

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование системы стимулирования труда на  
предприятии для обеспечения экономической безопасности»

Студент

Ермоленко Наталья Александровна

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., доцент Митрофанова Яна Сергеевна

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты исследования системы стимулирования труда.....	7
1.1 Сущность, функции, принципы и требования стимулирования труда на предприятии .....	7
1.2 Способы стимулирования труда на предприятии .....	13
1.3 Методы совершенствования системы стимулирования труда в организации.....	17
1.4 Показатели оценки эффективности стимулирования персонала в организации.....	22
2 Анализ состояния системы стимулирования в .....	26
ООО «Конный Завод Ермак» .....	26
2.1 Общая характеристика объектов исследования .....	26
2.1.1 Организационно-экономическая характеристики ООО «Конный Завод Ермак» .....	26
2.1.2 Организационно-экономическая характеристика АО «Северный Ключ» .....	34
2.1.3 Организационно-экономическая характеристика ООО «Радна»....	40
2.2 Анализ кадровых процессов.....	46
2.2.1 Анализ кадровых процессов в ООО «Конный Завод Ермак» .....	46
2.2.2 Анализ кадровых процессов в АО «Северный Ключ».....	48
2.2.3 Анализ кадровых процессов в ООО «Радна».....	50
2.3 Анализ структуры персонала.....	52
2.3.1 Анализ структуры персонала ООО «Конный Завод Ермак».....	52
2.3.2 Анализ структуры персонала АО «Северный Ключ» .....	58
2.3.3 Анализ структуры персонала ООО «Радна» .....	64
2.4 Анализ системы стимулирования .....	70
2.4.1 Анализ системы стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»	70
2.4.2 Анализ системы стимулирования в АО «Северный Ключ».....	76

2.4.3 Анализ системы стимулирования в ООО «Радна»».....	80
2.5 Диагностика удовлетворенности работников системой стимулирования .....	84
3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования.....	90
3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда.....	90
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	98
Заключение .....	104
Список используемых источников.....	110
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Конный Завод Ермак» в 2019- 2021 гг.....	117
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Конный Завод Ермак» в 2019-2021 гг. ....	119
Приложение В Бухгалтерский баланс АО «Северный Ключ» в 2019-2021 гг.....	120
Приложение Г Отчет о финансовых результатах АО «Северный Ключ» в 2019- 2021 гг.....	122
Приложение Д Бухгалтерский баланс ООО «Радна» в 2019-2021 гг. ....	123
Приложение Е Отчет о финансовых результатах ООО «Радна» в 2019-2021 гг. .....	125
Приложение Ж Опрос сотрудников ООО «Конный Завод Ермак».....	126
Приложение И Опрос сотрудников ООО «Конный Завод Ермак».....	127
Приложение К Опрос сотрудников ООО «Конный Завод Ермак» .....	128
Приложение Л Анкета для анализа удовлетворения предложенного комплекса мероприятия.....	129

## Введение

Система симулирования труда на предприятии является одной из главных составляющей грамотной политики по управлению персоналом. Без правильно сформированной системы оплаты труда невозможен рост прибыли компании, достижение необходимых социально-экономических показателей и развитие конкурентоспособности.

Тема стимулирования труда очень актуальна в настоящее время. Сотрудники являются важным ресурсом для любой компании. От того, насколько сильно персонал заинтересован в работе, какие усилия совершает и как эффективно выполняет свои трудовые обязанности, зависит успех организации. Для выполнения этих задач необходимо мотивировать сотрудников и формировать грамотную систему стимулирования.

Создание системы стимулирования – процесс трудный и трудоемкий.

Каждый человек обладает своими ценностями и мотивами, поэтому необходимо учитывать интересы всех сотрудников.

Детально разработанная система стимулирования позволит повысить компетентность сотрудников, улучшить их профессиональные качества и производительность, что, в конечном итоге, приведет к росту прибыли компании и улучшения качества продукции.

