

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

_____ Мухаметгалиев Ф.Н.
«21» мая 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Совершенствование мотивации труда работников
животноводства в обществе с ограниченной ответственностью
«Агрофирма «Игенче» Арского района Республики Татарстан**

Обучающийся:

Каримов Ренар Рашидович

Руководитель:
к.э.н., доцент

Петрова Валентина Яковлевна

Рецензент:
к.э.н., доцент

Савушкина Луиза Низамовна

Казань 2018

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Мухаметгалиев Ф.Н.

«20» мая 2016г.

ЗАДАНИЕ на выпускную квалификационную работу

_____ Каримова Ренара Рашидовича _____

- 1. Тема работы:** Совершенствование мотивации труда работников животноводства в обществе с ограниченной ответственностью «Агрофирма «Игенче» Арского района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21» мая 2018г.
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, годовые бухгалтерские отчетности сельскохозяйственных организаций, нормативно-правовые документы, федеральные и республиканские целевые программы развития сельского хозяйства, результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы управления мотивацией работников животноводства предприятия; ее организационно-экономическую характеристика; понятие мотива, потребности и стимула, наиболее известные теории мотивации; основные научные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности; состояние мотивации труда работников животноводства; факторы воздействия на мотивацию труда

и проблемы; рекомендации по совершенствованию существующей системы мотивации; экономический эффект от предлагаемых мер

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2016г.

Руководитель

В.Я. Петрова

Задание принял к исполнению

Р.Р. Каримов

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки вы- полнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.09.16	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖИВОТНОВОДСТВА	15.03.17	
1.1. Понятие и сущность мотивации труда, тенденции развития, виды и формы		
1.2. Функции и методы мотивации труда		
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА В ООО «АГРОФИРМА «ИГЕНЧЕ» АРСКОГО РАЙОНА РТ	15.10.17	
2.1. Организационно-правовая и экономическая характеристика хозяйства		
2.2. Размер производственных ресурсов в хозяйстве и эффективность их использования		
2.3. Анализ и оценка производства сельскохозяйственной продукции хозяйства		
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖИВОТНОВОДСТВА В ООО «АГРОФИРМА «ИГЕНЧЕ» АРСКОГО РАЙОНА РТ	15.04.18	
3.1. Оценка состояния мотивации труда работников животноводства		
3.2. Факторы воздействия на мотивацию труда и проблемы		
3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации труда работников животноводства		
3.4. Экономическая эффективность предлагаемых мер.		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.05.18	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.05.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.05.18	

Обучающийся

Р.Р. Каримов

Руководитель

В.Я. Петрова

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖИВОТНОВОДСТВА	7
1.1. Понятие и сущность мотивации труда, тенденции развития, виды и формы	7
1.2. Функции и методы мотивации труда	12
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА В ООО «АГРОФИРМА «ИГЕНЧЕ» АРСКОГО РАЙОНА РТ	15
2.1. Организационно-правовая и экономическая характеристика хозяйства	15
2.2. Размер производственных ресурсов в хозяйстве и эффективность их использования	17
2.3. Анализ и оценка производства сельскохозяйственной продукции хозяйства	21
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖИВОТНОВОДСТВА В ООО «АГРОФИРМА «ИГЕНЧЕ» АРСКОГО РАЙОНА РТ	24
3.1. Оценка состояния мотивации труда работников животноводства	24
3.2. Факторы воздействия на мотивацию труда и проблемы	34
3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации труда работников животноводства	40
3.4. Экономическая эффективность предлагаемых мер.	50
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

ВВЕДЕНИЕ

Эффективная профессиональная деятельность человека зависит от его мотивации. Зная мотивы, которые движут человеком, побуждают его к деятельности, можно разработать эффективную систему форм и методов управления им.

Сегодня имеется огромное количество способов воздействия на мотивацию конкретных работников.

В России процесс формирования систем мотивации и стимулирования труда происходит в тяжелых социально-экономических условиях. На каждом предприятии стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом местных условий. Отдельные руководители формируют свои модели мотивации, основываясь по-прежнему на советском опыте, многие внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии.

В связи с вышесказанным выбранная тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование мотивации труда работников животноводства в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ является весьма актуальной.

Целью работы является изучение особенностей мотивации персонала в современных российских условиях на примере организации, разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

В соответствии с поставленной целью задачи работы следующие:

- рассмотреть теоретические основы управления мотивацией работников животноводства предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику;
- определить понятие мотивации, стимула, рассмотреть известные теории мотивации;
- выполнить обзор научных подходов к мотивации и стимулированию труда;

- провести анализ состояния мотивации труда работников животноводства;
- определить факторы воздействия на мотивацию труда и проблемы;
- разработать рекомендации по совершенствованию существующей системы мотивации
- рассчитать экономический эффект от предлагаемых мер

Объектом исследования является ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района.

Предмет исследования – изучение и анализ теоретических и практических подходов к организации систем стимулирования и мотивации персонала на современных предприятиях.

В процессе обработки и изучения материалов применялись следующие методы экономических исследований:

- монографический;
- экономический;
- сравнительный;
- факторный;
- расчетно-конструктивный;
- абстрактно-логический.

Информационную основу работы составили труды ученых-экономистов, годовые отчеты предприятия, внутренняя нормативная документация организации и другие документы, личные наблюдения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖИВОТНОВОДСТВА

1.1. Понятие и сущность мотивации труда, тенденции развития, виды и формы

Главное значение руководителя любого уровня - обеспечить исполнение работы, чтобы достичь поставленных целей. Мотивация - это процесс побуждения каждого члена трудового коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Выделяют основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации труда;

- формирование у каждого руководителя подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

- обучение руководящего состава и персонала психологическим основам внутрифирменного общения;

По мнению Мишуровой И.В. мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы заставляют человека осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. [23].

Виханский О.С. предлагает следующее определение мотивации - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [10].

Чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть следующие аспекты этого явления:

- деятельность человека зависит от мотивационного воздействия;

- соотношение внешних и внутренних сил;

- мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

По мнению Блинова А. А. потребность имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека и достаточно общее для разных людей. Люди по-разному пытаются устранять потребности, удовлетворяют его, подавляют или не реагируют на них. Потребности возникают осознанно и неосознанно. Большинство потребностей время от времени возобновляются, но при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека.

Егоршина А. П. дает следующее определение понятия «мотив» - это то, что вызывает определенные действия у человека [16]. Мотив – это то, чем располагает человек, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия возникающих параллельно с ним других мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их. Обычно поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью. В этой совокупности мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивация человека -это процесс влияния на человека с целью побудить его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления персоналом зависит в большей степени от успешно осуществляемого процесса мотивирования.

Стимулы действуют как рычаги или носители «раздражения», вызывая действие определенных мотивов. Стимулы могут включать определенные предметы, действия других людей, обещания, обязательства и возможности, предложения о компенсации человеку за его действия или то, что он или она хотел бы получить в результате определенных действий. Люди реагируют на раздражитель не обязательно сознательно. На определенных раздражителях его реакция может не поддаваться сознательному контролю.

Ответ на конкретные стимулы для разных людей не одинаковый. Таким образом, только стимулы не имеют абсолютной ценности или значения, если люди не отвечают на них. Например, в контексте краха денежной системы, где практически ничего нельзя купить за деньги, заработная плата и валюта вообще теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченными в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивации людей называется стимулирующим процессом. Стимуляция происходит в различных формах. В практике управления одной из наиболее распространенных форм является материальная стимуляция. Роль этого стимулирующего процесса чрезвычайно важна.

Стимуляция принципиально отличается от мотивации. Суть этой разницы в том, что стимуляция является одним из способов, с помощью которых может быть проведена мотивация. В то же время, чем выше уровень развития отношений в организации, тем менее стимулы используются как средство управления людьми. Это связано с тем, что образование и обучение как один из методов мотивации людей приводят к тому, что сами члены организации проявляют интерес к делам организации, выполняя необходимые действия, не дожидаясь или не получая соответствующие стимулирующий эффект.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

- старательность;
- усилие;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одна и та же работа, которую может осуществить человек, проводя различные усилия отличается. Он может работать в полную силу, может работать на половину силы. Он также может стремиться облегчить работу и может взять на себя трудную и тяжелую работу, выбрать более простое решение и

может искать и принимать комплексное решение. Все это отражает то, какие усилия человек готов потратить. И это зависит от того, насколько он мотивирован потратить много сил на выполнение своей работы.

Человек может действовать по-разному, выполняя свою роль в организации. Человек может не заботиться о качестве своей работы, другой может стремиться сделать все хорошо, работать с полной самоотдачей, не уклоняться от работы, стремиться к улучшению навыков, повышению их способности работать и взаимодействовать с организационной средой.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, - это настойчивость в продолжении и развитии бизнеса. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто появляются люди, которые быстро теряют интерес к бизнесу. И даже если бы у них была очень хорошая работа в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они уменьшат свои усилия и будут стараться меньше, выполняя свою роль на значительно более низком уровне, чем они могут. Отсутствие настойчивости также оказывает негативное влияние на то, чтобы положить конец делу. Сотрудник может выдвинуть отличные идеи и ничего не делать для их реализации, что на практике превратит организацию в упущенные возможности.

Добросовестность - означает ответственное выполнение работы, с учетом всех необходимых требований и правил, для многих работ является необходимым условием их успешной реализации. Человек может иметь хорошую квалификацию и знание, быть способным и творческим, много работать. Но в то же время он может относиться к своим обязанностям «небрежно», безответственно. И это может отрицать все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо знать об этом и пытаться создать систему мотивации, чтобы она развивала сотрудников. Важную роль в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Стимул - это побуждение к действию или причина поведения человека. Различают четыре основные формы стимулов.

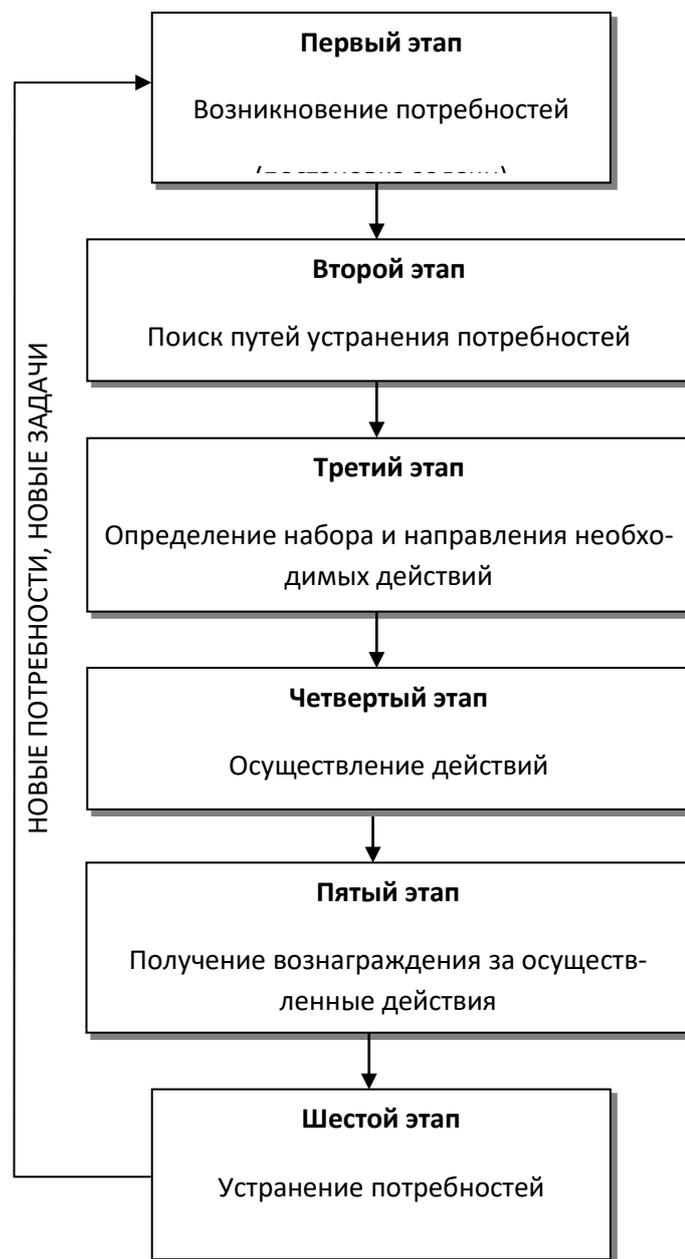


Рисунок 1 - Схема мотивационного процесса [1]

1. Принуждение. На предприятиях используют административные методы принуждения: предупреждение, выговор, строгий выговор, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относят следующие стимулы: заработная плата, вознаграждение за результаты, премии, путевки, и др.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, государственные награды и др.

4. Самоутверждение. Побуждающие человека к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Это самый сильный стимул, однако, он проявляется не у всех членов общества.

Мотивация может быть представлена в виде шести последовательных этапов (рисунок 1)[1].

