

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
Старооскольский филиал
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала

Дипломная работа студентки

**очного отделения 4 курса группы 92071311
Дегальцевой Анастасии Павловной**

**Научный руководитель
ст. преподаватель
Терехова Т.Г.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ, 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена важностью анализа нематериального стимулирования для предприятий всех форм собственности, как способа совершенствования мотивации персонала с целью получения максимальной прибыли.

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

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

Во-вторых, начальное стимулирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, стимулирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе [6, с.20].

Выделение этих групп факторов и соответствующей им программы деятельности на местах означает, что сама система управления предполагает свою особую структурно-функциональную организацию, действующую в рамках единой стратегии управления целостной системы экономике России.

Стимулирование труда персонала – это залог успешной работы и поступательного движения организации для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Система стимулирования в каждой организации должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. Поэтому

стимулирование труда персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков в управлении человеческими ресурсами [5, с.18].

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

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

Следует отметить, что долгосрочный эффект нематериального стимулирования возможен исключительно при условии наличия в организации условий для нормальной работы (достойный уровень заработной платы, эффективная организационная структура и порядок, разумная нагрузка на персонал). Однако, разделение стимулирующих факторов на материальные и нематериальные весьма условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Разумное сочетание и умелое использование различных методов стимулирования в организации может принести впечатляющие бизнес-результаты.

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

Объект исследования – ЗАО «Алексеевский Бекон».

Предмет исследования – система нематериального стимулирования персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон».

Цель данного исследования состоит в том, чтобы на основе теоретического анализа провести исследование нематериального стимулирования персонала на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» и разработать меры по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- 1) изучить теоретические основы анализа нематериального стимулирования персонала;
- 2) выявить значимость нематериального стимулирования персонала в системе стимулирования труда;
- 3) проанализировать информационное обеспечение анализа;
- 4) рассмотреть социально-экономическую характеристику ЗАО «Алексеевский Бекон» и провести анализ нематериального стимулирования на данном предприятии.
- 5) предложить пути совершенствования нематериального стимулирования персонала на предприятии и оценить экономическую эффективность предлагаемых мер.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные данные могут быть использованы руководством ЗАО «Алексеевский Бекон» для усовершенствования действующей программы нематериального стимулирования персонала, что может повысить уровень эффективности работы кадров.

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

Информационной основой исследования послужили труды ведущих ученых по изучаемой проблеме, такие как Кибанов А.Я., Полянина А.В., нормативные акты РФ, учебная, периодическая литература, методические материалы по анализу нематериального стимулирования персонала, бухгалтерская отчетность ЗАО «Алексеевский Бекон» и отчетность по труду.

При исследовании использовались методы финансового анализа такие, как анализ относительных показателей, трендовый анализ, метод сравнения и методы диагностики банкротства и другие.

Структура дипломного исследования состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Причины, по которым возникает необходимость разработки систем стимулирования следующие:

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

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

3) высокая текучесть кадров, отсутствие в организации высококвалифицированных специалистов.

Основная цель разработки и внедрения системы стимулирования труда персонала – это повышение эффективности деятельности организации за счет достижения единства действий руководства и остальных сотрудников, работы каждого сотрудника наилучшим для организации образом. Данная цель предполагает решения ряда задач [4, с.19]:

1) увеличение прибыли и выполнение производственных и финансовых планов организации;

- 2) повышение качества продуктов и услуг организации;
- 3) повышение материальной заинтересованности работников организации и обеспечение им социальных гарантий;
- 4) побуждение персонала организации работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
- 5) поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований в организации, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- 6) привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность организации;
- 7) создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом организации, способствующих росту эффективности организации в целом и сокращению расходов.
- 8) укрепление дисциплины работников, лояльности к организации и солидарной ответственности персонала;
- 9) прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности) [4, с.23].

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

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

2. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию. Например, если организация находится на этапе интенсивного развития, выводя на рынки новые продукты,

важными основаниями стимулирования являются участие в проектах по разработке новых продуктов, продажа новых продуктов, освоение обслуживания и сервиса по новым продуктам и т.д.

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

4. Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться каждый раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования [6, с.45].

Система стимулирования должна быть известна всем работникам организации. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа [4, с. 27].

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

Существует большое количество определений стимулирования. Например, широко известное в менеджменте определение: «Стимулирование – это процесс

побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации», так же ее определяют как «структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта» [15, с.20].

Чтобы разобраться в истинном смысле таких определений, необходимо рассмотреть так называемый стимулирующий цикл, или стимулирующий процесс: от возникновения потребности через ее «опредмечивание» и действие к достижению цели, удовлетворению потребности (рис. 1.1).

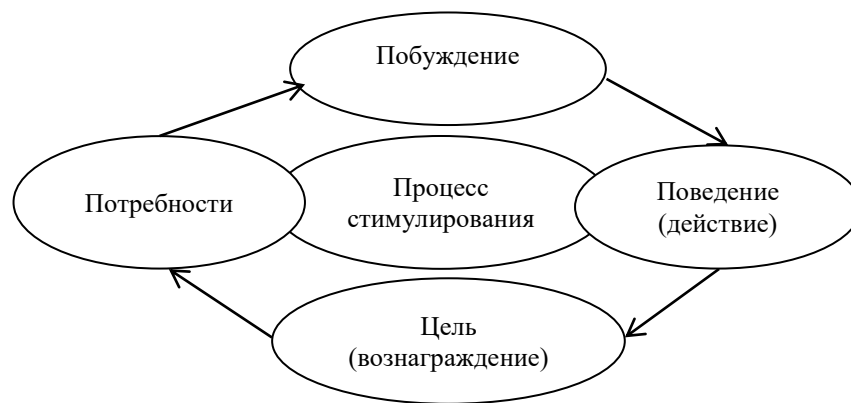


Рис. 1.1 Стимулирующий цикл

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

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

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

Стимулирование труда – это определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей его действовать определенным

заданным образом. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда [2, с.59].

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

Нематериальное стимулирование – мощный стимул к эффективной работе сотрудников организации.

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

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

Рассмотрим несколько основных концепций системы стимулирования труда персонала. Например, Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Гарри Грант утверждали, что сотрудники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда.

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

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

Абрахам Харольд Маслоу в теории человеческих потребностей выделял пять уровней (рис. 1.2):

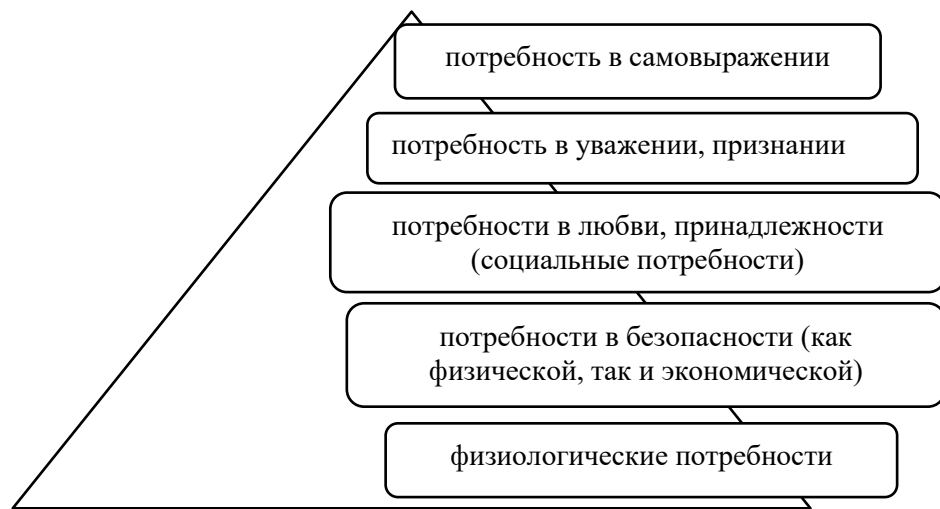


Рис. 1.2 Пирамида потребностей по А. Х. Маслоу

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

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

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

Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят

превентивный характер и могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами.

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

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

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

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

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

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

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

соответствии с этой теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода».

Клейтон Альдерфер выделял три группы потребностей:

1 группа – потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда);

2 группа – потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности);

3 группа – потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации), данная теория отвергает жесткую иерархию.

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

- 1) затраченные усилия;
- 2) восприятие, ожидание;
- 3) полученные результаты;
- 4) вознаграждение;
- 5) степень удовлетворения.

Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению потребностей работников.

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

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

В процессуальных же теориях во главу угла ставится вопрос о том, как создаются, поддерживаются и исчезают поведенческие установки на труд (теория

ожидания Виктора Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

По теории Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка-младшего стимулирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах.

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

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

1.2 Цели и принципы нематериального стимулирования труда персонала

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

- 1) несоответствие между реальным поведением исполнителя и поведением, ожидаемым от него руководителем и т.д.;
- 2) отсутствие условий для самореализации персонала, развития их потенциала;
- 3) высокая текучесть кадров;
- 4) высокая конфликтность в коллективе;

- 5) низкий уровень исполнительской дисциплины;
- 6) халатное отношение к труду;
- 7) некачественный труд, большой процент брака;
- 8) слабая связь результатов труда исполнителей и их вознаграждения;
- 9) низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- 10) низкий уровень межличностных коммуникаций;
- 11) сбои в производственном процессе;
- 12) проблемы при создании согласованной команды;
- 13) слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- 14) противоречия в отношениях между руководителем и сотрудниками;
- 15) низкий профессиональный уровень персонала [17, с. 115].

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

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

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

3. Неадекватные критерии оценки трудовой деятельности персонала. Многие существующие программы оценивают самих сотрудников, а не

результаты их работы, и, что особенно важно, не связаны с бизнес-целями всей организации.

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

Основные цели системы нематериального стимулирования персонала:

- привлечение новых высококвалифицированных работников;
- закрепление и сохранение в организации высококвалифицированных специалистов;
- сведение к минимуму текучесть кадров и стабилизация трудового коллектива;
- создание и поддержание корпоративной культуры в организации.

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

- индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого работника в зависимости от занимаемой должности, квалификации, результатов труда, соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке;
- стабильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
- поддержание имиджа организации как одной из ведущих на рынке;
- анализ воздействия на персонал элементов внешней и внутренней среды организации и своевременная корректировка стимулирующего механизма [35, с.46].

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

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

Таблица 1.1

Внутренняя и внешняя среды организации

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

Анализируя таблицу 1.1, можно сделать следующие выводы: не следует оставлять без внимания вышеперечисленные элементы, такие как, например, объем производства, который свидетельствует об устойчивости и занимаемом положении организации на рынке, и это оказывает большое влияние на такую базовую потребность работников в безопасности труда и стабильности.

Также внутренняя и внешняя среда играет большую роль на потребность, которая подтверждается и финансовой устойчивостью организации, ее платежеспособностью. Кроме этого, финансовая составляющая не может не влиять на ценностные ожидания сотрудников в плане потребности постоянного

получения заработной платы и других материальных вознаграждений, относящихся к элементам экономического стимулирования.

