексеевский, следующим этапом нашего исследования послужил анализ зарплатных документов, системы оплаты труда и фонда оплаты труда за последние три года.

Анализ системы оплаты труда и положения о премировании позволил выявить, что заработная плата в компании складывается из окладов (по

тарифным ставкам) и премий (за качество, срочность, наивысший результат и др.).

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. Анализ и динамика фонда оплаты труда показали отсутствие увеличения заработной платы от валовой прибыли компании, что является неблагоприятной тенденцией.

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».

Грамотная политика в области стимулирования труда персонала позволит повысить прибыль организации, а следовательно, эффективность использования рабочей силы. Таким образом, наше исследование на базе ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский позволило разработать комплекс научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – Москва Юристь, 2012.-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 [Текст] / К. Е. Андреев // Бухгалтерский учет и анализ. - 1999 - № 1. - С. 26 - 29.
5. Андриянова, М.В. Организационная диагностика [Текст]: учебно-практическое пособие. - М.: ЕАОИ, 2008.- 289с.
6. Баженова, Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы [Текст]. – М.: АСТ, 2009. – 192 с.
7. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего Субъекта [Текст] 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2009.-389с.
8. Блохина, И.Г. Становление и развитие системы материальной заинтересованности работников сельскохозяйственных предприятий [Текст] / 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 [Текст]: Учебное пособие для средне
– специальных учебных заведений. – М.: Элит, 2014. – 304 с.
11. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]: Учебник. - М.: Экономистъ, 2011.- 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 [Текст]: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 300 с.
14. Волгин, Н.А., Николаев, С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы) [Текст]. – М.: Универсум, 1994. – 274с.
15. Гаврилова, О. Стимулирование свободным временем [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №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 [Текст] . – М.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007.- 327с
18. Дыбаль, С.В. Финансовый анализ: теория и практика [Текст]. 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 [Текст] / А. Ивлев, Ю.Гарайберх // Человек и труд.-2013.- №12.- С.61-64.
22. Игнатовский, П. Производительность труда – двигатель развития [Текст].// Экономист, 2014.-№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 [Текст]. – М.: ИНФРА, 2009.–351с.

25. Кондратова, И.Г. Анализ использования трудовых ресурсов как важнейшей части ресурсного потенциала организации [Текст].// Экономический анализ: теория и практика, 2010.-№1., с.32-37.

26. Корпоративный менеджмент [Текст] / Под ред. Мазура И.И. – М.: Омега-Л, 2015.- 412с.

27. Леонова, И. Оплата труда по результатам. Необходимые условия и противопоказания к внедрению [Текст] / И. Леонова // Управление компанией. - 2003 - № 8. - С. 41-44.

28. Лукьянов, А.И.,Кряженков А.Н. Город на тихой сосне-Алексеевка [Текст]-СПб.:Белгород, 2008-356с.

29. Мазаева, Н. Качество трудовой жизни - важная составляющая Менеджмента [Текст] / Мазаева // Проблемы теории и практики управления. - 2004 - № 3. - С. 115-121.

30. Мескон, М. Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер.с англ.[Текст] - М.: Дело, 2011. – 455 с

31. Морен, Э. Управленческая парадигма природы человека [Текст]. - М: Наука, 2011.

32. Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / Р.Г. Мумладзе,Г.Н. Гужина,под общ. ред. Р.Г. Мумладзе.- М: КНОРУС, 2007. - 328 с.

33. Николайчук, В. Е. Логистика [Текст]: учебное пособие. – М: Наука, 2012. – 388 с

34. Носова, С. С. Экономическая теория [Текст]: Краткий курс: Учебное пособие. – Оренбург: Восток, 2011. – 580 с.

35. Одегов, Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация

Персонала [Текст]: Учебное пособие. Практические задания (практикум). - М.: Альфа-Пресс, 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. Основы финансового менеджмента [Текст]: Учебное пособие // Под ред. Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева. - СПб.: ИНФРА, 2012. - 540 с.

38. Основы экономической теории [Текст] // Под ред. С. В. Мочерного. - М.: Академия, 2012. - 619 с.

39. Павлова, Л. Н. Финансы предприятия [Текст].- СПб.: ИНФРА, 2012.-31с

40. Пархомчук, М.А. Современная система взглядов на эффективность управления [Текст] / М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. - № 9. - С. 7-9.

41. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии

[Текст]: учеб. - практ. пособие / В.П.Пашуто. - М.: Кнорус, 2005. - 317 с.