В рамках написания работы были выбраны три объекта исследования – ООО «Конный Завод Ермак», АО «Северный Ключ» и ООО «Радна». В качестве предмета исследования выступала система стимулирования трудовой деятельности на предприятии.

Целью работы является исследование системы стимулирования труда на предприятии ООО «Конный Завод Ермак» и разработка мероприятий по ее улучшению.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- изучение сущности понятия стимулирования труда;

- определение принципов и функций стимулирования труда на предприятиях;
- изучение форм и методов стимулирования труда;
- определение методов оценки системы стимулирования труда;
- анализ компаний ООО «Конный Завод Ермак», АО «Северный Ключ» и ООО «Радна»;
- оценка состояния стимулирования трудовой деятельности работников ООО «Конный Завод Ермак»;
- разработка методов совершенствования стимулирования труда в компании ООО «Конный Завод Ермак».

Научная новизна исследования заключается в обосновании целесообразности применения методологического подхода при разработке системы совершенствования трудовой мотивации персонала не только с учетом специфики управления персоналом на предприятии, но и с учетом особенностей построения и развития систем стимулирования труда в отрасли животноводства.

Теоретическая значимость работы состоит в приращении теоретико-методологических аспектов управления трудовой мотивацией персонала и использовании полученных в ходе исследования результатов в разработке мероприятий по повышению эффективности стимулирования трудовой деятельности в отрасли животноводства.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработки и рекомендации автора в дипломной работе могут применяться в ООО «Конный Завод Ермак» и других предприятиях данного вида деятельности для совершенствования системы стимулирования труда.

Теоретической базой исследования являются труды и исследования отечественных и зарубежных специалистов. Изучению системы стимулирования труда посвящены работы таких известных авторов, как

Зайцева Т.В. Веснин В.Р., Дружинин В.Н., Борисова Е.И, Егоршин А.П. и многие другие.

Методология исследования составляет анализ и обработка литературных источников, специализированных материалов и данных следуемых объектов.

В процессе работы проводился анализ системы стимулирования труда в ООО «Конный Завод Ермак». В результате разработан комплекс мероприятий, способствующий улучшению процесса стимулирования в организации, повышения мотивации работников и увеличения заинтересованности в осуществляемой трудовой деятельности.

Результаты внедрены в компанию ООО «Конный Завод Ермак». Эффективность разработок определяется итоговым опросом сотрудников, который выявил улучшение морального климата и трудовой деятельности персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам изучения системы стимулирования труда, вторая анализу состояния стимулирования труда на предприятии, а третья глава включает комплекс рекомендаций по улучшению системы стимулирования.

# **1. Теоретические аспекты исследования системы стимулирования труда**

## **1.1 Сущность, функции, принципы и требования стимулирования труда на предприятии**

Стимулирование труда занимает одно из главных звеньев в системе функционирования предприятия, потому что оно выступает главным мотивом поведения сотрудников. Ориентация персонала на достижение поставленных целей компании является главной задачей при управлении персоналом.

В современном мире растет значимость персонала как фактора конкурентоспособности организации. Успех функционирования предприятия во многом зависит от сотрудников: их знаний, компетенций, образования, опыта работы, умения качественно выполнять возложенные обязанности и так далее [10]. Человек готов с большей отдачей осуществлять трудовую деятельность, если он удовлетворен материальным вознаграждением и различными благами, получаемыми от руководства.

Компании необходимо выстраивать не только функциональную нагрузку на работников, но и создавать условия, с помощью которых возникнет желание более активно выполнять необходимые действия для достижения поставленных целей [2]. Еще американский писатель Дейл Карнеги убеждал, что единственный способ заставить человека что-либо сделать заключается в создании желания этого у первого. Именно поэтому, чтобы компания функционировала на высшем уровне, необходимо правильно организовать труд персонала [62]. По этой причине многие экономисты разрабатывают эффективные системы стимулирования. Организация, которая не уделяет этому фактору особое внимание, возникает множество проблем. Вот несколько типичных проблем, с которыми может она возникнуть:

- большая текучесть кадров,
- низкая производительность,

- плохая атмосфера в коллективе,
- отсутствие работоспособности,
- отсутствие инициативности и желания усердно работать,
- конфликты,
- большой процент брака и так далее [11].