Внутриорганизационные отношения – это отношения, связанные с организацией и функционированием самой системы работы персонала. Они касаются формирования структур управления, определения форм взаимодействия управляющих и подчиненных, распределения полномочий, организации эффективной работы и т.д. Анализ внутренней среды позволяет также лучше понять цели и задачи организации.

Влияние внутренней среды организации рассмотрены в таблице 1.2 [46, с.100].

Таблица 1.2

Влияние внутренней среды организации на персонал

Элементы внутренней среды	Влияние на персонал
Персонал: 1) по уровню образования, 2) возрастному критерию, 3) полу и другим демографическим признакам	Характеризуют потребности работников и мотивы, побуждающие их к труду. Политику руководства по удовлетворению потребностей работников, наряду с достижением целей и задач организации. Квалификация работников влияет на качественный уровень выпускаемой продукции и одновременно на такую составляющую фактора безопасности, как потребность в обучении при недостаточном уровне образования.
Количественный состав работников	Чем больше количественный состав организации, тем качественнее выполняемая ими работа. Сокращение количественного состава приводит к увеличению объема работы оставшегося персонала за ту же заработную плату, соответственно снижение качества и производительности труда сотрудниками.
Производительность труда работников	Влияет на удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников условиями своего труда, графиком работы, формой оплаты труда, безопасностью
Сильная текучесть кадров	Свидетельствует об игнорировании руководством организации потребностей и побудительных мотивов к труду работников. Большое влияние оказывает на имидж организации и конкурентоспособность.
Организация управления	Именно от нее зависит возможность достижения эффективной и высокой производительности труда, так как руководство обладает всеми необходимыми элементами: властью, финансовыми средствами и умением управлять.
Организационная структура управления	Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки. Она должна соответствовать принципу организации производства и количественному составу работников организации. Линейная структура с принципом единоначалия применением административных методов управления хорошо применима либо в организациях, построенных по армейскому образцу, либо в малых коллективах, например у частных предпринимателей.
Уровень менеджмента	Руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть

(квалификация, способности и интересы высшего руководства)	лидерами среди конкурентов, и стремиться вывести организацию на первую роль на занимаемом им сегменте рынка. Если же этого не происходит и сотрудники видят, что руководство по тем или иным причинам оказывается неспособным осуществлять свою миссию, то у работников снижаются мотивационные потребности, а также менее проявляется активность к деятельности организации.
Организационная культура	Даже такая простая форма заботы о подчиненных, как вежливость со стороны руководства, может служить важным мотиватором потребностей в самоуважении работников и руководителей.
Престиж и имидж	Воздействуют на самовыражение и причастность к деятельности организации ее работников.

Таким образом, из таблицы 1.2 следует, что руководители организации должны стремиться к тому, чтобы быть лидерами среди конкурентов, и стремиться вывести организацию на первую роль на занимаемом им сегменте рынка. Также, чем выше имидж организации, тем выше участие работников в судьбе организации. Влияние внешней среды организации проанализировано в таблице 1.3 [46, с.105]. Внешнюю среду подразделяют на среду прямого (поставщики, акционеры, законы и учреждения государственного регулирования, трудовые ресурсы, профсоюзы потребителей и конкурентов) и косвенного воздействия (состояние экономики страны, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения).

Таблица 1.3

Влияние внешней среды организации на персонал

Элементы внешней среды	Влияние на персонал
Акционеры	Чем большая доля акций находится во внешней среде, тем меньший их процент делится среди сотрудников организации. Они получают меньший процент по дивидендам. Будучи фактором материального стимулирования, это отрицательно сказывается на мотивации труда. Большой процент внешних акционеров проводит выгодную политику, путем распределения прибыли в различные инвестиционные проекты, и их не интересует развитие социальной инфраструктуры, необходимой для нормальной и эффективной работы сотрудников организации.
Трудовые ресурсы	Определяют положение на рынке труда в конкретной отрасли или в стране в целом. В периоды экономического спада на рынке труда наблюдаются сниженный спрос на рабочую силу и соответственно увеличение предложения рабочей силы. Такое положение вещей позволяет руководителям понижать уровень заработной платы своим работникам практически безболезненно, по тем же соображениям руководство может снизить и другие расходы на социальные нужды. С точки зрения работников, главным в их отношении к труду становится потребность в безопасности и в желании не потерять рабочее место.

Законы и учреждения государственного регулирования	Оказывают свое существенное воздействие на факторы мотивации и на отношение к труду в целом. Взносы, уплачиваемые работодателями с ФОТ работников, входящие в состав Единого социального налога, позволяют им иметь гарантии пенсионного обеспечения, так как они знают, что с их зарплаты уплачиваются взносы в Пенсионный фонд РФ, а также, гарантии социального характера, такие, как отпуск, льготные путевки, оплата временной нетрудоспособности в случае болезни самого работника или по уходу за ребенком.
----------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Из таблицы 1.3 видно, что изменения в законодательстве РФ оказывают более существенное воздействие на отношение к труду работников в целом. С точки зрения работников, главным в их отношении к труду становится потребность в безопасности и в желании не потерять рабочее место.

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

Таблица 1.4

Влияние элементов косвенного воздействия внешней среды на персонал

Элементы внешней среды	Влияние на персонал
Кризисное состояние экономики	При спаде производства руководство не будет активно стимулировать деятельность своих сотрудников, так как главная задача организации удержаться на рынке и иметь хотя бы нормальную прибыль. Текучесть кадров, возможная при таких условиях, не пугает руководителей.
Научно-технический прогресс	Приводит к значительному сокращению рабочих мест в связи с внедрением автоматизированных систем управления, информации, развития сетей Интернет. Поэтому у работников обостряется потребность в безопасности в плане уверенности в завтрашнем дне и закреплении своего рабочего места.
Социокультурные и политические изменения	Оказывают мотивационное воздействие не на сотрудников, а на руководителей организации, которые также руководствуются в своей деятельности определенными мотивами. В большей степени это мотивы высшего порядка: самоуважение, самовыражение, власть, успех, причастность.

Таким образом, анализ внутренней и внешней среды позволяет оценить сильные и слабые стороны самого предприятия. Это проблема достаточно актуальна, так как каждое предприятие желает усовершенствовать свою работу, и добиться более высоких целей. Воздействия на персонал элементов внешней и внутренней среды организации показывает, что факторы внутренней среды

оказывают большое воздействие на вторичные, приобретенные потребности (самоуважение, самовыражение, социальные привязанности, потребность в причастности). А факторы внешней среды, большей частью прямого воздействия, на первичные стимулирующие потребности (материальные потребности и потребности в безопасности). Эти моменты необходимо учитывать руководству фирм при разработке целевых программ стимулирующей политики по отношению к своим сотрудникам [32, с. 145].

1.3 Виды и формы нематериального стимулирования персонала

Безусловно, основная форма стимулирования персонала – это материальное вознаграждение, поскольку именно заработная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, а также дополнительные стимулы.

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

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

К нематериальным стимулам обычно относят благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника. Однако, разделение мотивирующих факторов на материальные и нематериальные весьма

условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Разумное сочетание и умелое использование различных методов стимулирования в организации могут принести очень высокие результаты.

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

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

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

2) организация труда. Гибкий рабочий график также является элементом нематериального стимулирования. Сотруднику предоставляется возможность выбрать рабочий график, режим труда, неполную рабочую неделю, сдвинуть времени начала и окончания работы, а также выбрать удобное время для отпуска. Дистанционное рабочее место, так называемое «дистанционное присутствие» сотрудника на рабочем месте с помощью домашнего персонального компьютера

(telecommuting) является отличным стимулом для тех сотрудников, содержание работы которых позволяет организации организовать труд таким образом.

Одним из самых распространенных видов нематериального стимулирования труда персонала являются социальные выплаты, поскольку содержат большое разнообразие форм стимулирования труда. Их применение зависит, прежде всего, от финансовых возможностей и стратегии организации в области управления персоналом. Рассмотрим некоторые из них [21, с.56]:

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

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

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

2) дополнение к заработной плате, оказывающее мотивирующее воздействие;

3) уменьшение или вообще исключение времени отсутствия сотрудника на рабочем месте по болезни благодаря использованию высококачественного

современного медицинского оборудования и высокопрофессионального медицинского персонала;

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

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

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

4. Материальная помощь. Во многих организациях производится выплата материальной помощи в случае возникновения определенных семейных обстоятельств, таких как, юбилей, свадьба, рождение детей, смерть близких родственников, а также в некоторых экстренных случаях – кража, потоп, пожар, землетрясение. Сотрудники таких организаций обладают чувством защищенности, чувством уверенности в том, что в счастливую минуту, а главное – в трудную ситуацию, у них есть точка опоры. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях.

5. Отдых сотрудников является одним из наиболее эффективных видов нематериального стимулирования сотрудников организации. Здесь может рассматриваться отпуск (обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, отпуск по беременности и родам, отпуск, в связи с болезнью, дополнительный отпуск).

Некоторые организации берут на себя заботы о частичной или полной компенсации расходов в случае выезда сотрудников целых подразделений организации (даже с членами их семей) на совместный отдых в выходные дни или оплату расходов сотрудника на групповой или индивидуальный туризм, в том числе и за границу.

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

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

8. Проведение корпоративных праздников с участием всего коллектива – очень распространенная и значимая форма нематериального стимулирования персонала. Люди сбрасывают накопившуюся усталость, чувствуют себя необходимыми коллективу.

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

10. Питание. Организации могут организовать питание в офисе, открыв «точку общепита» или заключив договор с организацией, привозящей прямо в офис уже готовые обеды. Можно заключить договор на приоритетное обслуживание с предприятием общественного питания, расположенным в

непосредственной близости от офиса или ежемесячно выплачивать сотрудникам определенный денежный эквивалент, покрывающий затраты на питание (дотация).

11. Подписка на периодические издания. Некоторые организации обеспечивают своих сотрудников бесплатной подпиской на периодические издания, кому это необходимо для работы [30, с.70].

К нематериальным факторам, стимулирования работников в коллективе, относятся [19, с.101]:

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

2) карьерный рост. Посредством планирования карьеры сотрудники могут определить, какую должность и за какое время они могут достичь, если приобретут соответствующий опыт и знания. Важно учитывать перспективы роста, так как бессмысленно ориентироваться на тех, кто уже не сможет вырасти на данной должности. Наряду с возможностью карьерного роста существует и горизонтальная ротация персонала. Организация должна поддерживать передвижения персонала. Работая на новой должности, сотрудники продолжают обучаться, и если человек хочет развиваться и узнать нечто новое, он легко вливается в работу нового для него отдела.