Этап 1 – возникновение потребности.

Этап 2 – поиск путей устранения потребности.

Этап 3 – определение направлений действий.

Этап 4 – осуществление действий.

Этап 5 – получение вознаграждения.

Этап 6 – устранение потребности.

1.2. Функции и методы мотивации труда

Мотивация работников – это удовлетворение их потребности, будь то материальные или же поддержка со стороны руководства. Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход - изучение содержательной стороны теории мотивации. Данная теория основывается на изучении. Потребность человека является основным мотивом его поведения или деятельности. Сторонниками этого подхода являются Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберга и Дэвид МакКлелланд.

Первая теория - иерархия потребностей Маслоу. Сущность данной теории заключается в изучении потребностей человека. Сторонники этой теории и Абрахам Маслоу в том числе, считали, что предметом психологии является не сознание человека, а его поведение.

Основу поведения составляют потребности человека, который состоит из пяти групп[11]:

- потребности в безопасности – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира;

- физиологические потребности - потребность человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- социальные потребности - необходимость в общении с людьми с окружающим миром;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные., Эти потребности, согласно теории Маслоу, можно расположить в строгой иерархической последовательности. В основании пирамиды лежат первичные потребности, а на вершине вторичные потребности (рисунок 2) [11].



Рисунок 2 - Пирамида потребностей по А. Маслоу

В поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней. По мере удовлетворения низких потребностей удовлетворяются потребности более высоких уровней.

Потребность самовыражения и роста человека как личности, которая является высшей потребностью, никогда не может быть удовлетворена полностью. Процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Руководитель должен тщательно наблюдать за своими подчиненными,

выяснять, какие потребности движут ими и принимать соответствующее решение для повышения эффективности работы сотрудников.

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда. Большая роль в данной теории отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Потребности высшего уровня сводятся к стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию [11]. Стремление к власти должно показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать других.

Таковыми потребностями можно управлять подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория связано влиянием материальных и нематериальных факторов на мотивацию конкретного человека.

Среди отечественных ученых наибольший успех в развитии теории мотивации был достигнут Л. С. Выгодским и его учениками А. Н. Леонтьевым и Б. Ф. Ломовым. Они изучали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, не рассматривали производственные проблемы. Именно по этой причине их работа еще не развита. На наш взгляд, все основные положения теории доходности подходят для производственной деятельности.

Теория Выгодского утверждает, что в человеческой психике есть два параллельных уровня развития - самые высокие и самые низкие, которые определяют высокие и низкие человеческие потребности и развиваются параллельно [11]. Это означает, что невозможно удовлетворить потребности одного уровня с помощью другого.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА В ООО «АГРОФИРМА «ИГЕНЧЕ» АРСКОГО РАЙОНА РТ

2.1. Организационно-правовая и экономическая характеристика хозяйства

ООО «Агрофирма «Игенче» расположено в селе Наласа Арского района РТ, которое находится в 10 км от районного центра и железнодорожной станции Арск, от республиканского центра г. Казань 63 км.

ООО «Агрофирма «Игенче» располагает 11630 га площадью земельного фонда, из них сельскохозяйственных угодий 11247 га., пашни 11157 га, сенокосов 19 га, пастбищ 70 га. Оценочный балл оценки сельскохозяйственных угодий в хозяйстве составляет 27,4.

Для проведения анализа изучения состояния земельных угодий в ООО Агрофирма «Игенче» Арского района РТ, рассмотрим состав земельных фондов и структуру сельскохозяйственных угодий, отражённых в таблице 1.

Таблица 3 - Состав и структура сельскохозяйственных угодий в ООО Агрофирма «Игенче» Арского района РТ за 2014-2017 года

Виды угодий	Годы								Структура в среднем по РТ за 2017 года, %
	2014		2015		2016		2017		
	Площадь, га	Структура, %							
Всего угодий	12526	х	11157	х	11630	х	11718	х	х
В т.ч. сельскохозяйственных угодий	12143	100	11157	100	11247	100,0	11247	100,0	100
Пашня	11457	91,5	10471	94,1	11157	99,2	11157	99,2	87,6
Сенокосы	19	0,2	19	0,2	19	0,2	19	0,2	1,9
Пастбища	666	5,3	666	6,1	70	0,6	70	0,6	10,2
Процент распаханности, %	х	91,5	х	94,1	х	99,2	х	99,2	х

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что в динамике с 2013 по 2014 года увеличилась общая земельная площадь хозяйства на 3,1 %. А уже в 2015 году общая земельная площадь уменьшается на 10,9%. В 2016 году опять увеличивается на 473 га, в 2017 году остается неизменным. В структуре сельскохозяйственных угодий наибольший удельный вес в среднем за четыре года приходится на пашню- 99,2 %. Процент распаханности соответственно составляет 99,2 %. Хозяйство интенсивно использует свои земли, почти вся площадь находится в обороте.

Организационно-правовая форма ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ - общество с ограниченной ответственностью.

Нужно отметить, что на данный момент в ООО «Агрофирма «Игенче» существует трёхступенчатая структура управления территориального типа.

Высшей ступенью управления ООО «Агрофирма «Игенче» является общее собрание участников общества, исполнительным органом которого является директор.

Для более полной характеристики хозяйства необходимо определить производственное направление и уровень специализации производства.

Для этого необходимо рассчитать показатели стоимости товарной продукции за 2014-2017года.

Как видно из таблицы 2, специализация в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ скотоводческая. В структуре товарной продукции в среднем за 4 года наибольший удельный вес занимает производство молока и мяса КРС -54,6%.

Таблица 2 - Стоимость и структура товарной продукции в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ за 2014-2017 года

Вид продукции	Годы								В среднем за 4 года
	2014		2015		2016		2017		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	%
Зерно	1491,7	44,7	1137,6	41,5	724	30,9	362,6	19,8	36,3
Рапс	424,5	12,7	303,2	11,1	60,2	2,6	4,4	0,2	7,7
Картофель	2,35	0,07	-	-	193,4	8,2	-	48,9	1,9
Молоко	1026,7	30,8	927,4	33,9	1222,2	52,0	1205,9	65,9	42,8
Мясо КРС	381,8	11,5	368,2	13,4	208,0	8,9	257,2	14,1	11,9
Итого	3331,5	100	2738,2	100	2348,3	100,0	1830,1	100	100

Для характеристики уровня (степени) специализации хозяйства используем показатели коэффициентов специализации. Величина их определяется на основе данных таблицы 6 по формуле И.В. Поповича:

$$K_c = 100 / \sum P (2j - 1), \text{ где}$$

K_c – коэффициент специализации;

P – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

j – порядковый номер отрасли в ранжированном ряду по удельному весу в структуре товарной продукции, начиная с наивысшего:

$$K_c = 100 / (54,6(2*1-1) + 36,3(2*2-1) + 7,7(2*3-1) + 1,9(2*4-1)) = 0,46$$

Коэффициент специализации равен 0,41, что свидетельствует о высоком уровне специализации в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ.

2.2. Размер производственных ресурсов в хозяйстве и эффективность их использования

На повышение конечных результатов сельскохозяйственного производства большое влияние оказывают показатели фондооснащенности и фондовооруженности труда, так как во многом определяют уровень и темпы его развития.

Таблица 3 - Динамика уровня фондооснащенности и фондовооруженности труда в ООО АФ «Игенче» Арского района РТ за 2014 - 2017 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс.руб.	232381	265228	233815	309264	265228
Площадь сельскохозяйственных угодий, га.	12143	6290	11247	11247	6290
Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	82	98	71	94	98
Фондооснащенность, тыс.руб на 100 га сельскохозяйственных угодий	1913,7	4216,7	2078,9	2749,7	4216,7
Фондовооруженность ,тыс.руб. на 1 работника	2833,9	2706,4	3293,2	3290,0	2706,4

Как видно из таблицы 3, показатели фондооснащенности и фондовооруженности труда в хозяйстве до 2015 года имеют ярко выраженную тенденцию роста. Так, например, фондооснащенность труда в 2013 году на 16,9% выше по сравнению с данным показателем за 2012 год. Показатель фондовооруженности труда в динамике с 2012 по 2015 года также растет и к отчетному году составляет 3290 тыс. руб. на 1 работника. Но в 2016 году наблюдается снижение обоих показателей. А в 2017 году опять выросло. В изучаемом хозяйстве показатели фондооснащенности труда ниже по сравнению со средними данными по РТ.

Таблица 4 - Динамика уровня энергообеспеченности и энерговооруженности труда в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ за 2014-2017 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
Сумма энергетических мощностей, л.с.	15739	6477	21369	19354	6477
Площадь пашни, га	11457	5508	11157	11157	5508
Число среднегодовых работников, чел.	82	98	72	95	98
Энергообеспеченность на 100 га пашни, л.с.	137,4	117,6	190,0	172,1	117,6
Энерговооруженность на 1 работника, л.с.	192,0	66,1	301,0	205,9	66,1

Данные таблицы 4 свидетельствуют о росте уровня энерговооруженности труда. В 2015 году по сравнению с предыдущем 2014 годом увеличился на 12,2%, а в 2016 году увеличился по сравнению с предыдущем на 1,14 %. Максимальное значение по данному показателю наблюдается в 2015 году, которое составляет 296,7 л. с. на 1 работника.

А вот показатели энергообеспеченности труда в динамике за изучаемые года колеблется, а максимальное значение по данному показателю наблюдается в 2015 году, которое составляет 204,1 л. с. на 100 га. пашни.

Изучаемый показатель энерговооруженности труда в изучаемом хозяйстве выше по сравнению со среднереспубликанскими данными.

Наряду с общей энергообеспеченностью хозяйства необходимо рассчитать и уровень обеспеченности сельскохозяйственного производства основными машинами.

Таблица 5 - Динамика уровня обеспеченности основными машинами в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ за 2014-2017 года

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Площадь пашни, га.	11457	10471	11157	11157
Нормативная нагрузка пашни на 1 эталонный трактор, шт.	100	100	100	100
Требуемое число эталонных тракторов, шт.	114	114	111	111
Имеется эталонных тракторов, шт.	34	34	35	35
Уровень обеспеченности тракторами, %	29,9	29,9	38,85	38,85
Площадь посева зерновых и зернобобовых, га.	4200	4200	4195	4195
Нормативная нагрузка посевов на 1 зерноуборочный комбайн, га.	150	150	150	150
Требуемое число зерноуборочных комбайнов, шт.	28	28	28	28
Имеется зерноуборочных комбайнов, шт.	10	10	15	15
Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами, %	35,7	35,7	53,5	53,5

При анализе данных таблицы 5 можно сделать вывод, что обеспеченность основными сельскохозяйственными машинами в хозяйстве очень низкая. Таким образом, к отчетному году растет уровень обеспеченности тракторами до 35% от 34% в 2014 году, хотя желательно было бы данный показатель приблизить к 100%.

Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами в изучаемом хозяйстве также имеет тенденцию роста и к 2017 году составляет 53,5%, хотя также желательно бы привести данный показатель до 100%.

Таким образом, низкий уровень обеспеченности основными машинами отрицательно влияет на сроки проведения посева, уборки сельскохозяйственных культур, урожай, осуществление химизации, соблюдение общей системы земледелия и, следовательно, на эффективность производства в целом.

В создании сельскохозяйственной продукции участвуют три фактора: земля, производственные фонды и труд. Первые два из них имеют свою материальную, вещественную сущность. В отличие от них, труд представляет собой процесс взаимодействия человека и природы.

Таблица 6 - Запас труда и уровень его использования в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ за 2014-2017 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ в 2017 г.
	2014		2016	2017	
Среднегодовое число работников хозяйства, чел.	83	106	72	94	106
Годовой запас труда, тыс. чел-час.	151,1	192,4	149,0	194,5	192,4
Фактически отработано, тыс. чел-час	183	213	145	181	213
Уровень использования запаса труда, %	121,1	110,7	97,3	93,0	110,7

Как видно из таблицы 6, в ООО «Агрофирма «Игенче» в 2014-2017 года уровень использования трудовых ресурсов ниже допустимого уровня – это объясняется нехваткой рабочей силы. В 2017 году уровень использования трудовых ресурсов составляет 93,0 %, это на 2,7 % ниже нормативного.

Обеспеченность трудовыми ресурсами влияет на сроки проведения сельскохозяйственных работ, и, в конечном счете, на эффективность сельхозпроизводства в целом.

2.3. Анализ и оценка производства сельскохозяйственной продукции хозяйства

Определение аграрного ресурсного потенциала базируется на объективной оценке возможности главных факторов сельхозпроизводства обеспечивать в конкретных природно-экономических условиях получение вполне определенного количества продукции.

Для всесторонней оценки достигнутого уровня экономической эффективности производства в сельском хозяйстве применяется система показателей, характеризующих использование земли, производственных фондов и труда.