Чтобы избежать вышеперечисленных проблем необходимо выстраивать эффективную систему стимулирования труда на предприятии.

Говоря о стимулировании, необходимо разобраться в таких понятиях, как потребность, мотив и мотивация.

Потребность – это нужда в чем-либо. Она возникает внутри человека, относительно является общей для разных людей, но в то же время имеет индивидуальный характер. Для комфортной жизнедеятельности человек стремится удовлетворять свои потребности. Американский психолог А. Маслоу выделил несколько видов потребностей, которые представил в виде иерархии по значимости:

- физиологические,
- безопасность,
- социальные,
- уважение,
- саморазвитие [14].

Для того чтобы потребность заработала необходим мотив. Мотив – это внутреннее желание, побуждающее к удовлетворению потребности. Сила мотива зависит от значимости потребности. Чем сильнее потребности, тем выше желание его удовлетворить, тем больше проявляется мотив. Исследованиям мотивам и мотивации посвящено множество трудов таких известных психологов и экономистов, как А. Маслоу, Х. Хекхаузен, П.В. Симонов, В.И. Ковалев и так далее [15].

Мотивация представляет собой способ стимулирования работников к эффективной трудовой деятельностью. В.В. Травин считал, что мотивация –



это активация, стимулирование работника, которое направляет работника на достижение поставленной цели [38].

Разобравшись с основными понятиями, можно переходить к стимулированию труда.

Понятие «стимулирование» происходит от латинского «stimulus» (стимул) (букв. палка, с помощью которой гоняли животных и скот). В энциклопедическом словаре он означает побудительную причину для совершения конкретных действий [13].

В современном экономическом словаре под стимулированием понимают использование побудителей, которые способствуют тому, чтобы покупатели, работники, клиенты или другие заинтересованные лица вели себя должным образом, образуя выгоду для лиц, которые применяют стимулирование.

Процесс стимулирования труда предполагает создание условий и атмосферы, в которой сотрудник захочет выполнять свои трудовые функции более качественно, выполнять больший объем работ, чем предполагалось [5].

Травин В.В. и Дятлов В.А. считали, что стимулирование – это применение к сотруднику стимулов, которые воздействуют на его усилия, старания, инициативность для решения поставленных задач и использование соответствующих стимулов к труду.

В учебном издании Герчикова В.И. стимулирование – это внешнее воздействие со стороны менеджеров организации на персонал или конкретного человека с целью побуждения их к действиям, которые направлены на достижение целей компании [17].

Понятие стимулирование исходит из стремления организации повысить свою прибыль, которая выступает оценочным фактором первого. Однако стимулирование включает в себя не только материальные факторы, но и другие формы. Она направлена на развитие личности компании, удовлетворение его нематериальных потребностей, благодарность, моральная компенсация и так далее [25].

Сущность стимулирования заключается в следующем:

- создание атмосферы, содействующей поведению сотрудника на развитие компании;
- стимулирование достижения высоких трудовых показателей персонала;
- мотивация на максимально возможное использование возможностей сотрудников [26].

Основная цель стимулирования заключается в получение максимальной отдачи от работников, которые помогут увеличить выручку организации и ее производительность. Задача стимулирования – не просто заставить сотрудника осуществлять трудовые функции, а вызвать у него желание выполнять возложенные на него обязанности лучше, чем это определено трудовым процессом.

Для того, чтобы лучше понять роль и место стимулирования труда в иерархии управления персоналом, необходимо определить его функции.

Функции стимулирования труда представлены на рисунке 1.