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

4) наличие прямых связей, установление последовательности в работе и личная ответственность взаимосвязаны. Когда готовится решение, целесообразно

создать отдельным соисполнителям возможность непосредственно советоваться друг с другом помимо официально проводимых совещаний и коллективных обсуждений.

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

б) престижность работы – также прекрасный стимул для сотрудников. Важным в этом смысле является не только имя компании, но и условия, в которых работает персонал, например, то, как выглядит рабочее место или дизайн офиса. Рабочее место сотрудника должно быть функциональным и максимально приспособленным к специфике выполняемой работы.

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

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ БЕКОН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Анализируя организационно-экономическую характеристику ЗАО «Алексеевский Бекон», обратим внимание на историю создания предприятия.

Агропромышленная корпорация ДОН была основана в рамках мероприятий долгосрочной целевой программы «Развитие свиноводства в Белгородской области на 2005-2025 годы» при участии и технологическом сопровождении компании TÖNNIES FLEISCHWERK. В настоящее время компания реализует на территории Белгородской и Воронежской областей проект по созданию соответствующего мировым стандартам и требованиям ветеринарной и экологической безопасности вертикально интегрированного агропромышленного холдинга с замкнутым циклом производства свинины.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, а так же на основании Правил внутреннего трудового распорядка Закрытого Акционерного Общества «Алексеевский бекон» (приложение 1).

На данный момент в состав агропромышленной корпорации ДОН входят:

В Алексеевском районе Белгородской области АПК ДОН организация представлена, действующими с 2007 года предприятиями:

1. ЗАО «Алексеевский Бекон» (свиноводство);
2. ЗАО «Агро-Оскол» (растениеводство);
3. ЗАО «Алексеевский комбикормовый завод (комбикормовое производство).

В Острогожском районе Воронежской области АПК ДОН организация представлена, действующими с 2011 года предприятиями:

1. ООО «Донской Бекон» (свиноводство);
2. ООО «Агро-Острогожск» (растениеводство).

Реализация проекта соответствует целям стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года и способствует обеспечению внутренней продовольственной безопасности и замещению импорта качественной продукцией, производимой отечественными товаропроизводителями. Проект направлен на улучшение качества жизни и обеспечение занятости сельского населения области.

На сегодняшний момент Агропромышленная корпорация ДОН является одной из наиболее динамично развивающихся агропромышленных корпораций в России. По данным Национального союза свиноводов за 2015 год, агрохолдинг вошел в десятку крупнейших производителей свинины в Российской Федерации, заняв 8 место, с долей в общем объеме промышленного производства свинины в живом весе в Российской Федерации – 2,1% (по итогам 2014 года – 14 место).

ЗАО «Алексеевский Бекон» представляет собой восемь свинокомплексов, расположенных в Алексеевском районе Белгородской области.

ЗАО «Алексеевский Бекон» входит в вертикально-интегрированный агропромышленный холдинг, планируемой производственной мощностью 65 тыс. тонн свинины в живом весе в год. В группу компаний входит ЗАО «Агро-Оскол» (площадь 25,2 тыс. га) и ЗАО «Алексеевский комбикормовый завод» (проектная мощность – 211 тыс. тонн комбикорма в год).

Реализация проекта ЗАО «Алексеевский Бекон» осуществляется в два этапа:

1) в рамках первого этапа введено в эксплуатацию 5 площадок, центр по производству семени.

2) в рамках второго этапа из пяти строящихся свинокомплексов три уже введены в эксплуатацию.

В целях завершения второго этапа реализации проекта «Строительство пяти свиноводческих комплексов производственной мощностью 33 тыс. тонн товарной свинины в год» привлечены кредитные ресурсы в размере 1,0 млрд рублей, что позволит дополнительно ввести в эксплуатацию 2 товарных комплекса СК «Меняйлово-1» и «Меняйлово-2» и обеспечить производство свинины в живом весе в объёме не менее 65 тыс. тонн в 2016 году. Ежегодный размер налоговых поступлений от ввода в эксплуатацию предприятий 2 очереди после их выхода на проектную мощность составит не менее 40 млн. рублей.

Проанализируем деятельность предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» по итогам 2016 года:

1. Предприятием всего реализовано 626 291 голов товарной свинины;
2. Увеличен вес реализации товарного поголовья со 101 кг по 114 кг;
3. Всего осеменено 71 425 голов свиней, процент опороса составил 88%;
4. Принято решение об изменении технологии производства свинины для соответствия европейским нормам содержания свинины;

5. В лабораторию ЦПС «Божково» завезено новое современное оборудование французской компании IMV для компьютерного анализа качества семени и процента оплодотворения. Данное оборудование высокотехнологичное и полностью автоматизированное;

6. Проведен производственный опыт по использованию пробиотиков в кормах для свиноматок в рамках долгосрочной программы «Свинина без антибиотиков». Результат – увеличение сохранности поросят на подсосе на 1,2%. Использование пробиотиков в кормах продолжится на протяжении 2017 года

7. Введены в эксплуатацию новые свинокомплексы «Меняйлово – 1» и «Меняйлово – 2». Первая отгрузка товарного поголовья с комплекса «Меняйлово – 2» состоялась в декабре 2016 года в количестве 720 голов средним весом 116 кг;

8. Комплектование маточного стада нового свинокомплекса «Меняйлово – 1» производилось ремонтным поголовьем, выращенным на свиноводческом комплексе «Копанец»;

9. Продолжился процесс замены генетики на свиноводческих комплексах. В 2016 году завезено 49 терминальных хряков породы дюрок из племенного репродуктора в Липецкой области, где содержатся животные датской генетики ДАНАВЛ, непосредственно сотрудничающего с Датским научным институтом и работающего с высоко-индексными животными. Это позволит увеличить количество живорожденных поросят и их сохранность на всех периодах выращивания;

10. Проведены производственные опыты новых ветеринарных препаратов.

В ЗАО «Алексеевский Бекон» для работы на новых комплексах ЗАО «Алексеевский Бекон» персонал прошел обучение на лучших действующих свинокомплексах «Воробьево – 2», «Тютюниково», «Иващенко».

Изменена, также, мотивация персонала исходя из основных целей компании. Создана команда профессионалов зооветеринарной службы. Лучшие сотрудники свиноводческих комплексов были награждены почетными грамотами и денежными вознаграждениями в связи с празднованием Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности.

В перспективе: подготовка кадров для животноводства. С 1 февраля 2017 года заключен аналогичный договор об организации проведения практики обучающихся ОГАПОУ «Бирючанский техникум» на предприятиях ГК «АПК Дон» по специальностям «ветеринария» и «зоотехния». В дальнейшем на базе техникума планируется организация курсов и программ повышения квалификации для рабочих по профессии «оператор свиноводческих комплексов».

15 февраля 2017 года в ЗАО «Алексеевский Бекон» состоялось обучение лаборантов ЦПС «Божково» работе с Системой компьютерного анализа семени IVOS2. Обучение проводили специалисты компании IMV (Франция) и компании Крамп, являющейся официальным дистрибьютером компании IMV (Франция).

Объём инвестиционных средств, привлечённый ЗАО «Алексеевский Бекон» по состоянию на 1 января 2015 года с начала реализации проекта общий объём инвестиций составил 5,77 млрд. рублей, в том числе 1,04 млрд. рублей – собственные. Создано 700 новых рабочих мест со средней заработной платой 30 тыс. рублей.

Задолженности по заработной плате у предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» по состоянию на 01.01. 2016 года нет (приложение 4).

Таблица 2.1

Динамика фонда начисленной заработной платы на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за декабрь (2012-2016 гг.)

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение (+,-)	Относительное отклонение (%)
Фонд начисленной заработной платы, тыс. руб.	3351,9	3446,9	2974,6	3169,4	3320,9	-31,00	99,08

На основе данных приведенных в таблице, видно, что фонд начисленной заработной платы за анализируемый период снижается, это происходит за счет снижения работников на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2012-2016 гг. Так в 2015 году он снизился на 31,00 по сравнению с 2014 годом. В 2016 году данный показатель составил 3320,9 тыс. руб., что на 151,5 тыс. руб. или на 4,78 %, превышает значение в 2015 году. Но, в 2013 году по сравнению с 2012 годом показатель снизился на 377,3 тыс. руб.

Организация действует на принципах хозяйственного расчета и отвечает за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности и выполнение обязательств перед поставщиком, потребителем, бюджетом, банками.

ЗАО «Алексеевский Бекон» осуществляет оперативный контроль и

бухгалтерский учет результатов хозяйственной деятельности, ведет статистическую отчетность, предоставляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации.

Диагностика финансового состояния ЗАО «Алексеевский Бекон» основывается, как правило, на анализе коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности.

На основании бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за 2014-2016 гг., рассчитаем коэффициенты финансового состояния предприятия.

Таблица 2.2

Исходные данные для расчета коэффициентов финансового состояния предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2012-2016 гг.

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Собственный капитал, тыс. руб.	58055	60246	61936	36649	36658
Валюта баланса, тыс. руб.	62538	66402	72058	48313	48714
Выручка от реализации, тыс. руб.	74 810	86 426	81 506	82 658	86 863
Чистая прибыль, тыс. руб.	44	3	- 2310	7	9
Оборотные активы, тыс. руб.	16898	16750	20041	17670	14887
Средняя стоимость оборотных активов, тыс. руб.	17642,5	16824	18395,5	18855,5	16278,5
Средняя стоимость собственного капитала, тыс. руб.	57304,5	59150,5	61091	49292,5	36653,5
Заемные средства, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	4483	6156	10122	11664	12056

Полученные данные по расчетам коэффициентов финансового состояния предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» представлены в следующей таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика коэффициентов финансового состояния предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2012-2016 гг.

Показатели	Годы					Темпы роста, %				
	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015 гг.	2015/ 2014 гг.	2014/ 2013 гг.	2013/ 2012 гг.	2016/ 2012 гг.
Коэффициент автономии	0,93	0,91	0,86	0,76	0,75	98,68	88,37	94,51	97,85	80,65
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,31	1,46	1,33	1,68	2,37	141,1	126,3	91,10	111,5	180,9
Коэффициент текущей ликвидности	3,77	2,72	1,98	1,51	1,23	81,46	76,26	72,79	72,15	32,63
Коэффициент рентабельности оборотных активов	0,25	0,02	1,25	0,04	0,06	150,0	3,2	625,0	8,00	24,00

Как видно из таблицы 2.3 за весь анализируемый период коэффициент автономии имеет тенденцию к снижению, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом он снизился на 1,32 % и составил 0,75. Данный показатель за весь анализируемый период соответствует нормативному значению ($>0,5$). Это говорит о том, что роль собственного капитала предприятия в формировании его активов достаточно высока.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился 0,69 или на 26,3%. За весь анализируемый период данный показатель имеет тенденцию к увеличению, так в 2016 году по сравнению с 2012 годом он возрос на 1,06. Что показывает возрастание активности денежных средств, которыми рискует вкладчик.