Таблица 7 - Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в ООО АФ «Игенче» Арского района РТ за 2014-2017 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 г.
	2014	2015	2016	2017	
Стоимость валовой продукции в расчете на - 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	119,9	120,4	208,05	245,45	301,7
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	46,2	48,8	89,79	80,01	49,3
- 100 руб. основных производственных фондов, руб.	1,6	0,9	2,73	2,43	1,8
- 100 руб издержек производства, руб.	1,2	1,1	2,1	2,3	2,5
Сумма валового дохода в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	633,6	863,6	4093,5	4341,9	2186,7
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	246,3	349,9	1766,6	1415,9	357,0
- 100 руб. основных производственных фондов, руб.	8,7	6,8	53,6	43,0	13,3
- 100 руб издержек производства, руб.	6,5	8,0	42,1	40,9	17,9
Сумма прибыли (убытка) в расчете на: - 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	430,1	474,8	505,4	716,3	746,2
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	167,2	192,0	218,1	233,5	121,8
- 100 руб основных производственных фондов, руб.	5,9	3,7	6,6	7,10	4,5
- 100 руб издержек производства, руб.	4,4	4,4	5,2	6,75	6,1
Уровень рентабельности, %	5,6	9,2	11,0	18,3	9,7

По таблице 7, мы можем сказать, что наиболее эффективным годом для производства продукции в изучаемом хозяйстве явился 2016 год, так как максимальные значения по всем изученным показателям наблюдаются именно в 2016 году.

Производительность труда в целом с 2014 по 2017 года растет в 1,73 раза.

Сумма валового дохода в расчете на 100 га соизмеримой пашни в базисном 2014 году составила 633,6 тыс.руб., а к отчетному 2017 году увеличилась до 4341,9 тыс. руб.

Сумма прибыли на одного среднегодового работника в 2017 году составила 233,5 тыс. руб., это выше показателя 2016 года в 1,07 раза.

Рентабельность – важнейший экономический показатель, характеризующий хозяйственную деятельность предприятия. Повышение роли таких показателей, как прибыль, рентабельность, для анализа деятельности предприятий имеет большое значение. Она служит расчетной основой цен, а, следовательно, и прибыли.

Производство сельскохозяйственной продукции в изучаемом хозяйстве за 2012-2015 года является рентабельным. Так, уровень рентабельности в изучаемом хозяйстве ниже среднереспубликанских данных, например, уровень рентабельности в 2017 году составляет 18,3 %, это ниже среднего по РТ.

Рассмотренные выше природные и экономические условия хозяйства играют большую роль в организации сельскохозяйственного производства в целом по хозяйству, и по отдельным его отраслям.

Резюмируя, можно сказать, что в целом изучаемое хозяйство работает эффективно, природные и экономические условия полностью соответствуют сложившейся специализации.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ЖИВОТНОВОДСТВА В ООО «АГРОФИРМА «ИГЕНЧЕ» АРСКОГО РАЙОНА РТ

3.1. Оценка состояния мотивации труда работников животноводства

Исследование системы управления мотивацией персонала ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности деятельности предприятия.

Задачами исследования существующей системы мотивации являются:

- анализ результатов и эффективности труда работников животноводства;
- анализ удовлетворенности трудом персонала;
- анализ мотивационной деятельности хозяйства.

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации:

- анализ проблем организации;
- анализ документов;
- анализ внешних факторов;
- социологический опрос;
- наблюдение.

Прежде чем провести оценку состояния мотивации труда работников животноводства рассмотрим состав работников основного производства в т.ч. работников животноводства (таблице 8).

В частности, в 2017 г. увеличилось количество скотников крупного рогатого скота (на 7 чел.), количество операторов машинного доения (на 6 чел.). Нестабилен состав управленческого аппарата: руководители, специалисты; работники, занятые в подсобных промышленных производствах.

Таблица 8 – Численность работников животноводства в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Рабочие цеха животноводства, в т.ч.:	27	26	38
скотники	11	11	18
доярки, операторы машинного доения	16	16	22
телятницы	6	6	8
Рабочие цеха растениеводства	-	-	3

Разработка эффективных решений в области мотивации трудовой деятельности невозможна без проведения детального анализа.

Под системой мотивации работников животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района понимается совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников, а также основных элементов корпоративной культуры предприятия: ценностей, традиций и норм, разделяемых руководством и сотрудниками.

В хозяйстве созданы нормальные условия труда и отдыха. Трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между правлением ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района и работниками хозяйства регулируются коллективным договором.

В животноводческой отрасли утверждена шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем. В отрасли растениеводства, цехе механизации, автопарке, аппарате управления в зимнее время - пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями, в летние месяцы - шестидневная рабочая неделя. Сменная работа применяется для скотников, кочегаров, бригадиров животноводства. В животноводстве используется двухсменный график работы..

Методы стимулирования труда персонала, действующие в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы стимулирования труда персонала, действующие в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района

В целях материальной заинтересованности работников животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района в повышении производительности труда и улучшения качества выполняемых работ разработано Положение о премировании рабочих за перевыполнение производственных заданий и за бездефектное изготовление продукции (приложение Б).

Показатели премирования рабочих представлены в таблице 9.

Основанием для выплаты премий являются данные оперативного учета, предъявляемые бригадиром и технологом цеха животноводства, данные о количестве сданной продукции с первого предъявления.

Таблица 9 – Показатели премирования работников животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района

Наименование профессий	Показатели и условия премирования	Размер премии в % к сдельной тарифной ставке
Доярки, операторы машинного доения	Премия начисляется при условии реализации молока сорта Экстра и высшего сорта не ниже 90 %. 0,6% от суммы сданного молока высшего сорта; 0. 8 % от суммы сданного молока сорта Экстра и Экстра КМК.	50
Заведующий фермой		3
Бригадиры		8
Скотники цеха производства молока		12
Ветврачи		8
Премия начисляется при надое молока на 1 корову за день. Дояркам:	За увеличение производства молока - ежемесячно.	Согласно положения о премировании
Дояркам родильного отделения		по коэффициенту за отработанные дни от средней премии по цеху производства молока
Заведующей фермой		5% от суммы по цеху производства молока.
Бригадиры		8
Зооветспециалисты		20
Операторы по обслуживанию скота		20
За 1 голову 200 рублей при удое за лактацию	Премия дояркам по результатам бонитировки за год	1 лактация - 8000 кг и более 2 лактация - 9000 и более 3 лактация и старше - 10000 и более
На доращивании молодняка	За увеличение производства привесов КРС при среднесуточном привесе	700 - 800 грамм - 5=00 руб. за 1 голову 801 - 900 грамм - 10=00 более 900 грамм - 15=00
Ремонтные телки		600 - 700 грамм - 5=00 руб. за 1 голову 701- 800 грамм - 10 = Более 800 грамм -15=

Директору ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района предоставляется право лишать премии отдельных работников полностью или снижать размеры премии за допущенные производственные упущения в работе (нарушение правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности, невыполнения задания и другие).

В ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района принято Положение о выплате надбавок за повышение профессионального мастерства рабочим из прибыли.

Надбавка за повышение профессионального мастерства выплачивается рабочим, проработавшим в данной специальности не менее трех лет и освоившим новые профессии и смежные функции. Надбавка за классность выплачивается операторам машинного доения, дояркам, телятницам, скотникам по выращиванию КРС.

В таблице 10 представлены размеры надбавок к тарифным ставкам за профессиональное мастерство работников животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района .

Таблица 10 – Размеры надбавок за классность работников животноводства

Разряд рабочего	Надбавка к тарифной ставке
1	20%
2	10%

Выплата надбавок производится за счет и в пределах имеющейся прибыли.

Надбавка к заработной плате в размере до 20% начисляется постоянно и временно работающим работникам на основную заработную плату за соблюдение режима работы, технологического процесса, соблюдение техники безопасности противопожарной безопасности, соблюдение трудовой дисциплины, выполнении производственных показателей, своевременного учета и отчетностей.

Надбавка начисляется по представлениям заведующего фермой, бригадиров. Для специалистов среднего звена по представлению главных специалистов, на главных специалистов по представлению руководителя хозяйства.

В течение года размер надбавки может увеличиваться или уменьшаться по решению правления.

Надбавка к заработной плате по природно-климатическим условиям начисляется в размере 15% ежемесячно на основную з/плату всем работающим: постоянным, временным, сезонным. Для работников по договору данная надбавка включена в расценку.

Надбавка к з/плате за непрерывный стаж работы на данном предприятии выплачивается всем постоянным работникам хозяйства в следующем размере к основной з/плате:

- от 1 мес. до 5 лет - 10%
- от 5,1 до 10 лет - 13%
- от 10,1 до 15 лет - 15%
- от 15,1 до 25 лет - 20%
- от 25,1 и выше - 25%

Снижается размер надбавки за непрерывный стаж работы в хозяйстве ежемесячно за нарушение трудовой дисциплины:

- за 1 прогул - 30%
- за 2 прогула - 50%
- за 3 прогула - 100%

Система оплаты работников закреплена в Положении о выплате заработной платы ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района .

Согласно данному положению работнику устанавливается оклад до 70%, а остальная часть – плавающая надбавка. Работники, выполняющие свои обязанности и не имеющие претензий от руководства подразделения и предприятия, получают оклад и надбавку в полном размере с учетом отработанного времени.

При невыполнении каких-либо обязанностей, наличии обоснованных

претензий к работнику со стороны руководства надбавка уменьшается на соответствующее количество баллов.

Анализ результатов труда и эффективности персонала является основной задачей, исследования, в ходе такого анализа выясняется сама необходимость совершенствования системы мотивации, а также конкретизируются его задачи.

Производительность труда является показателем, характеризующим, с одной стороны, требования организации к уровню исполнения работы сотрудниками, а с другой – степень влияния условий применения тех или иных форм стимулирования на результаты труда персонала. Другими словами, запланированный уровень производительности труда достигается, если конкретные показатели работы четко связаны с конкретными целями и задачами работника, а также его вознаграждением.

Динамика показателя производительности труда и среднегодовой заработной платы представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ производительности труда

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Откл.2017 г. от 2015 г., +/-	2017 г. к 2015 г, %
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	163 606	155 494	141 707	-21 899	86,6
2. Выручка от продаж продукции животноводства, тыс. руб.	80119	92656	103992	23 873	117,7
3. Среднесписочная численность персонала основного производства, чел.	72	71	94	22	130,6
4. Среднесписочная численность персонала цеха животноводства чел.	27	27	40	13	148,1
5. Фонд оплаты труда персонала , тыс. руб.	15788	15448	18583	2795	117,7
6. Фонд оплаты труда работников животноводства , тыс. руб.	5481	5473	8111	2630	148,0
7. Производительность труда, тыс.руб./чел.	2272	2190	1508	-764,78	66,3
8. Производительность труда работников животноводства, тыс.руб./чел.	2967	3432	2600	-367,57	87,6
9. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	18,273	18,131	16,474	-1,79	90,2

Динамика производительности труда в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района за период 2015-2017 г.г. представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Динамика производительности труда, %

Как видно, производительность труда имеет динамику снижения: спад в 2017 г. к 2015 г. составил 33,7%.

Однако наряду с этим темпы роста производительности труда не отстают от темпов роста его оплаты, что свидетельствует о эффективном использовании имеющихся трудовых ресурсов.

Однако сама по себе динамика роста производительности труда не является показателем эффективного использования персонала, фактические данные по производительности следует сравнить с запланированными.

Анализ планов предприятия является необходимым звеном в структуре исследования системы мотивации. Планирование деятельности обеспечивает стабильность организации. Планы выражают требования к результатам (производительности) труда персонала в определенный период времени.

Анализ выполнения плана по производительности работников основного производства в т.ч. цеха животноводства представлен в таблице 14.

Таблица 12 – Анализ выполнения плана по производительности

Показатель	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	план	факт	откл.	план	факт	откл.	план	факт	откл.
Выручка от продаж, тыс. руб.	163787	163606	-181	155790	155494	-296	142662	141707	-955
Среднесписочная численность персонала, чел.	73	72	-1	73	71	-2	95	94	-1
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2286	2272	-14,6	2215	2190	-25,5	1545	1507	-37,7

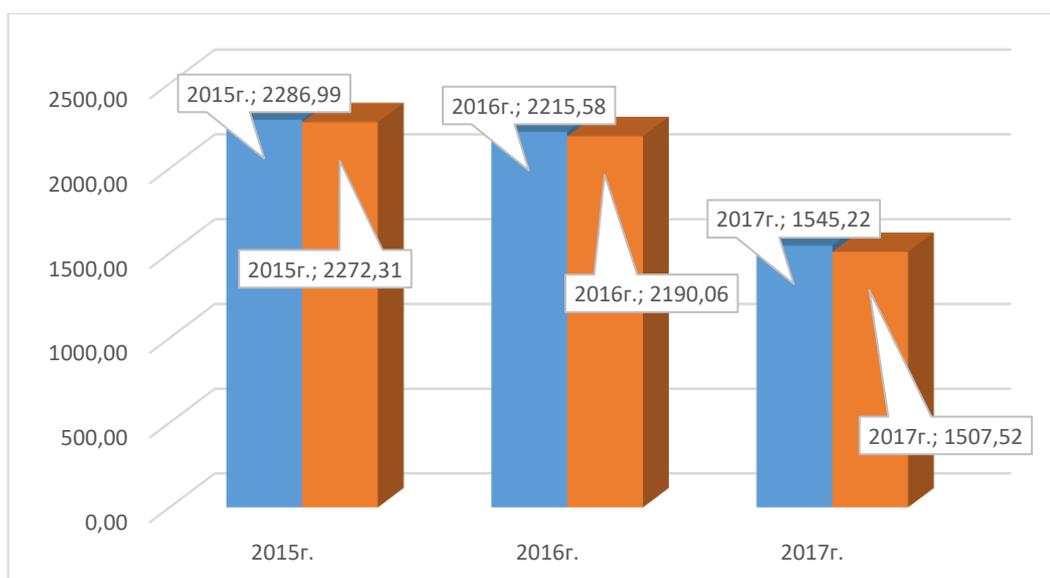


Рисунок 5 – Сравнение фактической выработки с плановой, тыс.руб./чел.