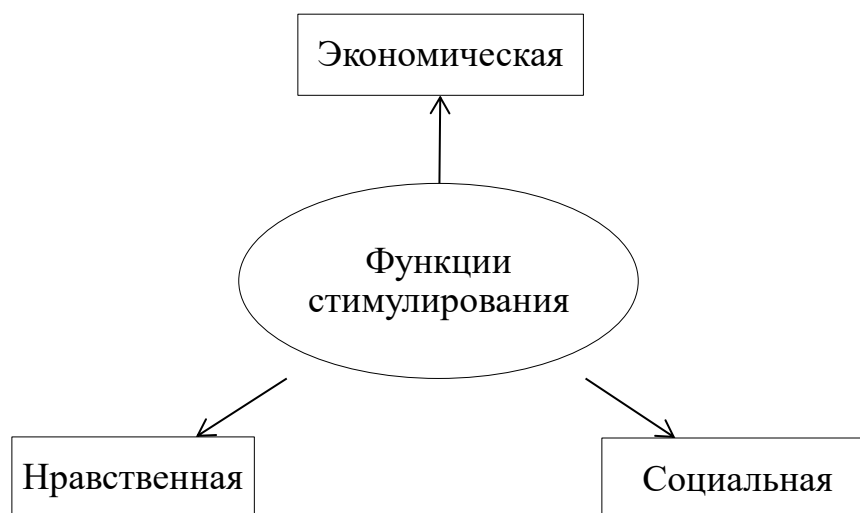


Рисунок 1 – Функции стимулирования [47]

Суть каждой функции заключается в следующем:

– экономическая – улучшение эффективности компании с целью роста производительности и качества изготавливаемых товаров и оказываемых услуг. компании необходимо утверждать справедливую заработную плату в зависимости от опыта, знаний, степени ответственности, перечня трудовых обязанностей и так далее;

– нравственная – создание высоконравственного климата, сплоченного коллектива и улучшение жизненной позиции. при разработке стимулов компании необходимо учитывать традиции и обычаи каждого сотрудника;

– социальная – улучшение социальной структуры компании посредством дифференциации заработной платы, которая зависит от влияния стимулов на каждого работника [4].

Следует отметить, что все вышеперечисленные функции в комплексе дают отличный результат на успешное функционирование деятельности компании.

Любые блага материального или духовного характера, удовлетворение которых возможно посредством осуществления трудовой деятельностью, называются стимулами к труду [35].

Под стимулом часто понимают воздействие на личность, которое исходит из внешней среды для побуждения его к желаемым действиям и достижения необходимого результата. Он носит двойственный характер, так как со стороны руководства компании он является инструментом для реализации намеченных целей (повышение производительности, рост производства товаров и услуг, улучшения качества изготавливаемых изделий и так далее), а со стороны персонала, он является предметом для достижения желаемых благ, которые могут быть как положительные (предоставление отгула, получение бонусов), так и отрицательные (лишение премии). В связи с этим, экономисты выделяют позитивные (получение дополнительных благ) и негативные стимулы (возможность потери дополнительных благ) [43].

Трудовая активность включает в себя несколько ценностных аспектов, которые являются целями в стимулировании труда. Они образуют целую структуру, согласно которой выделяют недифференцированный и дифференцированный эффекты стимулирования наемных рабочих.

Первый способ включает в себя только один стимул с помощью которого достигаются все цели и удовлетворяются все потребности сотрудника. В дифференцированном выступают несколько независимых друг от друга целей, а один и тот же стимул способен по-разному влиять на аспекты трудовой деятельности и давать различные результаты [18].

Также различают прямое и косвенное стимулирование. Прямое – воздействие на мотивацию исполнителя напрямую. Косвенное подразумевает создание ситуаций, побуждающих для достижения важных показателей компании [6].

Специалисты выделяют определенные требования к организации стимулирования труда на предприятии. К ним относятся:

- комплексность – единство и неразрывность стимулирующих факторов, значение которых зависит от опыта и развития компании;
- гибкость – изменение и пересмотр стимулов в зависимости от существующей ситуации во внутренней и внешней среде организации;
- дифференцированность – многообразие и индивидуальный подход к каждому сотруднику, ведь потребности малообеспеченных сотрудников кардинально отличаются от высоко квалифицированных специалистов [21].