Значение коэффициента текущей ликвидности за весь анализируемый период, соответствует нормативному значению ($\geq 0,3$), отсюда, следует, что предприятие способно погашать текущие краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов. За анализируемый период наметилась динамика к уменьшению, так данный показатель снижается с 3,77 до 1,23.

Нормативного значения показателей рентабельности нет, чем больше значение показателя, тем выше эффективность предприятия и выше его результативность в создании прибыли с помощью активов. С 2012-2016 гг. показатель рентабельности оборотных активов снизился с 0,25% до 0,06 %.

Для прогнозной оценки коэффициента автономии построим тренд с помощью программы Excel. Процесс построения линии тренда состоит из трех этапов: ввод исходных данных, построение графика и выбора линии тренда.

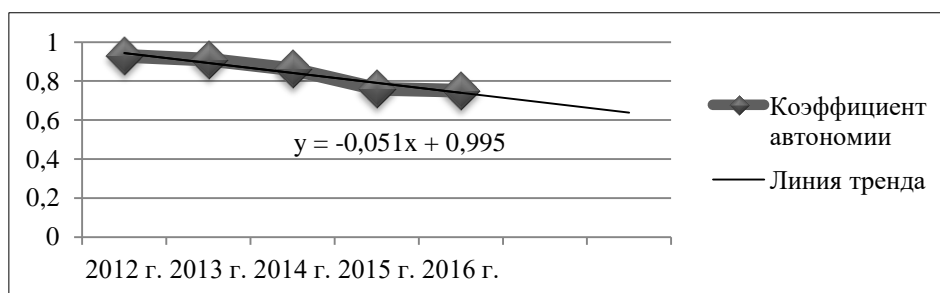


Рис.2.1 Динамика и прогноз коэффициента автономии ЗАО «Алексеевский Бекон» за период с 2012 г. по 2016 г.

На рисунке 2.1 изображена динамика, и прогноз коэффициента автономии который показывает, что данный коэффициент с каждым годом уменьшается и в прогнозе на 2015-2016 гг. также будет уменьшаться. Для расчета значения коэффициента автономии на 2015 год была использована формула:

$$y = ax + b \quad (2.1)$$

y – это значение коэффициента автономии;

x – количество исследуемых периодов;

a – точка пересечения с осью y на графике (минимальный уровень).

Так на 2015 год прогнозный коэффициент автономии будет составлять:

$$y = -0,051 * 7 + 0,995 = 0,638.$$

Одним из показателей вероятности скорого банкротства организации является Z -счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле:

$$Z\text{-счет Альтмана} = 1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + 1 * K5, \quad (2.2)$$

Прогноз банкротства ЗАО «Алексеевский Бекон» на конец отчетного периода, представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Прогноз банкротства на конец отчетного периода

-т	Расчет	Значение	Множитель	Произведение (гр.3 * гр.4)
1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,31	1,2	0,37
2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,002	1,4	0,0028
3	Отношение финансового результата от продаж к величине всех активов	0,07	3,3	0,23
4	Отношение собственного капитала к заемному	3,04	0,6	1,82
5	Отношение выручки от продаж к величине всех активов	1,78	1	1,78
Z-счет Альтмана:			4,21	

Для предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» значение Z-счета на конец года составило 4,21. Это говорит о том, что вероятность банкротства предприятия очень низка.

По мнению М. Киселева, оценивать динамику основных показателей деятельности фирмы необходимо, сопоставляя темпы их изменения. Оптимальным является следующее соотношение:

$$T_{\pi} > T_{\text{оп}} > T_a > 100\%, \quad (2.3)$$

где: T_{π} – темп роста прибыли;

$T_{\text{оп}}$ – темп роста объема продаж;

T_a – темп роста активов.

Соблюдение «Золотого правила экономики предприятия» означает, что экономический потенциал предприятия возрастает по сравнению с предыдущим периодом. Так в таблице 2.5 исходные данные для анализа.

Таблица 2.5

Исходные данные финансовой диагностики с использованием «Золотого правила экономики предприятия»

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.
Прибыль от продаж, тыс. руб.	529	1415	8443	4020	3598
Объем продаж, тыс. руб.	74810	86426	81506	82658	86863
Активы, тыс. руб.	62538	66402	72058	48313	48714

Данные по расчетам представлены в таблице 2.6

Таблица 2.6

Финансовая диагностика с использованием «Золотого правила экономики предприятия»

Показатели	Темп роста, %				
	2016/ 2015 гг.	2015/ 2014 гг.	2014/ 2013 гг.	2013/ 2012гг.	2016/ 2012 гг.
Прибыль от продаж, тыс. руб.	89,50	47,61	596,68	267,49	680,02
Объем продаж, тыс. руб.	105,09	101,41	94,31	115,53	116,11
Активы, тыс. руб.	100,83	67,05	108,52	106,18	77,90

Так проанализировав данные таблицы можно сделать вывод о том, что «Золотое правило экономики предприятия» в 2016, 2015 и 2014 годах не

соблюдается, следовательно, не произошло экономического роста по сравнению с предыдущим периодом. Так как в 2016 и 2015 году темп роста прибыли меньше темпа роста объема продаж. А в 2014 году темп роста объема продаж меньше темпа роста активов. В 2013 году выполняется «Золотое правило экономики предприятия».

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятие ЗАО «Алексеевский Бекон», было выявлено, что, в общем, предприятия имеет хорошие результаты увеличение выручки от реализации, валюты баланса, собственного капитала, коэффициента оборачиваемости собственного капитала. Очень низкая степень банкротства.

Так же, ЗАО «Алексеевский Бекон» предоставляет своим сотрудникам благоприятные условия, полный социальный пакет, обязуется оплачивать труд работников на основе трудового договора, систем и положений по оплате труда, возможность развития и карьерного роста, что служит отличным фактором для развития и долгой работы в организации.

2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии

Рассмотрим основные количественные и качественные характеристики численности и структуры управления персонала ЗАО «Алексеевский Бекон».

ЗАО «Алексеевский Бекон» возглавляет генеральный директор Жернаков А.Н., Исполнительный директор – Толстых Е.А., Технический директор – Жидков Н.Я.

Структура управления ЗАО «Алексеевский Бекон», линейно–функциональная, а это значит, что в организации существуют четкие связи подчиненности. В этой структуре подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем, единолично. Организационная структура ЗАО «Алексеевский Бекон» представлена в приложении 2.

В таблице 2.7 представлена динамика средней численности работников на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг. (приложение 3).

Таблица 2.7

Динамика средней численности работников за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение (+,-)	Относительное отклонение (%)
Среднесписочная численность, чел.	566	602	614	-12	99,01

Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод о том, что средняя численность работников в 2016 году составила 614 человек по сравнению с 2015 годом, уменьшилась на 12 человека. В 2015 году данный показатель составил 602 человек, что по сравнению с 2014 годом увеличился на 36 человек.

Рассмотрим анализ кадровых процессов в ЗАО «Алексеевский Бекон».

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб.пр.} = \text{Чприн.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.4)$$

где: Коб.пр. – коэффициент оборота по приему,

Чприн. – число принятых за период, чел.,

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

$$\text{Коб.пр}_{2014} = 250/618 \times 100\% = 40,45;$$

$$\text{Коб.пр}_{2015} = 176/582 \times 100\% = 30,24;$$

$$\text{Коб.пр}_{2016} = 199/614 \times 100\% = 32,4.$$

Коэффициент оборота по увольнению рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб.ув} = \text{Чувол.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.5)$$

где: Коб.ув. – коэффициент оборота по увольнению,

Чувол. – число уволенных за период, чел.,

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

$$\text{Коб.ув}_{2014} = 292/618 \times 100\% = 47,24;$$

$$\text{Коб.ув}_{2015} = 144/582 \times 100\% = 24,74;$$

$$\text{Коб.ув}_{2016} = 185/614 \times 100\% = 30,1.$$

Коэффициент постоянства кадров за определенный период рассчитывается по формуле:

$$\text{Кпост.} = (\text{Ссписочн.числ.} - \text{Чувол.}) / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.6)$$

где: Кпост. – коэффициент постоянства кадров,

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

Чувол. – число уволенных за период, чел.,

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

$$\text{Кпост.}_{2014} = (619 - 292) / 618 \times 100\% = 52,91;$$

$$\text{Кпост.}_{2015} = (566 - 144) / 582 \times 100\% = 72,50;$$

$$\text{Кпост.}_{2016} = (602 - 185) / 614 \times 100\% = 67,9.$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$\text{Ктек.} = \text{Чувол.} / \text{Чср.спис.} \times 100\%, \quad (2.7)$$

где: Чувол. – число уволенных по собственному желанию, а так же за нарушение дисциплины;

Чср.спис.числ. – среднесписочная численность за период, чел.

$$\text{Ктек.}_{2014} = (276 + 6) / 618 \times 100\% = 45,63;$$

$$\text{Ктек.}_{2015} = (129 + 2) / 582 \times 100\% = 22,50;$$

$$\text{Ктек.}_{2016} = 167 / 614 \times 100\% = 27,1.$$

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

В таблице 2.8 раскрыт анализ кадровых процессов на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон».

Анализ основных кадровых процессов в ЗАО «Алексеевский Бекон»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	618	582	614
На начало отчетного периода	619	566	602
Принято всего, чел.	250	176	199
Выбыло всего, чел.	292	144	185
- по сокращению штатов:	1	1	0
- по собственному желанию:	276	129	167
- за нарушение трудовой дисциплины	6	2	0
На конец отчетного периода	566	602	614
Коэффициент оборота по приему	40,45	30,24	32,4
Коэффициент оборота по выбытию	47,24	24,74	30,1
Коэффициент постоянства кадров	52,91	72,50	67,9
Коэффициент текучести кадров	45,63	22,50	27,1

Из таблицы 2.8 видно, что с каждым годом общее количество персонала на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» меняется. Коэффициент оборота по приему с каждым годом уменьшается. Текучесть кадров в ЗАО «Алексеевский Бекон» присутствует в основном среди рабочего персонала, что связано с тяжелыми условиями труда на производстве.

Анализ соотношения работников в общей численности характеризует структуру кадров предприятия, которая может определяться по возрасту, полу, стажу работы и т.д. Анализ проводится на основе как первичной документации кадровых служб: прием, увольнение, так и данных таблиц рабочего времени и статистической отчетности по труду.

В таблице 2.9 представлена структура персонала по категориям в ЗАО «Алексеевский Бекон» (приложение 3).

Таблица 2.9

Структура персонала по категориям предприятия за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %	чел.	уд.вес, %
Персонал Всего	566	100	602	100	614	100
Руководители	2	0,35	1	0,16	3	0,48
Специалисты	74	13,07	64	10,63	50	8,14
Производство	492	86,92	538	89,36	564	91,85

По данным таблицы 2.9 структуры персонала по категориям предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг. можно сделать вывод о том, что на

протяжении всего анализируемого периода в структуре персонала по категориям преобладает производство (91,85%).