Показателем, характеризующим в самом широком смысле общую удовлетворенность трудом, является текучесть персонала. Работники не покидают организацию, если в целом совокупность факторов рабочей среды соответствует их представлениям о хорошей работе. Уровень текучести, анализируемый с определенной периодичностью, позволяет достаточно оперативно отследить как благоприятные, так и негативные тенденции в динамике персонала.

Анализ текучести рабочей силы целесообразно начать с понятия «движения кадров». Под движением кадров предприятия понимается совокупность

всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия.

Следует различать ее естественный уровень в пределах 3—5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственного коллектива. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

В случае если текучесть существенно превышает 3 - 5%, издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров.

Анализ текучести кадров в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района за период 2015-2017 г.г. представлен в таблице 15.

Таблица 13 – Динамика движения персонала, чел.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение 2017 г. к 2015 г. +,-	Относит. изм-я 2017г. к 2015г., %
Принято всего	12	13	29	17	241,7
Выбыло всего:	13	17	30	17	230,8
из них за нарушение трудовой дисциплины и по собств. желанию	9	6	4	-5	44,4
Среднесписочная численность	72	71	94	22	130,6
Коэффициент текучести кадров	0,13	0,08	0,04	-0,09	x
Коэффициент оборота по приему	0,17	0,18	0,31	0,14	x
Коэффициент оборота по выбытию	0,18	0,24	0,32	0,14	x

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

В ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района уровень текучести кадров достаточно не высокий.

По приему он составил в отчетном году 0,31, по выбытию - 0,32. Однако в последние годы на предприятии уменьшается текучесть рабочей силы, так как многие работают по контрактам, заключаемым на длительный период, все временные работники также заключают с предприятием трудовой договор, что оказывает влияние на дисциплину и качество труда.

Значительно сократилось число уволенных за прогулы и нарушения трудовой дисциплины, что говорит о повышении дисциплины и возможном росте производительности труда на этой основе, о том, что работники дорожат своим рабочим местом в условиях безработицы.

Выбытие персонала происходит в основном по субъективным причинам, таким как по собственное желание, нарушение трудовой дисциплины, за прогулы и др.

Высокий уровень текучести кадров в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

3.2. Факторы воздействия на мотивацию труда и проблемы

Проведем анализ мотивационной структуры выбытия кадров работников цеха животноводства.

Данный анализ основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- задержки выплаты заработной платы;

- причины личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда;
- неприемлемый режим работы и другие.

Детальный анализ причин увольнения работников по собственному желанию представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ причин увольнения по собственному желанию

Причина увольнения	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Низкая зарплата	8	88,9	5	83,3	3	75,0
Не сложились отношения с коллективом	-	-	1	16,7	-	-
Отсутствие перспектив роста	-	-	-	-	-	-
Неудобный график работы	1	11,1	-	-	1	25,0
Неудобное расположение места работы	-	-	-	-	-	-
Итого уволено по собственному желанию	9	100	6	100	4	100

Основная причина увольнения – низкая зарплата. По данной причине в 2017 г. уволилось 3 человека, что составило 75,0% в структуре уволившихся по собственному желанию. По остальным причинам, таким как отсутствие перспектив роста, неудобный график работы, неудобное расположение места работы, было уволено в общей сложности 1 человека.

Таким образом, производительность труда в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района стабильно удерживается на уровне, ниже запланированного, уровень текучести выше естественного. Система мотивации является несбалансированной относительно целей организации, т.е. применяемые формы и методы стимулирования не увязаны как с задачами предприятия, так и с ожиданиями сотрудников.

Проведем анализ динамики средней заработной платы работников цеха животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района (таблица 15).

Таблица 15 - Анализ заработной платы по категориям

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., %
1. Фонд оплаты труда персонала цеха животноводства, тыс. руб.	5481	5473	8111	148,0
2. Количество персонала цеха животноводства, чел.	27	27	40	148,1
3. Фонд оплаты труда операторов машинного доения, доярок, тыс. руб.	3648	3645	5033	138,0
4. Количество операторов машинного доения, доярок, чел.	16	16	22	91,30
7. Среднемесячная заработная плата 1 работника персонала цеха животноводства, тыс. руб.	16,917	16,892	16,898	99,9
8. Среднемесячная заработная плата 1 оператора машинного доения, доярки, тыс. руб.	19,000	18,984	19,064	100,3

Данные таблицы 15 свидетельствуют о том, что заработная плата работников цеха животноводства производства в 2017 г. составляла 16,898 тыс. руб. Этот уровень ниже среднего, заработная плата операторов машинного доения, доярок в 2017 г. составляла 19,064 тыс. руб. Этот уровень намного ниже среднего. Таким образом, причина увольнения работников вследствие низкой заработной платы вполне объяснима.

На следующем этапе диагностики системы управления мотивацией персонала в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района является анализ удовлетворенности трудом персонала.

Для начала проведем анализ поведения работников цех животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района . Анализ проводится методом наблюдения. Результаты оценки эффективного и неэффективного поведения сотрудников представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Диагностика поведения сотрудников

Критерий	Результат
Желание работать	Большинство работников проявляют апатию и безразличие к своей работе
Результаты труда	Не превышают минимально допустимых результатов
Трудовая дисциплина	Имеются случаи затягивания сроков выполнения работы, прогулы, опоздания, появления на рабочем месте в нетрезвом виде, ранний уход с работы
Ответственность	Большинство работников избегает ответственности
Отношение к изменениям	Работники сопротивляются изменениям

Таким образом, в результате исследования выявлено следующее: налицо неудовлетворенность работников трудом, которая проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, нарушении норм поведения, снижении трудовой активности.

В связи с этим следующим этапом исследования было проведение анкетирования работников цеха животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района с целью исследования эффективности существующей системы мотивации персонала (Приложение В).

Анкетирование проводилось по следующим вопросам:

1. Удовлетворяет ли Вас существующая система мотивации?
2. Удовлетворены ли Вы своей работой?
3. Укажите недостатки существующей системы оплаты труда.
4. Какие дополнительные услуги со стороны предприятия Вам необходимы?

В анкетировании приняло участие 20 работников ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района из состава цеха животноводства. Результаты исследования представлены в приложении Г.

Оценка удовлетворенности персонала системой мотивации представлена на диаграмме рисунка 6.

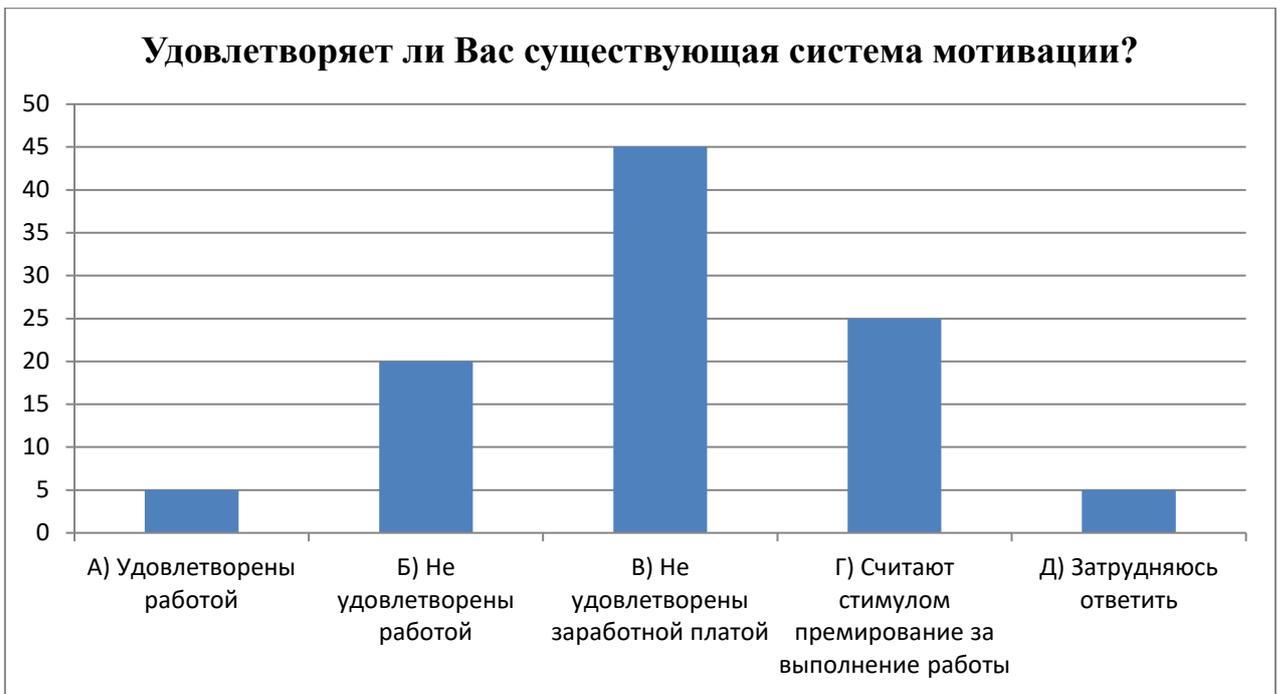


Рисунок 6 – Оценка удовлетворенности персонала системой мотивации, %

Оценка удовлетворенности персонала выполняемой работой представлена на диаграмме рисунка 7.



Рисунок 7 – Удовлетворенность персонала выполняемой работой, %

Результаты ответа на вопрос о недостатках существующей системы оплаты труда представлены на диаграмме рисунка 8.

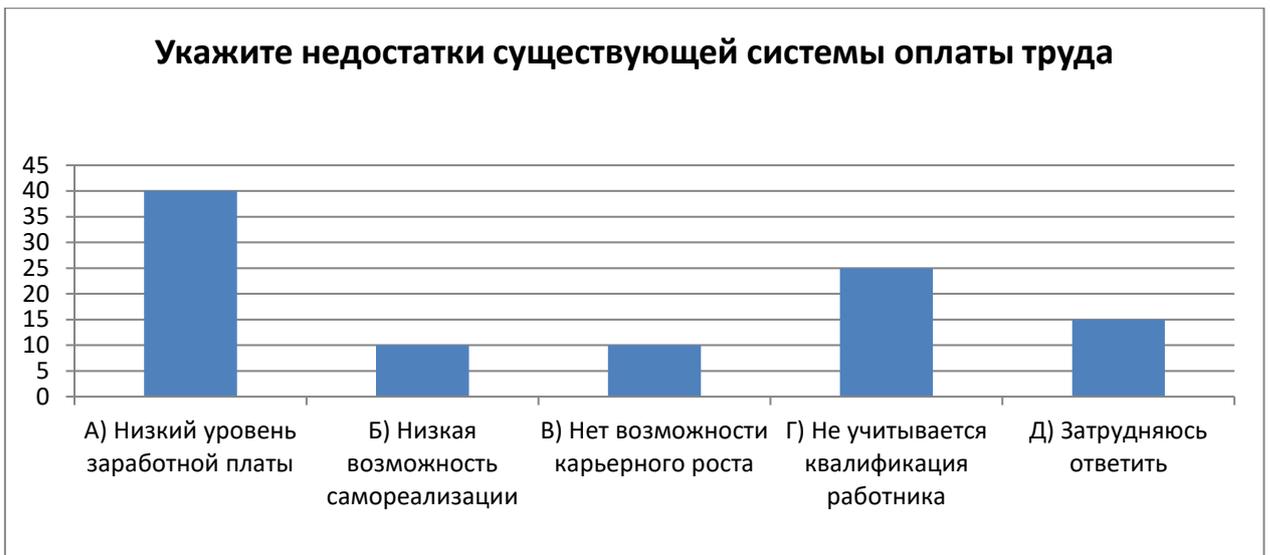


Рисунок 8 – Недостатки существующей системы оплаты труда, %

Результаты ответа на вопрос Какие дополнительные услуги со стороны предприятия Вам необходимы представлены на диаграмме рисунка 9.