42. Питеррс, Т., Уотермен Р. В поисках эффективности управления (опыт лучших компаний) [Текст]. - М: Прогресс, 2011. - 324 с.

43. Попов, Н. А. Экономика отраслей АПК [Текст]: Курс лекций. - М.: ЭКМОС, 2002. - 368 с.

44. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии АПК [Текст]; учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю.Н. Шумакова. - М.: КолосС, 2005. - 151 с.

45. Практикум по организации и управлению производством на сельскохозяйственных предприятиях [Текст] / В.Т. Водяников, А.И. Лысюк, Л.И. Кушнарев и др.; Под ред. В. Т. Водяникова. - М.: КолосС, 2005. - 448 с.

46. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов,

работающих с персоналом [Текст] / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. - М, 2012. – 624 с.

47. Рузавин, Г. И., Мартынов В. Т. Курс рыночной экономики [Текст]. – СПб:

ИНФРА, 2010. – 540 с.

48. Семенов, В. М., Баев К. А., Терехова С. А. и др. Экономика предприятия [Текст]. –Оренбург.: Восток, 2012. – 581 с.

49. Травин, В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный Менеджемент [Текст]: Модуль III: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело, 2005. - 96 с. - (Модульная программа "Руководитель XXI века»

50. Талтынов С. М. Трудовая мотивация в системе управления человеческими ресурсами: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / С. М. Талтынов – Воронеж, 2004. – 202 с.

51. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организаций на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. А. Токарева – Москва, изд-во МГУП, 2000. – 512 с.

52. Тянь, Р. Б. Планирование деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие – М: Наука, 2012. – 303 с.

53. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие И. В. Мишурова. – Изд. 3-е, испр. И доп. – Ростов н/Д: издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 271 с.

54. Управление персоналом: глоссарий терминологический словарь. Сост. А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.

55. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – VIII – 453 с.

56. Управление персоналом [Текст]: учебник/ под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина.-М.: ЮНИТИ, 2012. – 549 с.

57. 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.

58. Федченко А. А. Вознаграждение персонала в рамках компенсационного пакета организации. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. – №4. – С. 18 – 24

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

60. Финансы [Текст]/ Под ред. А. М. Ковалевой. - М: Финансы, 2012. – 320 с

61. Финансы предприятий: тексты лекций / Под ред. А. Н. Поддергина. - М.:

Наука, 2011. – 109 с.

62. Федченко А. А. Вознаграждение персонала в рамках компенсационного пакета организации. Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. – №4. – С. 18 – 24

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

64. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков – Москва: Вершина, 2008. – 208 с.

65. Червякова Е. В. Роль заработной платы в стимулировании труда работников торговых организаций: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Е. В. Червякова – Саратов, 2007 – 174 с.

66. Цветочкина И. А., Барышев Р. А. Повышение эффективности системы мотивации сотрудников в бюджетных организациях // Статистика и экономика. 2015. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-sistemy-motivatsii-sotrudnikov-v-byudzhetyh-organizatsiyah> (дата обращения: 09.03.2017).

67. Шакиров, Ф. К. Организация сельскохозяйственного производства [Текст]. Учеб. - М.: Колосс, 2003. - 498 с.

- 68 . Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
69. Шапиро С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
70. Шевченко Т. В. Нестандартные методы оценки персонала / Шевченко Т.В. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 108 с.
71. Шмелев О. Ю. КРІ – Базис мотивации. Век качества / О. Ю. Шмелев – 2010. – № 5. – С. 38-39.
72. Экономика сельского хозяйства [Текст]: Учеб. пособие / Под ред. В. В. Кузнецова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. С.350– 352.
73. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] - М.: Академический проект, 2011 - 573 с.
74. Экономический анализ: Основы теории комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст]: Учебник / под редакцией проф. Н.В. Войтоловского, проф.И. И. Мазуровой 2-е изд., перераб и доп. – М.: Колосс, 2012.-529 с.
75. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва,2014 - 416 с.
76. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
77. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т. Г. Яковлева – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
78. Ярышина В. Н. Построение системы оплаты труда работников в современных условиях. / В. Н. Ярышина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. – №3. – С. 92 – 97.

79. Официальный сайт исследовательского центра рекрутингового портала Superjob.ru / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.superjob.ru/community/life/37093/>

80. Официальный сайт исследовательского центра рекрутингового портала HeadHunter / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://belgorod.hh.ru/article/20766/>