Так в 2014 году данный показатель составил 86,92%, что по сравнению с 2015 годом меньше на 2,44 %. А в 2016 году произошло, увеличение на 2,49 % по сравнению с 2015 годом.

Второй по величине группой являются работники офиса (8,14 %). В 2016 году по сравнению с 2015 годом происходит снижение удельного веса в данной категории на 2,49%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом удельный вес, тоже происходит снижение удельного веса на 2,44% и составил 10,63 %.

Наименьший удельный вес в общей численности персонала предприятия имеют руководители.

Структура персонала по категориям предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг. представлена на рисунке 2.2.

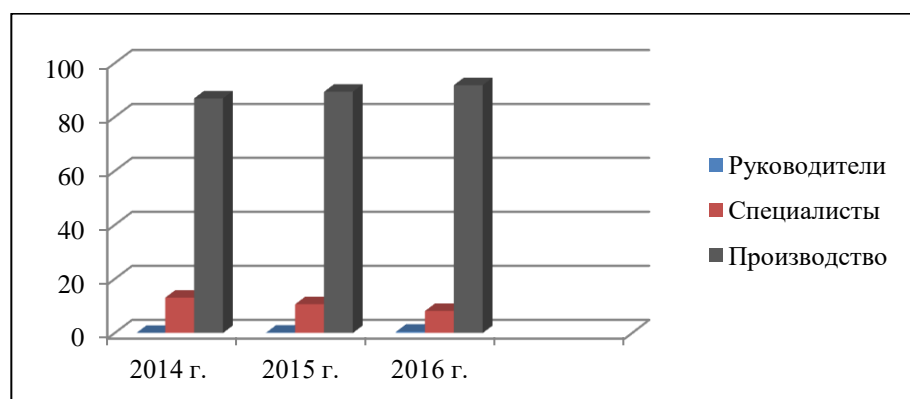


Рис. 2.2. Структура персонала по категориям работников на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг.

Так в 2016 году удельный вес руководителей в общей структуре составил 0,48%, что по сравнению с 2015 годом больше на 0,32%, а по сравнению с 2014 годом больше на 0,13%.

Далее рассмотрим структуру персонала ЗАО «Алексеевский Бекон» по возрастному признаку (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Возрастной состав работников ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг.

Возраст, лет	Количество человек			% от общей численности		
	2014 г.	2015 г.	2016г.	2014 год	2015 год	2016 год
До 30 лет	103	115	121	18,19	19,10	19,70
От 30 до 40	177	217	232	31,27	36,04	37,78
От 40 до 50	173	178	175	30,56	29,56	28,50
Свыше 50	113	92	86	19,96	15,28	15
Всего	566	602	614	100	100	100

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.10, можно сделать вывод о том, что в ЗАО «Алексеевский Бекон» работают преимущественно люди от 30 до 40 лет. Значительный удельный вес занимает группа от 30 до 40, на ее долю приходится 36,04% в 2015 году и 37,78% в 2016 году. Группы старшей возрастной категории (свыше 50 лет) с каждым годом уменьшается.

На рисунке 2.3 представлена структура персонала по возрастному признаку предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг.

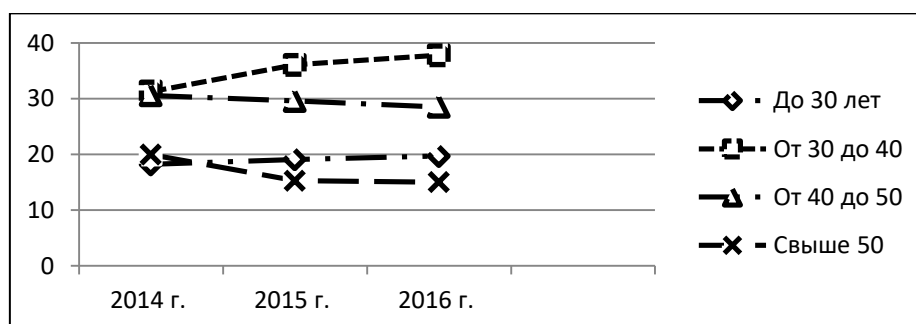


Рис.2.3 Возрастная структура персонала на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Половая структура кадров ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016гг.

Пол	Численность, чел.			% от общей численности		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Женщины	246	215	219	43,46	35,71	35,66
Мужчины	320	387	395	56,53	64,28	64,33
Всего	566	602	614	100	100	100

На рисунке 2.4 представлена половая структура персонала на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг.

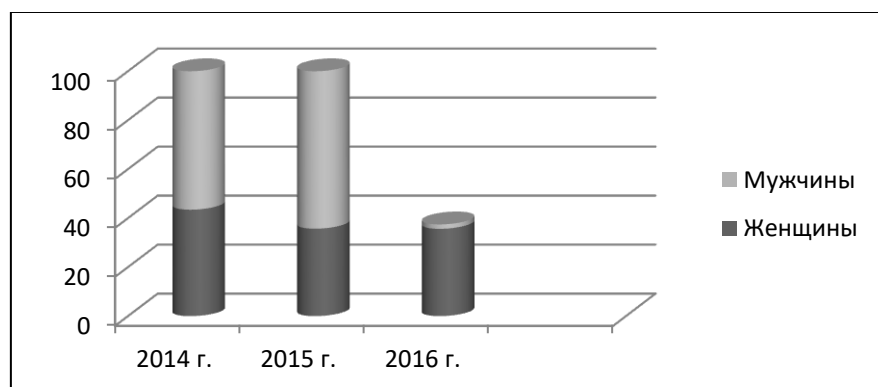


Рис. 2.4 Половая структура персонала ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2014-2016 гг.

Проводя анализ структуры кадров ЗАО «Алексеевский Бекон» по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность персонала за три года изменилась, но не очень сильно. При этом, количество мужчин в 2016 на 8 человек и составляет 64,33% по сравнению с 2015 годом, а женщин в 2016 году увеличилось на 4 человек и составляет 35,66% по сравнению с 2015 годом; количество женщин значительно меньше количества мужчин на 176 человек в 2016 году.

Анализ персонала по общему трудовому стажу работы представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Стаж работы персонала на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон»

Стаж работы на предприятии	Период времени, лет			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015\2014 гг.	2016\2015 гг.	2014\2015 гг.	2016\2015 гг.
до 6 мес.	47	36	12	- 11	-24	- 23,4	- 66,6
От 6 мес. до 1 г.	97	100	143	3	43	3,0	43
От 1 г. до 3 лет	229	230	233	1	3	0,3	1,3
свыше 3 лет	193	236	226	43	-10	22,2	- 4,2
Всего	566	602	614	36	12	6,3	1,9

Исходя из таблицы 2.12, можно сделать вывод, что трудовой коллектив организации стабильный и постоянный. На предприятии наблюдается средняя текучесть кадров, более 80 % работают в ЗАО «Алексеевский Бекон» более 5 лет.

Качественная оценка персонала (уровень образования) изучаемого предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Распределение персонала по образованию за 2014-2016 гг.

Образование	Количество человек			% от общей численности		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014г.	2015г.	2016г.
Среднее общее	2	2	3	0,35	0,33	0,48
Среднее специальное	249	266	270	43,99	44,18	43,97
Среднее техническое	237	253	257	41,87	42,02	41,85
Высшее	78	81	84	13,78	13,45	13,68
Всего	566	602	614	100	100	100

Из данных таблицы 2.13 видно, что в 2016 году преобладают работники с средне специальным образованием – 43,97%, в 2015 году также – 44,18%, в 2014 году было – 43,99%.

На втором месте – работники со средним техническим образованием в 2016 году – 41,85%, в 2015 – 42,02%, в 2014 – 41,87%.

Специалисты с высшим образованием составляют в 2016 году – 13,68%, в 2015 году – 13,45%, а в 2014 году их было – 13,78%.

Распределение персонала ЗАО «Алексеевский Бекон» по образованию представлено на рисунке 2.5.

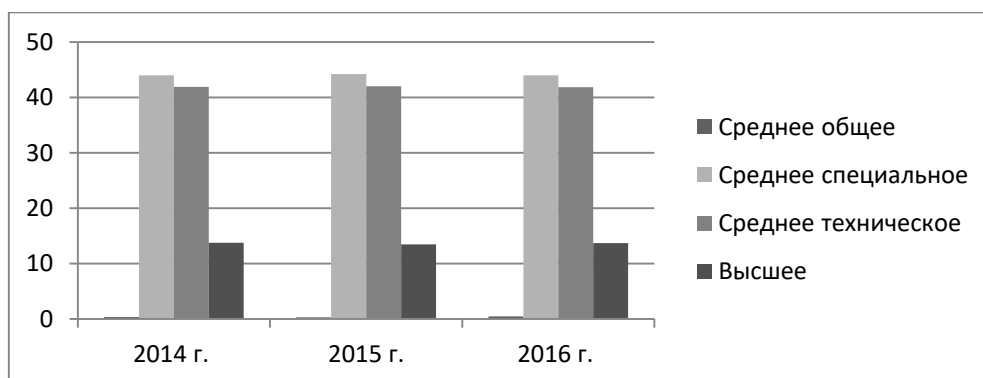


Рис. 2.5 Распределение персонала ЗАО «Алексеевский Бекон» по образованию

Из вышесказанного следует, что в ЗАО «Алексеевский Бекон» работают 614 человек, 50 человек – работники офиса, 564 из которых – работники, занятые на производстве. В основном демографический состав рабочего персонала составляют мужчины (в 2016 году – 64%), в возрасте от 30 до 50 лет.

Рабочее время, время отдыха работников предприятия регулируется в соответствии с трудовым законодательством и статьями коллективного договора Закрытого Акционерного Общества «Алексеевский Бекон», а также правилами внутреннего трудового распорядка. Так ЗАО «Алексеевский Бекон» предоставляет всем категориям работников обеденный перерыв – 1 час. На предприятии выплачивается единовременное пособие работникам при выходе их на пенсию, обеспечивают бесплатное содержание в оздоровительных лагерях детей работников.

Высокую требовательность к людям руководство учреждения сочетает с постоянной заботой о них. На производственных участках созданы необходимые условия для труда и отдыха. Оборудованы бытовые комнаты, душевые. Работает медпункт.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в ЗАО «Алексеевский Бекон» работает высококвалифицированный персонал, стаж работы которых на данном предприятии в среднем 5 и более лет. По итогам работы коллектива ЗАО «Алексеевский Бекон» входит в 8 лучших сельскохозяйственных предприятий России.

2.3 Актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала на предприятии

Рассматривая систему нематериального стимулирования труда персонала на ЗАО «Алексеевский Бекон», как важнейшую составляющую стратегии развития предприятия, можно составить ориентировочный план работы, который включает в себя следующие этапы:

1. Для изучения ситуации было проведено небольшое интервью с руководителями и ключевыми специалистами структурных подразделений предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон», на предмет исследования необходимости совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала на предприятии, и выявления высоко- и низкоэффективных методов нематериального стимулирования.