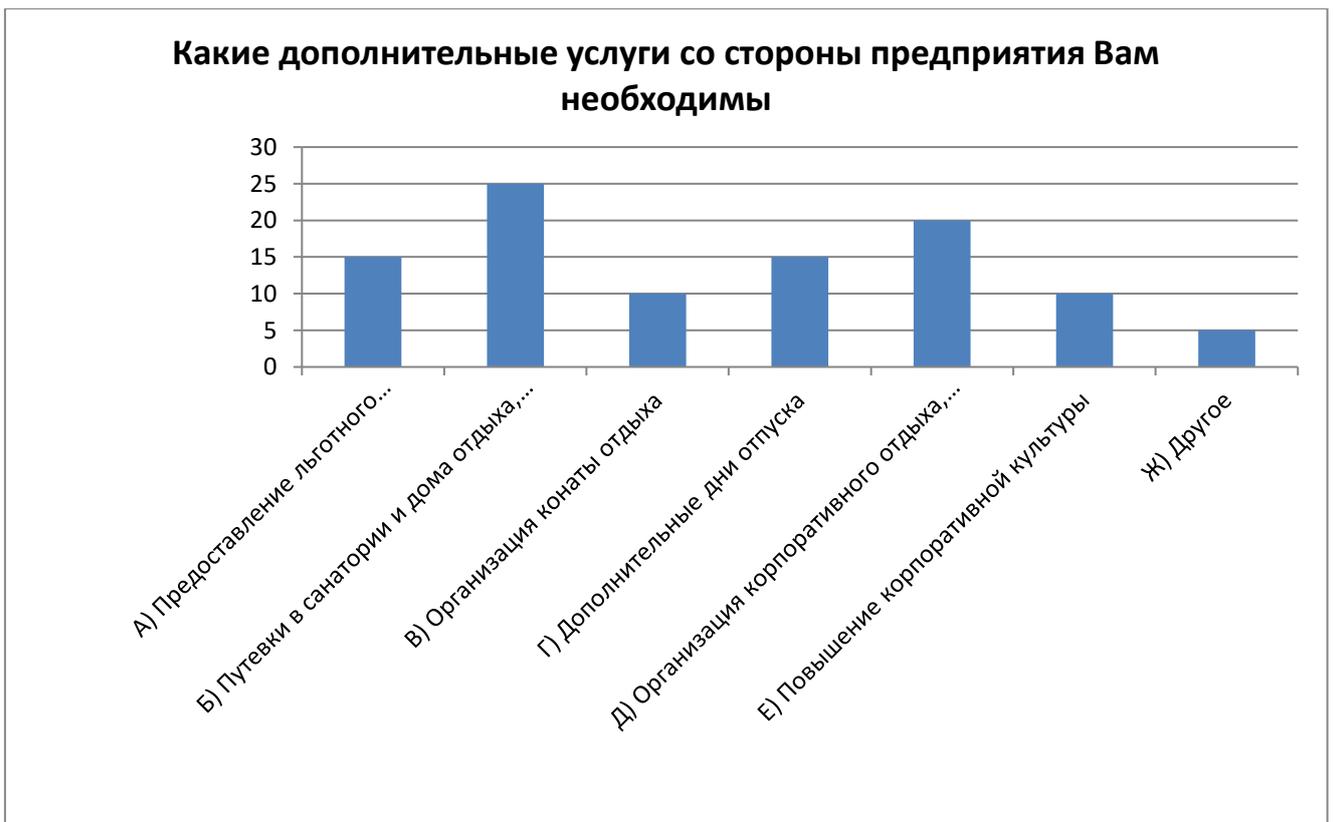


Рисунок 9 – Какие дополнительные услуги со стороны предприятия Вам необходимы, %

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда работников предприятия зависит от производительности.

Нематериальное стимулирование на предприятии развито недостаточно. Престиж работы на предприятии невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников имеется возможность карьерного роста, имеются возможности повышения квалификации, однако пользуются этим немногие.

Опрос респондентов показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом низкая, большинство работников сменили бы место работы при условии более высокой оплаты в другом месте. Вместе с тем 8 человек из 20 (около 13%) указали, что в целом довольны своей работой и не стали бы ее менять, если бы несколько увеличился уровень оплаты труда и улучшились бытовые условия.

Анализ анкет также показал, что необходимо тщательнее прорабатывать вопросы материального стимулирования труда, поскольку очень немногие работники ощущают связь между своим вкладом в деятельность предприятия и уровнем оплаты труда.

Большинство работников желают улучшение условий труда и предоставление дополнительных услуг со стороны предприятия, в частности, организовать пищеблок, улучшить раздевалки и туалеты, предоставления путевок в санатории и детские лагеря.

Проведенное исследование показало, что система мотивации, функционирующая на предприятии, малоэффективна и не до конца сформирована.

3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации труда работников животноводства

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Способы мотивации объединяются в относительно самостоятельные направления: материальное

стимулирование, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов совершенствование системы заработной платы,

Существенная проблема в области управления персоналом ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района - не значительное опережение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, что приводит к снижению стимулирующей функции заработной платы.

В условиях рынка критерием оценки труда является реализованный продукт, но каждый из работников не производит законченный сельскохозяйственный продукт. Однако он участвует в кооперации труда в организации, вносит вклад в результаты труда всего коллектива, которые оценивает рынок. Именно с рынка приходят денежные средства, часть которых как раз и представляет цену труда коллектива организации – фонд заработной платы. Чем эффективнее этот труд, больше объем реализованной продукции, тем выше его оценка.

В ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района зарплата не связана с объемом производства, производительностью труда, себестоимостью, поэтому работники не заинтересованы в росте прибыли хозяйства.

Усиление мотивации труда и развитие творческой инициативы значительно улучшают показатели производства. При этом, с одной стороны, увеличивается зарплата наемного персонала, с другой – повышается масса прибыли и рентабельность хозяйства.

В системе «РОСТ» фонд зарплаты напрямую зависит от результативности деятельности предприятия, прежде всего от объема реализованной продукции. Фонд заработной платы персонала увеличивается или уменьшается в зависимости от динамики объема продаж.

В системе РОСТ для того, чтобы величина фонда оплаты труда была поставлена в прямую зависимость от результатов деятельности предприятия, используется показатель зарплатоемкости реализованной продукции, который показывает, сколько копеек зарплаты содержится в рубле выручки предприятия.

Такой подход к оценке и оплате труда структурных подразделений предприятия генерирует их экономический интерес к перевыполнению плана, экономии в большом и малом, работе с меньшей численностью, проявлению инициативы, предприимчивости и т.п.

Распределение фонда оплаты труда между работниками предприятия в рамках рыночной системы оценки и оплаты труда выполняется на основе коэффициента эффективности труда КЭТ, составляющими которого являются Кбзп коэффициент базовой заработной платы который, по существу, учитывает ранг занимаемой должности, квалификацию работника и значимость профессии для предприятия (без учета установленных доплат и надбавок), и коэффициент трудового вклада работника Ктв, отражающий его индивидуальный вклад в итоги деятельности трудового коллектива.

На рисунке 9 представлена методика определения коэффициента эффективности труда.

В соответствии с системой РОСТ заработная плата i -го работника $ЗП_i$ определяется по формуле:

$$ЗП_i = \frac{КЭТ_i \times ФОТ}{\sum_{i=1}^n КЭТ_i},$$

где ФОТ – фонд оплаты труда предприятия;

n – количество работников, между которыми должны быть распределены денежные средства, выделенные на оплату труда.

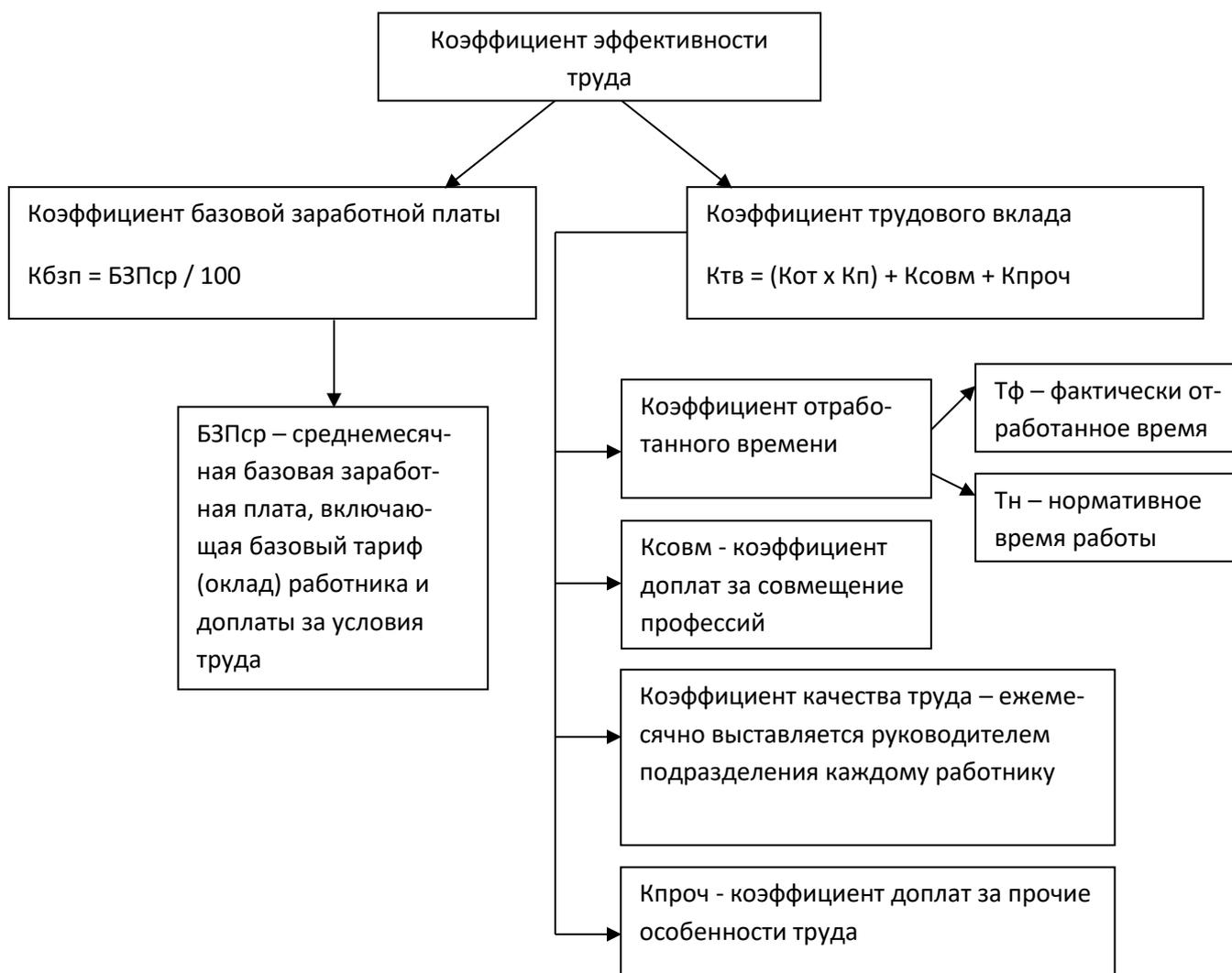


Рисунок 9 - Определение коэффициента эффективности труда

Рассмотрим как определяется и распределяются фонд заработной платы работников цеха животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района на примере доярок.

Зарплатоемкость реализованной продукции в 2017 г.:

$$84188 / 95084 = 0,88.$$

Фонд заработной платы работников цеха животноводства в декабре 2017 г. составил 23433 тыс.руб.

Предположим, что в планируемом периоде (месяц) объем реализованной продукции возрос на 5%.

Среднемесячный фонд заработной платы также возрастет на 5% и составит $1,05 * 23433 = 24605$ тыс.руб.

Доля животноводства в общем фонде оплаты труда составляет 0,6%.

Распределим заработную плату между телятницами с учетом следующих условий (таблица 17).

Таблица 17 – Условия для распределения заработной платы

Водитель	Средняя базовая заработная плата БЗП, руб.	Нормативное время работы, час	Фактическое время работы, час	Установленные доплаты и надбавки		
				За работу в сверхурочное время, % от БЗП / час (за каждый час, отработанный сверхурочно)	За классность, % от средней БЗП	За совмещение профессий, % от средней БЗП
Галиева В.И.	7600	160	180	+50% (за 20 час)	20%	50%
Сабилова К.Р.	7200	160	160	-	20%	-
Рахматуллина А.Д.	7100	160	170	+50% (за 10 час)	30%	25%
Закирова А.О.	8500	160	170	+50% (за 20 час)	20%	20%
Шагиева О.О.	8300	160	160	+50% (за 20 час)	20%	30%
Ахтямова Т.А.	8100	160	180	+50% (за 20 час)	30%	20%
Каримова Н.Н.	8200	160	176	+50% (за 20 час)	20%	25%
Зарипова С.Н.	8100	160	160	-	20%	-

Фонд оплаты труда телятниц: $87783 * 0,003 = 23970$ руб.