2. Также была изучена документация представленная предприятием (Нормативно-правовые документы, связанные с персоналом; Положения; Правила внутреннего трудового распорядка; Трудовые договора; Штатное расписание).

3. Подведение итогов проведенного исследования.

Наиболее важными принципами мотивации трудовой деятельности персонала предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон» состоят в следующем:

1. Создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь;

2. Сохранение занятости;

3. Равные возможности для занятости, повышение в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов;

4. Защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда;

5. Справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.

Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ЗАО «Алексеевский Бекон» разработано в соответствии с трудовым и налоговым законодательством Российской Федерации, и внутренними документами организации и предусматривает порядок и условия оплаты труда (приложение 5).

В ЗАО «Алексеевский Бекон» устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда, если трудовым договором с работником не предусмотрено иное. Заработная плата работников включает в себя следующие виды выплат:

1) должностной оклад – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за

календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Должностные оклады по должностям работников организации устанавливаются в твердой сумме штатным расписанием, утвержденным генеральным директором организации и закрепляются в трудовом договоре;

- 2) надбавка к должностному окладу;
- 3) доплата к должностному окладу;
- 4) премия.

На предприятии существуют и единовременные (разовые) премии:

– к праздникам – Дню работников сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, Дню Защитников Отечества (23 февраля), Международному дню 8 марта, Новому Году в размере, определенном решением генерального директора;

– в случае применения к работнику мер поощрения предусмотренных Правилами внутреннего трудового распорядка Общества в размере, определенном решением генерального директора;

– за новаторство в труде, освоение новой техники и технологии в размере, определенном решением генерального директора;

– за добросовестное отношение к трудовым обязанностям в размере, определенном решением генерального директора;

– за победу или участие в трудовом соревновании, при награждении Почетной грамотой Общества, при помещении на доску почета Общества (структурного подразделения) в размере, определенном решением генерального директора;

– при предотвращении хищения, ликвидации пожара, других чрезвычайных ситуаций в размере, определенном решением генерального директора и т.д.

Размер единовременных премий устанавливается Положением, а также приказом генерального директора ЗАО «Алексеевский Бекон» и максимальными размерами не ограничивается.

Ознакомимся с состоянием нематериального стимулирования на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» за 2013-2016 гг. в соответствие с его формами.

Профсоюзная организация ЗАО «Алексеевский Бекон» насчитывает 243 человек. Вся Организационно-массовая работа профсоюзной организации направлена на совершенствование производства. И не случайно на предприятии постоянно растет заработная плата примерно на 10% в год.

Профсоюзный комитет совместно с руководством организации проводит большую работу по улучшению условий труда, быта работников, что способствует снижению уровня заболеваемости работников, улучшению санитарно-бытового обслуживания, снижению трудоемкости и травмоопасности.

Свою работу профсоюзный комитет строит согласно плана, который утверждается на заседаниях профкома. В коллективном договоре, заключается на 3 года, предусмотрены льготы, компенсации и выплаты для работников предприятия. Коллективный договор регистрируется в отделе экономики, предпринимательства и труда администрации района и города, и является руководством к действию для профсоюзного комитета. Все обязательства, принимаемые работодателем по коллективному договору, выполняются в полном объеме.

Профком проводит большую работу по мотивации профсоюзного членства, особенно среди молодежи, благодаря этому в предприятии работают 614 человек – молодежь до 35 лет (приложение 5).

Рассматривая систему нематериального стимулирования труда персонала на ЗАО «Алексеевский Бекон» как важнейшую составляющую стратегии развития организации можно составить ориентировочный план работы, который включает в себя следующие этапы:

Анализ диагностики системы нематериального стимулирования в ЗАО «Алексеевский Бекон» показал, что важной ступенью в организации нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон»

являются способы экономического стимулирования (прежде всего – материального), которые зависят не только от специфики предприятия в целом, но и варьируются в зависимости от специализации работников (таблица 2.14).

Приведенный список не является исчерпывающим, однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

Однако, в связи с некоторыми проблемами с которыми сталкивается организация в зимний период времени материальное стимулирование в организации резко снижается, поэтому возрастает необходимость совершенствования нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон».

Способы экономического стимулирования различных групп персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Способы экономического стимулирования различных групп персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон»

Персонал	Способы вознаграждения
Коммерческий отдел Зоотехнический отдел Кормоцех Рабочие	Премия за досрочное завершение работы Премия за сверхурочную работу Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль Групповые комиссионные с увеличения объемов выполненных работ за прошлый год
Технический отдел Гараж	Индивидуальные комиссионные с объемов работ Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль
Отдел по охране труда и технике безопасности Служба безопасности	Групповые комиссионные с увеличения объемов выполненных работ за прошлый год Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой
Экономический отдел Бухгалтерия	Вознаграждение за сверхурочную работу Повышение в должности
Администрация	Вознаграждение за сверхурочную работу Часть групповой производственной премии Схема долевого участия в прибыли

По результатам проведенного опроса можно увидеть, что на данный момент нематериальное стимулирование труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» складывается из следующих мероприятий:

- 1) устные и письменные поощрения сотрудников внутри организации;
- 2) присвоение «внутренних» категорий специалистам;
- 3) награждения почетными грамотами и благодарственными письмами;
- 4) поощрительные подарки (ежедневники, ручки, папки с символикой организации);
- 5) «обратная связь» с руководством (совместное обсуждение стратегических и тактических задач);
- 6) совместный отдых сотрудников, посвященный праздничным датам (с частичным финансированием за счет предприятия).

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

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

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

усвоение корпоративных целей и философии организации, сплочение и единство сотрудников организации.

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

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

На данном этапе исследования нематериального стимулирования в организации был проведен краткий опрос сотрудников с целью выявления продуктивности действующей системы нематериального стимулирования работников.

В нем приняли участие 30 человек (20 рабочих и 10 специалистов), в результате было выявлено следующее:

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

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

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

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

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

В настоящее время в любой современной организации очень сложно удержать высококвалифицированных сотрудников от перехода на другую более оплачиваемую работу. Жизненно важным сейчас оказывается нахождение таких новаторских способов поддержки и поощрения сотрудников, которые убеждали бы их не увольняться.

Стратегия управления персоналом в ЗАО «Алексеевский Бекон» в целом отражает разумное сочетание экономических целей организации, потребностей и интересов работников. В настоящее время разрабатываются условия для

обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

В настоящее время в организации ведутся подготовительные работы по разработке новой системы оплаты труда, которая бы зависела от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные стороны имеет организация. Анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а так сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Наиболее простым и распространенным инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ, который, будучи фактически зеркальным отражением состояния дел в организации, помогает ей определять стратегические направления дальнейшего развития.

Определение сильных и слабых сторон ЗАО «Алексеевский Бекон» при системе нематериального стимулирования труда персонала представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Определение сильных и слабых сторон ЗАО «Алексеевский Бекон» при системе нематериального стимулирования труда персонала

Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональный кадровый ресурс	Недостатки технического обучения
Сохранение квалифицированного персонала	Изношенность транспортного оборудования
Стабильное финансовое положение	Понижение производительности труда
Применение прогрессивных технологий	Политическая нестабильность в обществе
Статус крупнейшего предприятия в РФ	Недостаточная квалификация персонала
Репутация, опыт работы	Текучка кадров
Укрепление имиджа предприятия	
Повышение производительности труда	

По результатам определения сильных и слабых сторон ЗАО «Алексеевский Бекон» при системе нематериального стимулирования труда персонала построим матрицу SWOT–анализа и представим ее в таблице 2.15.

Таблица 2.15

SWOT- анализ системы нематериального стимулирования труда персонала

Матрица SWOT-анализа	
<p>Сильные стороны организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Системой стимулирования труда персонала занимается начальник и профсоюзная организация. 2. Большие возможности и ресурсы в системе нематериального стимулирования труда персонала для сохранения высококвалифицированного персонала. 3. При высокой системе стимулирования труда персонала повышается репутация и укрепляется имидж организации. 	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение текучести кадров в организации. 2. Повышение удовлетворенности трудом сотрудников организации. 3. Улучшение трудовой деятельности. 4. Приток квалифицированных кадров за счёт улучшения привлекательности организации; 5. Большой охват регионов по предоставлению услуг;
<p>Слабые стороны организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Отсутствие чёткой системы управления персоналом. 2.Неэффективная система поощрений и льгот (отсутствует мотивации персонала предприятия); 3. Слабая формализация технологических процессов; <ul style="list-style-type: none"> - недостаток активного персонала; - недостаточная квалификация персонала. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Рост текучести кадров (высокий процент увольнений работников). 2. Неудовлетворенность условиями труда работников в организации. 3. Неудовлетворенность заработной платой в организации. 4.Работник испытывает чувства напряжения, страха, неуверенности при отсутствии эффективной системы труда. 5.Увеличение временных затрат сотрудников в выполнении трудовой деятельности, при отсутствии необходимых условий труда.

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

После проведенного анализа были выявлены ряд недостатков в работе предприятия ЗАО «Алексеевский Бекон»:

1. В организации не достаточно работает система нематериального стимулирования труда персонала.

2. Профсоюзная организация ЗАО «Алексеевский Бекон» не принимает участия в нематериальном стимулировании персонала организации.

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

Таким образом, анализируя систему материального и нематериального стимулирования труда персонала на ЗАО «Алексеевский Бекон» считаем, что для повышения качества работы персонала и увеличения прибыли, на предприятии возникла необходимость совершенствовать систему нематериального стимулирования труда персонала.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАО «АЛЕКСЕЕВСКИЙ БЕКОН»

3.1 Разработка проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала на предприятии

Совершенствуя систему нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» можно говорить о том, что жёсткие экономические рамки не позволяют нам сегодня делать ставку на материальный интерес в вопросе удержания ценных сотрудников. И хотя конъюнктура рынка труда

сложилась в пользу работодателей, обиженные снижением доходов наёмные сотрудники с энтузиазмом сканируют HR-сайты и рассылают резюме в кадровые агентства. Поэтому можно сделать вывод, что система мотивации и стимулирования персонала в организации нуждается в совершенствовании.

Следует отметить при этом, что необходимость использования средств нематериальной мотивации и стимулирования не вызвала сомнений и в лучшие для бизнеса времена. Поэтому, мы полагаем, совершенствование нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» сейчас особенно актуальна и значима.

Руководитель каждой организации и менеджер по персоналу всерьез должны задумываться о построении корпоративной системы в организации, о повышении уровня профессионализма сотрудников, активизации работоспособности.

Стимулирование – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, это материальная оболочка мотивации персонала и нематериальная, которая дает возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

Четкой грани между материальным и нематериальным стимулированием нет, и они постоянно переплетаются, а порой просто неразделимы. Тем не менее, специалисты по управлению персоналом обращают все больше внимания разнообразным формам именно нематериального стимулирования. Как, например, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. Синка, Адамс. Среди авторитетных теорий на эту тему можно выделить работы Шамира и Хакмана-Олдхема.

Идеальная ситуация, когда работник сам хочет, сам делает, и тогда его не надо мотивировать. Это называется самомотивация. Управленческие затраты при этом сводятся к минимуму. Стандартная мотивация – это представление о том, что чем больше благ получает от нас работник (и прежде всего денежных и материальных), тем выше его мотивация к труду.

Опыт показывает, что такой закономерности не существует.

Поэтому у компаний всегда, а сегодня, и особенно завтра, есть острая потребность в работе с мотивацией персонала, которая не сводилась бы к примитивному денежному вознаграждению. Очевидно, что такие тонкие материи, как лояльность, энтузиазм, доверие, хороший психологический климат, искренняя товарищеская поддержка, ни за простые, ни даже за «зеленые» деньги не купишь [43, с.23].

Предприятию ЗАО «Алексеевский Бекон» можно предложить несколько форм нематериального стимулирования труда персонала [10, с.36]:

- творческое стимулирование;
- организационное стимулирование;
- корпоративная культура;
- моральное стимулирование;
- стимулирование свободным временем;
- стимулирование обучением.

Рассмотрим каждую из предлагаемых форм более подробно.

Творческое стимулирование – основано на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, командировки) [34, с.57]. Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала. Стимулом здесь выступает процесс труда, в содержании которого имеются творческие элементы.

В коллективе, где преобладают отношения творческого сотрудничества и взаимопомощи, уважения друг к другу, работник испытывает удовлетворение в процессе труда и от его результатов, радость при встрече с коллегами, удовольствие от совместного труда.

Организационное стимулирование – это стимулирование труда, которое регулирует поведение работника на принципе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации [29, с.59].

Организационное стимулирование привлекает работников для участия в делах организации, сотрудники имеют право голоса в решении проблем, в основном социального характера. Важно приобрести новые навыки и знания. Нужно стимулировать к этому работников, это придаст им уверенности в завтрашнем дне, сделает их более независимыми и самостоятельными.

Корпоративная культура – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся в выражении в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников [29, с.61]. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.

Моральное стимулирование – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа [30, с.41].

Стимулирование свободным временем. Его конкретными формами выражения являются: гибкий график работы или увеличенный, дополнительный отпуск. Этот элемент нематериального стимулирования призван возместить нервно-эмоциональные или повышенные физические затраты. Делает условия работы более благоприятными для человека.

Организация должна предоставлять дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников). За переработанное время добавлять дни к отпуску. Профсоюзная организация должна предоставлять бесплатные путевки на отдых работникам в связи с круглой датой или другим поводом.

Стимулирование обучением – развитие персонала через повышение его квалификации. Обучение персонала включает в себя различные мероприятия, такие как обучение внутри и вне организации [30, с.81].

Целью проекта по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» является разработка и внедрение понятной, логичной, обеспечивающей достижение целей организации системы стимулирования персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников и представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели проекта по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон»

Проблемы	Цели
1.Отсутствие чёткой системы нематериального стимулирования труда персонала в организации. 2.Отсутствие экономических и организационных принципов, обеспечивающих и стимулирующих создание работодателем заинтересованности работников в работе. 3.Неэффективная система поощрений и льгот (отсутствует мотивации персонала предприятия); 4.Отсутствие навыков взаимодействия руководителей с работниками при решении возникающих проблем в деятельности организации (работники не проявляют никакой активности в деятельности организации).	1.Разработать и утвердить проект по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в организации. 2.Внедрение новых форм нематериального стимулирования. Обеспечение организации стабильным высококвалифицированным коллективом. 3.Укрепление сплоченного коллектива. 4.Сокращение текучки кадров и конфликтных ситуаций в организации. 5.Выявление причин и факторов, которые приводят или могут привести к ухудшению условий труда работников.

Таким образом, не следует забывать о нематериальном стимулировании, не всегда можно добиться хороших результатов только лишь с помощью материальных стимулов. Нематериальное стимулирование – это поле для творчества каждого руководителя [7, с.40]. Чем более креативными и нестандартными будут методы, чем больше в них будет заботы о людях, тем богаче будет репертуар воздействий на мотивацию подчиненных.

Основные составляющие данного проекта, представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2

Логическая структура

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения

Общие цели: Совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала в организации:	Улучшение деятельности организации от проведения проектных мероприятий	Учет доходов организации	
Цель проекта: Удовлетворенность работников	Анализ результатов деятельности	Анкетирование персонала	Удовлетворенность работников
Результаты: Снижение текучести кадров, Удовлетворенность работников, повышение репутации и укрепления имиджа организации	Повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников	Статистика удовлетворенности и персонала системой стимулирования	
Действия: 1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон». 3. Выявить причины и факторы, которые влияют на не удовлетворенность работников трудом. 4. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования. 5. Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры.	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: Единовременные затраты. Возмещаемые затраты. Творчество руководителя	Директор проводит мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала.

Представим проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон»

Наименование проекта	Проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» на 2017 г.
Основание для разработки проекта	Положение об оплате труда и стимулировании персонала
Государственный заказчик	ЗАО «Алексеевский Бекон»
Основные разработчики проекта	Генеральный директор ЗАО «Алексеевский Бекон»

Цели проекта	Удовлетворенность работников, повышение репутации и укрепления имиджа организации
Задачи проекта	Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования. Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры
Сроки реализации проекта	2017 год
Перечень основных мероприятий проекта	Организационные мероприятия; Технические мероприятия; Социально-экономические мероприятия.
Ответственный исполнитель проекта	Специалист по управлению персоналом, Профсоюзная организация
Исполнители основных мероприятий программы	Отдел по управлению персоналом, Профсоюзная организация
Источники финансирования	Профсоюзная организация
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Снижение текучести кадров; Удовлетворенность работников
Контроль за исполнением	Совет директоров ЗАО «Алексеевский Бекон», Профсоюзная организация

Из таблицы 3.2 и 3.3 видно, что основными задачами при разработке проекта являются:

1. Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон».
2. Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом.
3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.
4. Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры.

В таблице 3.4 представлен план-график работ по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон».	1 неделя	Отдел по управлению персоналом
Совершенствовать работу профсоюзной организации в организации.	1 месяц	Генеральный директор
Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом путем анкетирования работников.	2 недели	Отдел по управлению персоналом, непосредственный руководитель
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.	1 месяц	Руководитель, отдел по управлению персоналом, Профсоюзная организация
Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры	1 месяц	Руководитель, отдел по управлению персоналом

Данный график отражает основные этапы «Совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала» в ЗАО «Алексеевский Бекон» и их длительность в днях.

Внедрение мероприятий проводится поэтапно:

- 1) выявление проблем, которые предполагается решить;
- 2) разработка мероприятий для достижения поставленных целей;
- 3) обоснование необходимости внедрения проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования; расчет социально-экономической эффективности проекта;
- 4) определение стоимости реализации проектных мероприятий;
- 5) определение социально-экономического эффекта от их внедрения проектных мероприятий.

Внедрение проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» позволит снизить текучесть кадров, усилит удовлетворенность работников трудом.

Конкретные даты мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» зависят от момента начала реализации проекта.

В таблице 3.5 представлен предлагаемый календарный план реализации проекта.

Таблица 3.5

Календарный план реализации проекта

Мероприятия проекта	Месяцы						
	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март
Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон».	//// //// //// ////						
Совершенствовать систему профсоюзной организации в организации.		//// ////					
Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом путем анкетирования работников.			//// //// ////				
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.				////// ////// ////// //////			
Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры					//// //// ////		

Генеральный директор ЗАО «Алексеевский Бекон» должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача начальника донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 5 месяцев.

Матрица ответственности представлена нами в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Матрица ответственности группы проекта

Работа	Группа проекта
--------	----------------

	Отдел по управлению персоналом	Отдел по управлению персоналом	Генеральный директор	Профсоюзная организация
Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон»	О	И	Р	Д
Совершенствовать систему профсоюзной организации в организации.	О	Д	Р	И
Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом путем анкетирования работников.	О	И	Р	Д
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.	О	И	Р	Д
Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры	О	Д	Р	И

где: «Р» – руководит,

«С» – согласовывает,

«Д» – анализирует,

«О» – организует,

«И» – исполняет.

Проведем идентификацию рисков проекта. Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Риски предлагаемого проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон»

Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
Риск отказа от участия в мероприятиях по совершенствованию	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты в	Заблаговременное информирование работников	Моральное и материальное стимулирование

системы нематериального стимулирования	организации	организации о внедрении мероприятий	
Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	Введение контроля	
Риск быстрого ухода из организации	Работник покидает организацию	Введение системы обратной связи с работником – его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки, как в условиях труда, так и в отношении организации к персоналу в целом.	

Оценку рисков произведем в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Перечень и результаты оценки рисков

Название рисков	Балльная оценка рисков по пятибалльной шкале	Вес риска	Общая оценка риска
Риск отказа от участия в мероприятиях по стимулированию труда персонала	1	0,1	0,1
Риск отторжения процедур работником	1	0,1	0,1
Риск быстрого ухода из организации	1	0,1	0,1
Общая оценка			0,1

Таким образом, по результатам оценки рисков можно сделать вывод, что общая оценка по нововведению минимальна и составляет 0,1 что говорит, о том, что риски проекта являются приемлемыми.

После разработки проекта составим план мероприятий по внедрению проекта. В таблице 3.9 представлен план мероприятий по внедрению проекта.

Таблица 3.9

План мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные
Обоснование необходимости внедрения проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала	Внедрение и расчет эффективности	5 недели	Генеральный директор, Профсоюзная организация, отдел по управлению персоналом

Расчет социально-экономической эффективности организационного проекта.			
Принятие решения о внедрении проекта		1 неделя	Генеральный директор
Внедрить программу по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала	Предложить проект по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала для согласования с генеральным директором, юристом, Профсоюзной организацией; внести коррективы и утвердить проект	8 месяцев	Генеральный директор, Профсоюзная организация, отдел по управлению персоналом

Таким образом, можно отметить, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» позволит положительно отразиться на снижении текучести персонала, повышении удовлетворенности трудом сотрудников, улучшении трудовой деятельности, а также повысит репутацию и укрепит имидж предприятия.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для повышения экономической эффективности на ЗАО «Алексеевский Бекон» необходимо увеличивать интенсивность производства за счет удовлетворенности трудом и повышения работоспособности работников. Одним из возможных путей решения данного вопроса является совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала на предприятии.

Качество работы на данном предприятии зависит от работы сплоченного и высококвалифицированного персонала. Чтобы персонал работал качественно и с удовольствием, руководству необходимо обращать внимание на микроклимат внутри коллектива. В организации требуется постоянный мониторинг,

отслеживание настроений работников, поддержание их заинтересованности в работе, удовлетворение интересов.