Дальнейшие расчеты представлены для телятницы Галиевой В.И.

Коэффициент базовой заработной платы:

$K_{бзп} = 7600 / 100 = 76$ руб.

Коэффициент отработанного времени:

$K_{ов} = 180 / 160 = 1,125$.

Определение размера доплаты за совмещение профессий:

$K_{совм} = 0,5$, так как доплата за совмещение профессий, установленная для водителя, составляет 50%.

Коэффициент прочих доплат в данном случае имеет две составляющие: доплату за классность водителя Класс и за работу в сверхурочное время Ксверх.

Определение доплаты за классность – 20%, то есть Класс = 0,2.

Расчет доплаты за работу в сверхурочное время (доплата составляет 50% базовой оплаты труда за отработанное сверхурочно время):

$$K_{\text{сверх}} = \frac{T_{\text{сверх}}}{T_{\text{н}}} \times 0,5, \quad (3)$$

где $T_{\text{сверх}}$ – время, отработанное сверхурочно.

$$K_{\text{сверх}} = (20 / 160) \times 0,5 = 0,0625$$

Коэффициент прочих доплат:

$$K_{\text{проч}} = K_{\text{класс}} + K_{\text{сверх}} = 0,2 + 0,0625 = 0,2625.$$

Предположим, что всем водителям автотранспортного цеха был выставлен коэффициент качества труда $K_{\text{кт}} = 1$.

Тогда для водителя

$$K_{\text{тв}} = (1,125 \times 1) + 0,5 + 0,2625 = 1,8875.$$

$$K_{\text{ЭТ}} = 76 \times 1,8875 = 165,325$$

Аналогичные расчеты проводятся для остальных водителей, результаты расчета представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Распределение заработной платы

Водитель	Кбзп	Ков	Ккт	Ксовм	Кпроч		Ктв	КЭТ	ЗП
					Ккласс	Ксверх			
Галиева В.И.	76	1,138	1	0,5	0,2	0,088	1,925	146,300	17462,53
Сабирова К.Р.	72	1,000	1	0	0,2	0,025	1,225	88,200	10527,65
Рахматуллина А.Д.	71	1,063	1	0,25	0,3	0,031	1,644	116,706	13930,19
Закирова А.О.	85	1,063	1	0,2	0,2	0,000	1,463	124,313	14838,08
Шагиева О.О.	83	1,000	1	0,3	0,2	0,000	1,500	124,500	14860,46
Ахтямова Т.А.	81	1,125	1	0,2	0,3	0,047	1,672	135,422	16164,1
Каримова Н.Н.	82	1,100	1	0,25	0,2	0,047	1,597	130,944	15629,59
Зарипова С.Н.	81	1,000	1	0	0,2	0,047	1,247	100,997	12055,1
Итого	-	-	-	-	-	-	-	735,441	87783

Расчет заработной платы телятниц:

$$\text{Галиева В.И.: } (146,3 / 735,441) * 87783 = 17462,53 \text{ руб.}$$

$$\text{Сабирова К.Р.: } (88,2 / 735,441) * 87783 = 10527,65 \text{ руб.}$$

$$\text{Рахматуллина А.Д.: } (116,706 / 735,441) * 87783 = 13930,19 \text{ руб.}$$

$$\text{Закирова А.О.: } (124,313 / 735,441) * 87783 = 14838,08 \text{ руб.}$$

$$\text{Шагиева О.О.: } (124,500 / 735,441) * 87783 = 14860,46 \text{ руб.}$$

Ахтямова Т.А.: $(135,422 / 735,441) * 87783 = 16164,1$ руб.

Каримова Н.Н.: $(130,944 / 735,441) * 87783 = 15629,59$ руб.

Зарипова С.Н.: $(100,997 / 735,441) * 87783 = 12055,10$ руб.

Таким образом, введение системы РОСТ позволит ликвидировать «уровниловку», повысит экономический интерес работников к перевыполнению плана, экономии в большом и малом, работе с меньшей численностью, проявлению инициативы, предприимчивости и т.п.

Для справедливой оценки результатов труда работников каждый руководитель на постоянной основе должен вест в письменной произвольной форме учет положительных и отрицательных отклонений в работе каждого работника на протяжении всего календарного года.

Ожидаемый прирост производительности труда в результате проведения данного мероприятия составит 5%.

Затраты на реализацию данного мероприятия и прирост производительности труда представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Эффект от реализации мероприятия

Показатель	Значение
1. Повышение заработной платы работников, тыс. руб.	1100
2. Квартальная премия, тыс. руб.	300
3. Разовые денежные вознаграждения, тыс. руб.	20
Итого затраты, тыс. руб.	1420
2. Ожидаемый прирост производительности труда работников, %	5

Затраты на реализацию данного мероприятия и прирост производительности труда представлены в таблице 20

Таблица 20 – Эффект от реализации мероприятия

Показатель	Значение
1. Оплата путевок в детские лагеря	40
2. Оплата путевок в санаторий, тыс. руб.	56
2. Предоставление льготных ссуд, тыс. руб.	40
3. Материальная помощь, тыс. руб.	50
Итого затраты, тыс. руб.	186
2. Ожидаемый прирост производительности труда работников, %	3

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Для обеспечения комфортных условий работы следует создавать хорошую материально-техническую базу: обновлять оборудование, инструмент ихоз. инвентарь в цехах, своевременно обеспечивать рабочих спецодеждой и спецобувью, специалистов - пособиями и другими материалами, способствующими повышению эффективности работы работников. Необходимо улучшать организацию рабочих мест.

Кроме того, как показали данные проведенного анкетирования на ферме необходимо создать комнату отдыха.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место.

В качестве следующего мероприятия предлагается внедрение мероприятий по повышению культуры производства.

Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали.

- Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;
- Правильно располагать и хранить нужные предметы;
- Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;
- Постоянная готовность рабочего места к проведению работы;
- Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места должно оцениваться ежедневно

при проверке на соответствие его содержания указанным правилам.

Предлагаем в числе прочих доплат ввести доплату за поддержание рабочего места в надлежащем состоянии. В этом случае рабочие будут прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, применяемого оборудования, что в свою очередь приведет к повышению комфортности содержания животных. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и будет способствовать росту производительности труда.

Следующее направление совершенствования системы управления персоналом связано с нематериальным стимулированием.

Важная роль при этом должна отводиться руководителям структурных подразделений (заведующей фермой, бригадирам, начальникам смен и т.д.) ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района .

В качестве способов неденежного стимулирования можно выделить:

Одобрение. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила менеджеров:

- хвалите сразу;
- хвалите работу человека;
- говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал;
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

Проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

Предоставление самостоятельности и любимой работы. Этот способ

особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

Возможности самореализации. Ступень предусматривает возможность внесения своих предложений на рассмотрение руководителям любого уровня; публичное высказывание своей позиции; возможность карьерного роста - вертикального и горизонтального; участие в проектах по освоению новой техники и технологий и т.п.); возможность работы в качестве наставника и т.д.

Следующим мероприятием по совершенствованию системы управления мотивацией в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района предлагается совершенствование материально-неденежных методов воздействия на персонал, в том числе:

- организация пищеблока;
- обустройство комнаты отдыха;
- проведение ремонта в туалетах и душевых комнатах.

Ожидаемый прирост производительности труда в результате проведения данного мероприятия составит 2%.

Эффект от реализации данного мероприятия представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Эффект от реализации мероприятия

Показатель	Значение
1. Организация пищеблока, тыс. руб.	20
2. Организация комнаты отдыха	18
3. Проведение ремонта в туалетах и душевых комнатах, тыс. руб.	24
Итого затраты, тыс. руб.	62
2. Ожидаемый прирост производительности труда работников, %	2

В качестве нематериальных методов предлагается:

- организация поздравлений работников с днем рождения и праздниками;
- внедрение культуры самостоятельного оформления сотрудником рабочего места;
- информирование сотрудников о достижениях предприятия с целью создания атмосферы общности результатов.

3.4. Экономическая эффективность предлагаемых мер.

Система работы с персоналом должна соответствовать принципам эффективности, то есть затраты на проведение этой работы должны соотноситься с результатами.

Определим затраты на совершенствование системы управления мотивацией персонала ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района (таблица 22).

Таблица 22 – Затраты на совершенствование системы управления персоналом

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
2. Повышение заработной платы работников, тыс. руб.	1100	65,95
3. Квартальная премия, тыс. руб.	300	17,99
4. Разовые денежные вознаграждения, тыс. руб.	20	1,20
5. Оплата путевок в детские лагеря	40	2,40
6. Оплата путевок в санаторий, тыс. руб.	56	3,36
7. Предоставление льготных ссуд, тыс. руб.	40	2,40
8. Материальная помощь, тыс. руб.	50	3,00
9. Организация пищеблока, тыс. руб.	30	1,80
10. Проведение ремонта в туалетах и душевых комнатах, тыс. руб.	32	1,92
Итого	1668	100,00

Оценка экономической эффективности мотивированного труда основана на соизмерении эффекта, получаемого за счет управления трудовыми ресурсами, с затратами на их стимулирование.

Внедрение этих рекомендаций позволит повысить производительность труда и снизить текучесть кадров.

За счет предложенных мероприятий среднечасовая выработка увеличится на 15%. Внедрение данных мероприятий позволит также сократить потери рабочего времени.

Для определения резерва увеличения выпуска продукции необходимо возможный прирост среднечасовой выработки умножить на планируемый фонд рабочего времени всех рабочих:

$$\Delta B = (0,0932 - 0,0811) * 189126 = 2288 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 25 представлены обобщающие показатели экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района .

Повышение эффективности работы ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района на основе совершенствования управления мотивации персонала цеха животноводства достигается использованием комплексной системы мотивации, напрямую связанной с конечными результатами деятельности предприятия и его целями.

Таблица 23 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Показатели	2017г. (факт)	2019г. (прогноз)	2019г.+ меро- приятия	2019г. + ме- роприятия в % к 2014г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	141707	178253	36546	125,79
Выручка от продажи продукции животноводства, тыс. руб.	103992	135564	31572	130,36
Затраты, связанные с производством и реализацией, тыс. руб.	119759	133459	13700	111,44
Затраты, связанные с производством и реализацией продукции животноводства, тыс. руб.	89381	100232	10851	112,14
Чистая прибыль, тыс. руб.	21948	23739	1791	108,16

Показатели таблицы 23 свидетельствуют о том, что реализация мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района позволит повысить экономическую эффективность деятельности предприятия. Выручка от продаж увеличится на 2288 тыс. руб., на 770 тыс. руб. возрастет чистая прибыль, что позволит повысить рентабельность деятельности предприятия.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Исследование системы управления мотивацией персонала ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района проводится с целью определения того, в какой мере мотивационная деятельность способствует эффективности деятельности предприятия.

Производство сельскохозяйственной продукции в изучаемом хозяйстве за 2012-2015 года является рентабельным. Так, уровень рентабельности в изучаемом хозяйстве ниже среднереспубликанских данных, например, уровень рентабельности в 2017 году составляет 18,3 %, это ниже среднего по РТ.

Объектом исследования является ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района.

Задачами исследования существующей системы мотивации являются:

- анализ результатов и эффективности труда работников животноводства;
- анализ удовлетворенности трудом персонала;
- анализ мотивационной деятельности хозяйства.

Под системой мотивации работников животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района понимается совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников, а также основных элементов корпоративной культуры предприятия: ценностей, традиций и норм, разделяемых руководством и сотрудниками.

В хозяйстве созданы нормальные условия труда и отдыха. Трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между правлением ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района и работниками хозяйства регулируются коллективным договором.

В целях материальной заинтересованности работников животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района в повышении производительности труда и улучшения качества выполняемых работ разработано Положение о премировании рабочих за перевыполнение производственных заданий и за

бездефектное изготовление продукции

В ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района принято Положение о выплате надбавок за повышение профессионального мастерства рабочим из прибыли.

Система оплаты работников закреплена в Положении о выплате заработной платы ИТР ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района .

Согласно данному положению работнику устанавливается оклад до 70%, а остальная часть – плавающая надбавка. Работники, выполняющие свои обязанности и не имеющие претензий от руководства подразделения и предприятия, получают оклад и надбавку в полном размере с учетом отработанного времени.

Производительность труда имеет динамику роста.

Однако наряду с этим темпы роста производительности труда не отстают от темпов роста его оплаты, что свидетельствует о эффективном использовании имеющихся трудовых ресурсов.

Высокий уровень текучести кадров в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

В результате исследования выявлено следующее: налицо неудовлетворенность работников трудом, которая проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, нарушении норм поведения, снижении трудовой активности.