Также по итогам исследования можно увидеть, что профсоюзная организация на предприятии не удовлетворяет требования предприятия.

Система стимулирования труда персонала в организации работает не эффективно, Профсоюзная организация стимулирует трудовой коллектив только по тем пунктам, которые прописаны в коллективном договоре и Правилах внутреннего трудового распорядка.

Предложенные мероприятия понесут за собой незначительные для организации денежные затраты. Ожидаемые конечные результаты реализации проекта и показатели социально-экономической эффективности:

- удовлетворенность работников трудом;
- привлечения молодых специалистов;
- повышение репутации и укрепления имиджа организации.

Для реализации «Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала» на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» на 2016-2018 гг., необходимо определить инвестиционные затраты – затраты, возникающие при реализации инвестиционных проектов по стимулированию персонала, связанных с совершенствованием программ деятельности предприятия.

Рассчитать увеличение выручки при увеличении производительности труда. Если на предприятии была выручка в 2016 году 86 863 000 руб., то при увеличении производительности труда (на 5%), выручка к 2017 году составит 91206 000 руб., а к 2018 году будет равна 95766 000 руб.

Определим себестоимость продукции и прибыль от продаж. Себестоимость продукции рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Себестоимость} = \text{капитальные затраты} + \text{текущие затраты} \quad (3.1)$$

$$\text{Себестоимость продукции} = 129\,126 + 512\,850 = 641\,976 \text{ руб.}$$

Прибыль от продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Прибыль от продаж} = \text{выручка} - \text{себестоимость} \quad (3.2)$$

Прибыль от продаж (2016) = 86 863 – 642 = 86 221 тыс. руб.;

Планируемая прибыль от продаж (2017) = 91206 – 642 = 90 564 тыс. руб.;

Планируемая прибыль от продаж (2018) = 95766 – 642 = 95 124 тыс. руб.

Таким образом, была проведена общая характеристика затрат на реализацию «Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала» на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» на 2016-2018 гг., и рассчитана планируемая прибыль от продаж.

Одним из наиболее ответственных этапов прединвестиционных исследований является оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Рассчитаем экономическую эффективность инвестиционного проекта программы нематериального стимулирования работников внедряемого в ЗАО «Алексеевский Бекон».

Финансовые затраты, которые необходимы для реализации данного проекта программы представлены в таблице 3.11.

Исходные данные для расчета анализа эффективности капитальных вложений по предложенному инвестиционному проекту представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по инвестиционному проекту

Показатели	Значение показателей по годам		
	2016	2017	2018
Выручка от реализации, тыс. руб.	86863	91206	95766
Капитальные затраты за год, тыс. руб.	129	129	129
Текущие затраты за год, тыс. руб.	513	513	513
Амортизация, тыс. руб.	130	130	130
Проектная дисконтная ставка, %	20	20	20

Себестоимость продукции, тыс. руб.	642	642	642
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	86221	90564	95124
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	68977	72451	76099
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	69107	72581	76229

Для определения эффективности проекта необходимо рассчитать:

- 1) чистую современную стоимость (NPV);
- 2) индекс доходности (PI), который характеризует уровень доходов на единицу продукции;
- 3) срок окупаемости инвестиций, определить период, в котором проект себя окупает.

Для расчета чистой современной стоимости необходимо воспользоваться формулой:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.3)$$

где NPV – чистая современная стоимость;

r - норма дисконта;

n – число периодов реализации проекта;

t – период;

NCF_t - чистый поток платежей в периоде t;

I_0 – сумма инвестиций на начало проекта.

О степени эффективности вложения средств в данный проект программы говорит полученная величина NPV.

Так расчет чистой современной стоимости представлен в таблице ниже.

Таблица 3.11

Расчет чистой современной стоимости

Годы (П)	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «20%», равной $(1+r)^{-n}$	Современная стоимость, руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	- 642	1	- 642	- 642
1	69107	0,833	57 566	56 924

2	72581	0,694	50 371	107 295
3	76229	0,579	44 136	151 431
NPV				151 431

Проведенный расчет чистой современной стоимости проекта программы показал, что $NPV > 0$ и может быть получена положительная современная стоимость будущих денежных потоков, в размере 151 431 тыс. руб. Следовательно, предприятие может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

Необходимо рассчитать индекс рентабельности «Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала» на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» на 2016-2018 гг.

Индекс рентабельности – это дисконтированная стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на рубль инвестиций в данный проект.

Расчет индекса рентабельности производится по следующей формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} \div I_0 \quad (3.4)$$

$$PI = (57\,566 + 50\,371 + 44\,136) / 151\,431 = 1,01.$$

В данном случае, $PI > 1$, следовательно, проект следует принять, так как на 1 вложенный рубль приходится 1 копейка прибыли. Следовательно, предприятие может вкладывать средства в данный инвестиционный проект.

Структура затрат на внедрение проекта на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» на 2016-2018 гг. представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Структура затрат на внедрение проекта

Структура затрат	Затраты, тыс. руб. в год
1. Творческое стимулирование – основано на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, командировки). Тесно сотрудничать с сельскохозяйственными учебными заведениями.	30 000
2. Организационное стимулирование – это стимулирование труда, которое регулирует поведение работника на принципе изменения	Без затрат

чувства его удовлетворенности работой в организации. Привлекает работников для участия в делах организации, сотрудники имеют право голоса в решении проблем. Нужно стимулировать к этому работников, это придаст им уверенности.	
3. Корпоративная культура. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив. В организации должна присутствовать корпоративная культура, сотрудников нужно поздравлять всем коллективом, в профессиональные праздники организации дарить сотрудникам подарки с символикой организации.	Средства выделяются из Профсоюзной организации
4. Моральное стимулирование – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. (Грамоты, благодарственные письма).	Средства выделяются из Профсоюзной организации
5. Стимулирование свободным временем. Его конкретными формами выражения являются: гибкий график работы или увеличенный, дополнительный отпуск. Этот элемент нематериального стимулирования призван возместить нервно-эмоциональные или повышенные физические затраты. Делает условия работы более благоприятными для человека.	Средства выделяются из Профсоюзной организации
6. Стимулирование обучением – развитие персонала через повышение его квалификации. Обучение персонала включает в себя различные мероприятия, такие как обучение внутри и вне организации. Также проводится плановое обучение. Оно позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих. Важным методом обучения на рабочем месте является: метод усложняющихся знаний, смена рабочего места, ротация. Многие иностранные компании используют эту форму обучения для подготовки персонала непосредственно под свою организацию. Существует обучение вне рабочего места. Оно является более эффективным, но при этом затрачиваются дополнительные материальные средства и отвлечением от работы служащего на некоторое время.	73 000
Итого	103 000

Таким образом затраты на совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала в организации составят 103 000 тыс. руб.

Из вышеизложенного можно сформировать бюджет на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала ЗАО «Алексеевский Бекон» (таблица 3.13).

Таблица 3.13

Формирование бюджета на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала

	Формы нематериального стимулирования	Содержание мероприятий	Стоимость мероприятий (в год)
Признание сотрудника как личность			

1	Поздравление с днем рождения, юбилеем, проводы на заслуженный отдых	В день рождения в присутствии всего коллектива начальник отдела вручает сотруднику поздравительную открытку с выражением благодарности за труд и проявленные успехи. На информационных стендах размещают пожелания имениннику. Юбилей отмечают денежной премией в размере 10 000 рублей.	Из средств работников и средств Профсоюзной организации
2	Корпоративная гордость	Сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия. Фото лучших работников висят на доске почета.	В рамках бюджета на канцтовары
Организационные мероприятия			
3	Повышение удовлетворенности трудом	Получение права совещательного голоса при принятии решений руководством организации	Без затрат
		Предоставление гибкого графика работы отдельным категориям работников	в рамках з/п
Предоставление социальных льгот			
4	Социальные льготы	Единовременные пособия в связи с рождением ребенка или смертью близких родственников	Из средств Профсоюзной организации
		Оформление льготных путевок на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их семьям (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел)	Из средств Профсоюзной организации
		Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников)	в рамках з/п
Организация торжественных мероприятий			
5	Корпоративная гордость	Организация торжественных мероприятий	Из средств работников и средств Профсоюзной организации

Проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» и предложенный проект мероприятий по внедрению новой системы нематериального стимулирования имеет огромное значение в работе организации и приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.

Оценим, как предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации скажется на эффективности управления ЗАО «Алексеевский Бекон» (таблица 3.14).

Таблица 3.14

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Формирование бюджета на систему нематериального стимулирования персонала.	Повышение мотивационного профиля организации; Улучшатся результаты работы всей организации; Стимул сотрудников работать качественнее; Повышение имиджа организации.	Увеличение прибыли

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие кадрового потенциала организации и внедрение нематериальных форм стимулирования обеспечит стабильность и успех предприятия в будущем.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что предложенный проект «Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала» на предприятии ЗАО «Алексеевский Бекон» на 2016-2018 гг., социально-эффективен, затраты составят 103 000 тыс. руб., будут взяты из собственных средств предприятия и окупятся в течение 1 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Проведенные в ходе исследования интервью с работниками организации подтвердили необходимость организации совместного досуга работников, помогли выявить высоко- и низкоэффективные методы нематериального стимулирования труда персонала.

В нашем исследовании подробно рассмотрена действующая система стимулирования, изучен количественный и качественный состав персонала, способы экономического стимулирования различных групп сотрудников, обозначены слабые места в системе нематериального стимулирования и выявлены желательные формы нематериального стимулирования труда персонала.

В целях внедрения проекта мы разработали маршрутный график этого процесса, рассмотрели эффективность каждого мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации. Результаты диагностических процедур легли в основу для разработки системы обучения, формирования программ профессионального и личностного развития, оптимизации расстановки кадров. Анализ результатов анкетирования работников позволил определить направления дальнейшего

формирования системы нематериального стимулирования сотрудников руководящего звена, пути развития корпоративной культуры в организации.

Стоимость проекта по основным направлениям его внедрения осуществляется в основном в рамках предусмотренного бюджета организации, а также из средств Профсоюзной организации, при условии, что все работники ЗАО «Алексеевский Бекон» должны вступить в профсоюз, а также из личных средств работников.

Дополнительные расходы в сумме 103 000 рублей потратит предприятие на совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала, что принесет больше пользы, нежели принимать на работу новых сотрудников без опыта работы. Осуществление программ по стимулированию труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они приносят, значительно больше.

Социальная эффективность проекта помимо конкретных показателей для каждого мероприятия заключается в повышении уровня лояльности и мотивации персонала, а также в формировании более социально-направленного имиджа организации.

Рассмотренная нами система совершенствования нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» имеет огромное значение в системе управления персоналом организации. Проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала в ЗАО «Алексеевский Бекон» и предложенный проект мероприятий по ее совершенствованию приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.