В связи с этим следующим этапом исследования было проведение анкетирования работников цеха животноводства ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района с целью исследования эффективности существующей системы мотивации персонала.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда работников предприятия зависит от производительности.

Нематериальное стимулирование на предприятии развито недостаточно.

Проведенное исследование показало, что система мотивации, функционирующая на предприятии, малоэффективна и не до конца сформирована.

Способы мотивации объединяются в относительно самостоятельные направления: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование.

В качестве следующего мероприятия предлагается на предприятии ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района ввести систему оплаты труда «РОСТ», которая в первую очередь основывается на экономических интересах людей. В системе «РОСТ» центральное место занимают вопросы материального стимулирования труда.

Социальный пакет, предусматривающий организацию отдыха работников и членов их семей на базах отдыха и в детских лагерях, предоставление невозвратной и возвратной материальной помощи, дополнительных оплачиваемых и неоплачиваемых отпусков, в том числе ученических, поощрение при рождении ребенка (отпуск, подарок).

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда - содержит постановку целей, расширения трудовых функций, обогащения труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшению условий труда.

Следующее направление совершенствования системы управления персоналом связано с нематериальным стимулированием.

Следующим мероприятием по совершенствованию системы управления мотивацией в ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района предлагается совершенствование материально-не денежных методов воздействия на персонал, в том числе:

- организация пищеблока;
- обустройство комнаты отдыха;
- проведение ремонта в туалетах и душевых комнатах.

В качестве нематериальных методов предлагается:

- организация поздравлений работников с днем рождения и праздниками;
- внедрение культуры самостоятельного оформления сотрудником рабочего места;
- информирование сотрудников о достижениях предприятия с целью создания атмосферы общности результатов.

Внедрение этих рекомендаций позволит повысить производительность труда и снизить текучесть кадров.

Реализация мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района позволит повысить экономическую эффективность деятельности предприятия. Выручка от продаж увеличится на 2288 тыс. руб., на 770 тыс. руб. возрастет чистая прибыль, что позволит повысить рентабельность деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аширов Д.А. Трудовая мотивация. -М.: Проспект, 2013.-314с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: Питер, 2013. – 832 с.
3. Багракова А.А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом, 2016. - С.114-115.
4. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для эконом. колледжей и вузов. – М.: Дашков и К, 2010. - 273с.
5. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе // Бизнес без проблем – Персонал, 2014. - № 5. – С 41.
6. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала») // Персонал – МИКС, 2014.- № 2. - С. 16.
7. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. — М.: Аспект-Пресс, 2013. - 254 с.
8. Бусыгин Е.В. Эффективное управление организацией. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 765с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономист, 2010. -321с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Управление мотивацией. - М.: 2013. – 243с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент практикум. - М.: Юнити, 2014. - 174с.
12. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. – 188с.
13. Губанов С.А. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) // Экономист. – 2014. - №3. - С.18.
14. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 2012. – С. 44.
15. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства / М.:

Academia, 2013. -185 с.

16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 351с.

17. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом в организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. / М.: ИНФРА-М, 2015. - 301с.

18. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 192с.

19. Лазарев С.В. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании //Мотивация и оплата труда, 2015. - С. 73.

20. Маринин М.И. О проблемах российского туризма // Экономика и жизнь. - 2014. - № 31. - С. 42.

21. Максимцов М.М., Игнатъева А.В. Менеджмент.- М.: Юнити, 2012. – 624с.

22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.- М.: Дело, 2010. -214с.

23. Мишурова И.В., Кутелёв П.В. Управление мотивацией персонала.- М.: Юнити, 2012. – 310с.

24. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией.- М.: Юнити, 2014.- 271с.

25. Роулгин А.А. Основы менеджмента.- М.: Центр, 2013. – 318с.

26. Полевая М.В. Качественный персонал - не роскошь. Проблемы подготовки специалистов для столичной индустрии туризма // Управление персоналом. - 2015, - № 4. – С. 51.

27. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. - Москва: Вершина. - 2011. – 256 с.

28. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учеб. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дашков и К, 2013. -282с.

29. Рябова И.А., Забаев Ю.В., Драчева Е.Л. Экономика и организация туризма: международный туризм. - М.: Кнорус, - 2010. - 266с.

30. Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. - М.: Альфа-Пресс. - 2012. - 580 с.
31. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2010. - 427с.
32. Тетерский С.В. Введение в социальную работу: Учебное пособие для высшей школы/ М.: Академический проект, 2013. - 475 с.
33. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учебное пособие / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: Академический Проект, 2014. – 240 с.
34. Управление персоналом /под ред. А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2012. – 384с.
35. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии: Учебное пособие / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: Академический Проект, 2013. – 240 с.
36. Философский энциклопедический словарь- М.: Инфра-М, 2014. С. 119.
37. Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 580 с.
38. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала.- М.: 2012. 88с.
39. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2012. - 261с.
40. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес – школа «Интер - синтез», 2014. – 346 с.
41. Яхонтова Е.С. Системный подход к мотивации персонала // Менеджмент сегодня, 2010. –С. 27.

Приложения

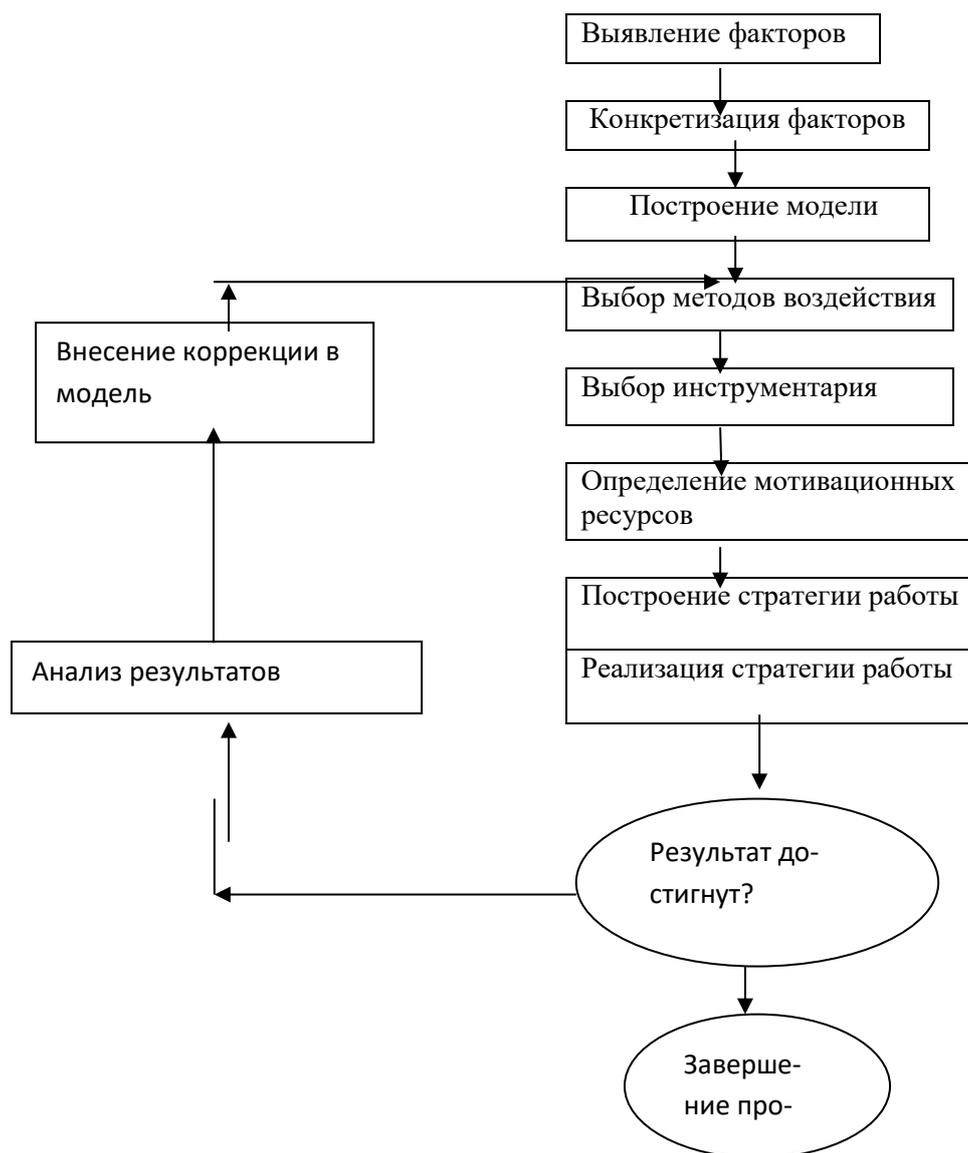


Рисунок 1- Технология создания мотивационного механизма в организации[17]

Положение о премировании

Приложение № 1 к коллективному договору

ПОЛОЖЕНИЕ об оплате труда ООО «Агрофирма «Игенче» Арского района РТ

Настоящее положение вводится в целях усиления материальной заинтересованности рабочих в повышении урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности животных, снижения себестоимости и повышения производительности труда.

Для определения тарифных ставок и окладов установлен МРОТ 5554 рубля. В МРОТ включаются доплаты и надбавки, премии и другие поощрительные выплаты, а также выплаты в особых климатических условиях.

Тарифные ставки, оклады устанавливаются в зависимости от сложности труда и квалификации. Оплата труда производится по тарифным ставкам за 7 часовую рабочий день по шестиступенчатой сетке исчисленной из МРОТ.

В оплату труда по договорам включаются все доплаты и надбавки, а также премии и выплаты в особых климатических условиях.

Оплата труда руководителей и специалистов производится по коэффициентам от основной заработной платы операторов машинного доения за месяц (от производства молока). Коэффициенты установлены в зависимости от сложности труда и квалификации специалиста.

Надбавки и доплаты к заработной плате

1. Надбавка к заработной плате за непрерывный стаж работы

Надбавка к з/плате за непрерывный стаж работы на данном предприятии выплачивается всем постоянным работникам хозяйства в следующем размере к основной з/плате:

от 1 мес. до 5 лет - 10% от 5,1 до 10 лет - 13% от 10,1 до 15 лет - 15% от 15,1 до 25 лет - 20% от 25,1 и выше - 25%

Снижается размер надбавки за непрерывный стаж работы в хозяйстве ежемесячно за нарушение трудовой дисциплины:

- > за 1 прогул - 30%
- > за 2 прогула - 50%
- > за 3 прогула - 100%

2. Надбавка к заработной плате по природно-климатическим условиям

Надбавка к заработной плате по природно-климатическим условиям начисляется в размере 15% ежемесячно на основную з/плату всем работающим: постоянным, временным, сезонным. Для работников по договору данная надбавка включена в расценку.

3. Надбавка за классность

Надбавка за классность выплачивается трактористам-машинистам, водителям, дояркам, телятницам, скотникам по выращиванию КРС.

Надбавки выплачиваются:

- > трактористам-машинистам на механизированных работах, оплачиваемых по сдельным или повременным расценкам;
- > водителям при работе на транспорте на весь заработок по тарифу, как сдельно, так и повременно;
- > работникам животноводства к основной з/плате.

Надбавка за классность выплачивается в следующем размере: за 1 класс - 20% за 2 класс - 10%

4. Надбавка к основной заработной плате в размере до 20% в месяц.

Надбавка к заработной плате в размере до 20% начисляется постоянно и временно работающим работникам на основную заработную плату за соблюдение режима работы, технологического процесса, соблюдение техники безопасности противопожарной безопасности,

соблюдение трудовой дисциплины, выполнении производственных показателей, своевременного учета и отчетностей.

Надбавка начисляется по представлениям руководителей цехов, бригад для рабочих. Для специалистов среднего звена по представлению главных специалистов, на главных специалистов по представлению руководителя хозяйства.

В течение года размер надбавки может увеличиваться или уменьшаться по решению правления.

Дополнительная оплата за увеличение сроков службы тракторов, комбайнов, автомобилей, автобусов

Дополнительная оплата за увеличение сроков службы тракторов, комбайнов начисляется ежемесячно на выполненные нормы - смены.

За автомобили, - за отработанный день при эксплуатации машины свыше 8 лет- 30=00

За тракторы - за отработанный день при эксплуатации свыше:

Годы Гусеничные Гусеничные Комбайны

эксплуатации до 100 л.с. свыше 100 л.с.

и колесные и колесные

свыше 80 л.с. свыше 130 л.с.

7лет 25= 30= 35=-

8 и более 30= 35= 40=

Оплата труда в праздничные дни

Оплата труда в нерабочий праздничный день (для тех, кто работает) оплачивается в двойном размере, сельщикам по двойным расценкам.

Работники, труд которых оплачивается по дневным и часовым ставкам

- двойной дневной или часовой ставки.

Работникам, за исключением работников, получающих оклад, за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, а так же в случае простоя в работе по независящим от работника причине (погодные условия), выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 50 % МРОТ, в т.ч по причине погодных условий по представлению руководителей подразделений в день простоя (если в периоды сезонных работ не предоставлялись выходные дни, то предоставить в эти дни выходной).

Оплата труда в ночное время

Ночное время с 22 часов до 6 часов.

В ночное время для работы не допускаются лица согласно ст. 96 ТК РФ. Минимальный размер повышения оплаты труда за работу в ночное время составляет 20% часовой тарифной ставки (оклада), за каждый час работы в ночное время (ст. 154 ТК РФ).

Оплата труда в выходные дни

Общим выходным днем является воскресенье. Работа в выходной день оплачивается не менее чем в двойном размере, по желанию работника ему может быть предоставлен другой день отдыха.

Оплата труда при совмещении профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника

Работнику, выполняющему у одного и того же работодателя наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы, производится доплата за совмещение профессии (должности). Доплата производится по соглашению сторон, но не менее 50 % тарифной ставки, оклада замещаемого работника.

Дополнительный отпуск свыше 28 календарных дней за стаж работы в хозяйстве

Предусматривается для закрепления кадров в хозяйстве.

Предоставляется в зависимости от непрерывного стажа работы (по последней записи в

трудовой книге) по следующей градации:

- > от 3х до 5 лет - 2 дня
- > от 5,1 до 10 лет - 3 дня
- > от 10,1 до 15 лет - 5 дней от 15,1 и свыше - 6 дней

Возможна компенсация в денежном выражении при письменном заявлении работника.

Дополнительный отпуск для работников с вредными условиями:

Предоставлять работникам с вредными условиями труда дополнительный отпуск 3 дня: аккумуляторщик, электрогазосварщик, кузнец, зав. нефтехозяйством, трактористы на тракторах всех марок, водители машин всех марок, операторы машинного доения коров, мельник.

Дополнительный отпуск для работников с ненормированным рабочим днем

Предоставлять работникам с ненормированным рабочим днем дополнительный отпуск:

10 дней - для председателя колхоза

3 дня - для главного агронома, главного зоотехника, ветврачей, инженера- механика, зав. ремонтной мастерской, инженера - электрика, мастеров- наладчиков фермы, водителей грузовых и легковых автомобилей.

Возможна компенсация в денежном выражении при письменном заявлении работника.

Премиальная оплата труда

1. Премия цеху растениеводства

1.1. Премия цеху растениеводства за выполнение определенных видов работ, при условии соблюдения сроков, качества выполненных работ, соблюдения техники безопасности:

1) На весеннее-полевых работах, севе озимой ржи, вспашке зяби.

1. Премия начисляется на весь объем выполненных работ в течение 25 дней и севе 1000 га, подсева многолетних трав не менее 450 га. За каждый посеянный гектар при оценке:

1) Отлично 70=00 рублей.

2) Хорошо 60=00 рублей

3) Удовлетворительно 15=00 рублей

1.1. Премия начисляется за подсев многолетних трав в оптимальные сроки не менее 450 га 15= 00 рублей

2. Премия начисляется при условии соблюдения техники безопасности, дисциплины труда, качества работ и сохранности ГСМ, семян, удобрений. Начисление премии производится после сдачи акта о приемке полевых работ.

3. Премия распределяется:

1) трактористам - 50%.

2) специалисты и обслуживающий персонал - 50%.

(гл. агроном, гл. инженер, зав. РММ, работники на загрузке с[^]мян, удобрений, затаривание семян, заправка топливом, доставка обедов, рабочим РММ, нормировщик, зав. складом).

4. После распределения по категориям премия распределяется на заработанный рубль основной з/платы, начисленной за период полевых работ. Комиссия в составе: главного агронома

председателя наблюдательного совета

члена правления

тракториста на севе

водителя

производят приемку всех полевых работ, оформляют акт о приемке полевых работ и сдают для начисления премии.

2) На заготовке кормов.

1. За заготовку качественных кормов.

По результатам исследования качества и питательности кормов производится расчет премиальных за качественно заготовленные корма: сено, силос за 1 тонну готового корма:

1) за сено: 1 класса 30=00

- 2 класса 25=00
- 3 класса 15=00
- 2) за силос:
 - 1 класса 9=00
 - 2 класса 5=00
- 2. За заготовку силоса в оптимальные сроки заполнения траншей зеленой массой - премия начисляется
 - 1) за 3 дня заполнения -5000=00
 - 2) за 4 дня заполнения -4000=00

«

Траншеи не мене 600 тонн.

3. За выполнение задания по заготовке прессованного сена в количестве 700 тонн премия звену по заготовке сена в размере 14000 рублей.

4. За перевозку сена и укладку в количестве 700 тонн премия звену 7000 рублей.

3) На уборке урожая.

1. Премия начисляется:

15 рублей за 1 тонну зерна при условии соблюдения техники безопасности, дисциплины труда, качества выполненных работ, объема намолота за день на все комбайны при урожайности:

до 15 ц/га - 48 тонн на день до 20 ц/га - 72 тонны на день св.20 ц/га - 96 тонн на день

При поступлении зерна на ток с высокой засоренностью премия не выплачивается.

Распределение: комбайнерам - 6=00

помощник комбайнера - 2=50 водителям - 3=50

рабочим РММ - 3=00

Выплата премии по окончании уборки культуры.

2. Работникам на сушке зерна при условии влажности зерна до 13% премия за 1 тонну 5=20 рублей

3. Работникам по очистке семенного зерна при условии чистого зерна за 1 тонну 5= 60 рублей

4. За доведение семян зерновых до посевных стандартов за 1 тонну 10= 00 рублей

Премия начисляется по результатам анализов

5. Трактористам на прессовании соломы при условии запрессованного количества за день:

от 20 - 25 тонн - 5=00 за 1 тонну от 26 и выше - 5=50 за 1 тонну

Премия за экономию ГСМ не производится.

За перерасход топлива, бензина сверх установленного норматива по вине работника стоимость перерасходованного топлива удерживается полностью или частично по решению комиссии.

2. Премия цеху животноводства

2.1. За реализацию качественного молока.

Премия начисляется при условии реализации молока сорта Экстра и высшего сорта не ниже 90 %.

0,6% от суммы сданного молока высшего сорта;

0. 8 % от суммы сданного молока сорта Экстра и Экстра КМК.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ

1. Доярки 50%

2. 3. Заведующий фермой 3%

3. Бригадиры 8%

4. Электрик 3%

5. Слесари по обслуживанию
молочного оборудования 10%

- 6. Скотники цеха производства молока 12%
- 7. Слесари-наладчики 6%
- 8. Ветврачи 8%

2.2. За увеличение производства молока - ежемесячно.
Премия начисляется при надое молока на 1 корову за день.

1) Дояркам:

25,0 - 27,0	- 20 рублей за 1	голову
27,1 - 29,0	- 25	гол
29,1 - 31,0	- 30	
31,1 - 33,0	- 35	-«-
33,1 - 35,0	- 40	-«-
35,1 - 37,0	- 45	-«-
37,1 - 39,0	- 50	-«-
39,1 - 41,0	- 55	
41,1 - 43,0	- 60	
43,1 - 45,0	- 65	-«-
45,1 - 47,0	- 70	
47,1 - 49,0	- 75	-«-
49,1 - 51,0	- 80	-«-
51,1 - 53,0	- 85	- « -
53,1 - 55,0	- 90	-«-
55,1 - 60,0	- 95	-«-
Более 60,1	-100	- « -

2) Дояркам родильного отделения по коэффициенту за отработанные дни от средней премии по цеху производства молока.

3) Заведующей фермой - 5% от суммы по цеху производства молока.

4) Бригадиры - 8%

6) Трактористы фермы - 20%

7) Зооветспециалисты - 20%

8) Операторы по обслуживанию скота - 20%.

2.3. Премия дояркам по результатам бонитировки за год:

1) За 1 голову 200 рублей при удое за лактацию:

1 лактация - 8000 кг и более

2 лактация - 9000 и более

3 лактация и старше - 10000 и более

2.4. За увеличение производства привесов КРС при среднесуточном привесе:

На доращивании молодняка Ремонтные телки

700 - 800 грамм - 5=00 руб. за 1 голову 600 - 700 грамм - 5=00 руб. за 1 голову

801 - 900 грамм - 10=00 -«- 701- 800 грамм - 10 =

более 900 грамм - 15=00 -«- Более 800 грамм -15=

2.5. За передачу телят из профилактория на телятник свыше 55 кг:

55 - 60г - 10 рублей за 1 голову 61 - 65кг - 15 -«-

66- 70г - 20 -«-

Более 70 - 25 -«-

2.6 Осеменатору за фактически осемененную голову в месяц после ректального исследования:

от 25 до 35 голов - 30 рублей от 36 до 45 голов - 40 рублей свыше 46 голов - 50 рублей

Премияльная оплата труда всего коллектива по результатам работы за год
Премия выплачивается при условии расхода фонда заработной платы не более 35% к денежной выручке (за минусом фонда израсходованного на строительство). Премия начисляется на основную заработную плату работникам, не нарушившим трудовую дисциплину.

Натуральное премирование

Натуральное премирование производится в размере 8% от валового сбора зерна (в амбарном весе):

30% - по периодам работ:

- > за весеннее-полевые работы;
- > заготовка кормов (в зависимости от выполнения плана и качества);
- > сев озимой ржи;
- > вспашка зяби;
- > уборка урожая зерна.

70% - по итогам работы за год.

После окончания полевых работ и доработки зерна, производится распределение зерна:

- > засыпка семян под урожай будущего года;
- > на корм скоту от урожая до следующего урожая;
- > на натуральное премирование по итогам года;
- > натуральное премирование по периодам работ.

Натуральное премирование по итогам года начисляется постоянным рабочим при условии отработки в хозяйстве не менее 6 месяцев (с 1 ноября по 31 октября). Лица, уволенные на пенсию по возрасту, по инвалидности, на срочную службу в Российскую Армию, на учебу, получают натуральное премирование за проработанное время. Натуральное премирование начисляется на весь фонд оплаты труда за минусом заработной платы, на которую уже

Шг/\

начислена натуральная оплата по периодам работ (как в растениеводстве, так и в животноводстве).

При нарушении трудовой дисциплины, правил техники безопасности, хищения товарно-материальных ценностей право у работника в начислении премии в полном объеме не возникает.

1. За хищение товарно-материальных ценностей размер натурального премирования по итогам года по периодам работ снижается на 100%.
2. Снижается размер натурального премирования по итогам года за нарушение трудовой дисциплины в следующем размере:
 - > за 1 прогул - 30%
 - > за 2 прогула - 50%
 - > за 3 прогула - 100%

Анкета

Предлагаем Вам ответить на следующим вопросам:

1. Удовлетворяет ли Вас существующая система мотивации?

- Удовлетворены работой
- Не удовлетворены работой
- Не удовлетворены заработной платой
- Считают стимулом премирование за выполнение работы
- Затрудняюсь ответить

2. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Удовлетворены
- Не удовлетворены
- Затрудняюсь ответить

3. Укажите недостатки существующей системы оплаты труда.

- Низкий уровень заработной платы
- Низкая возможность самореализации
- Нет возможности карьерного роста
- Не учитывается квалификация работника
- Затрудняюсь ответить

4. Какие дополнительные услуги со стороны предприятия Вам необходимы?

- Предоставление льготного медицинского обслуживания
- Путевки в санатории и дома отдыха, детские лагеря

- Организация конаты отдыха
- Дополнительные дни отпуска
- Организация корпоративного отдыха, спортивно-оздоровительных мероприятий, профессиональных праздников и пр.
- Повышение корпоративной культуры
- Другое

Результаты анкетирования

Вопрос	Количество человек	%
1. Удовлетворяет ли Вас существующая система мотивации?		
А) Удовлетворены работой	1	5
Б) Не удовлетворены работой	4	20
В) Не удовлетворены заработной платой	9	45
Г) Считают стимулом премирование за выполнение работы	5	25
Д) Затрудняюсь ответить	1	5
Итого	20	100
2. Удовлетворены ли Вы своей работой?		
А) Удовлетворены	5	25
Б) Не удовлетворены	8	40
В) Затрудняюсь ответить	7	35
Итого	20	100
3. Укажите недостатки существующей системы оплаты труда		
А) Низкий уровень заработной платы	8	40
Б) Низкая возможность самореализации	2	10
В) Нет возможности карьерного роста	2	10
Г) Не учитывается квалификация работника	5	25
Д) Затрудняюсь ответить	3	15
Итого	20	100
4. Какие дополнительные услуги со стороны предприятия Вам необходимы		
А) Предоставление льготного медицинского обслуживания	3	15
Б) Путевки в санатории и дома отдыха, детские лагеря	5	25
В) Организация конаты отдыха	2	10
Г) Дополнительные дни отпуска	3	15
Д) Организация корпоративного отдыха, спортивно-оздоровительных мероприятий, профессиональных праздников и пр.	4	20
Е) Повышение корпоративной культуры	2	10
Ж) Другое	1	5
Итого	20	100