Система стимулирования труда базируются на определенных принципах, к которым можно отнести:

- доступность – предоставляемые методы стимулирования должны быть доступны и понятны каждому сотруднику;
- постепенность – внедрение и совершенствование методов стимулирования должно происходить плавно и постепенно. например, резкое повышение материального вознаграждение, неподтвержденное после, влечет

за собой вероятность снижения мотивации у сотрудника из-за создания ожидания дальнейшего повышения оплаты труда;

- осязательность – в каждой организации существует свой собственный порог осязательности влияния того или иного фактора стимулирования; именно поэтому, при разработке системы стимулирования необходим индивидуальный и всесторонний подход в каждой организации;

- сочетание материальных и моральных стимулов; по своей природе их применение оказывает сильное воздействие на сотрудников, однако при их внедрении необходимо учитывать множество факторов: например, согласно исследованиям, молодые работники больше замотивированы в получении высокой заработной платы, однако это не исключает и применение моральных стимулов [45];

- сочетание позитивных и негативных стимулов: в развитых странах принята тенденция к плавному переходу от негативных стимулов (сокращение уровня дохода, лишение премий) к позитивным (предоставление отгула, повышение заработной платы) [30].

Таким образом, стимулирование труда – это внешнее побуждение человека к трудовой функции. Стимулированию присущи определенные принципы и требования, которые необходимо учитывать при управлении человеческими ресурсами. Система стимулирования направлена на мотивацию работников выполнять свои трудовые обязанности качественно и на высоком уровне. Персонал может выполнять свои функции с разной отдачей и зависит это от того, насколько сотрудник замотивирован работать лучше.

## **1.2 Способы стимулирования труда на предприятии**

В научной литературе принято выделять несколько видов стимулирования, главной из которых является заработная плата.

В связи с изменениями в социальных и экономических сферах общества, меняется и система функционирования в области оплаты труда сотрудников. Многие функции по социальной поддержке и реализации политики в области начисления денежных средств возложены на работодателя, который сам выбирает способ и форму оплаты труда [54].

Заработная плата является одним из побудительных факторов для выполнения трудовых функций работника. Она напрямую связана с производительностью труда, ведь если человеку нравится получаемый доход, то он с легкостью и большим желанием будет выполнять надлежащие обязанности.

Согласно Трудовому Кодексу, заработная плата – это часть вознаграждения, перечисляемая сотруднику, которая зависит от уровня образования, квалификации, должности, опыта, условий труда и так далее. Следует отметить, что для наемного работника она является личным доходом и средством для существования, в то время как для работодателя – издержками [57].

В современном мире заработная плата играет огромную роль. В социально-экономической жизни она служит основным источником для поддержания жизнеобеспечения и удовлетворения потребностей. Ее сущность состоит в том, что это та часть национального дохода, перечисляемая для личных целей и распределяемая в зависимости от количества и качества труда каждого работника в общественном производстве [44]. Она является выражением рабочей силы как товара в денежных единицах и зависит от экономической ситуации в стране, а также от спроса и предложения.

На стоимость труда влияют следующие факторы:

- региональная статистика уровня заработной платы определенной профессии;
- производительность труда;
- финансовые возможности работодателя;
- стоимость жизни [61].

Главный элемент зарплаты – это ставка. Однако она не учитывает личностных характеристик, таких как, например, старание, быстрота реакции, усердие. Поэтому в ее структуре также выделяют переменную часть, которая способна учитывать индивидуальные заслуги работника. Она включает в себя премии, надбавки. Помимо перечисленных компонентов, сотрудник может быть вознагражден другими способами – получение от работодателя оплачиваемой путевки в спортивно-оздоровительный комплекс, медицинского полиса в частную клинику, оплата питания на территории организации и так далее [24].

Различают номинальную и реальную заработную плату. Под первой понимают начисленный заработок за определенный период времени, а реальная (покупательная способность) – количество товара или услуг, которые можно купить за получаемые денежные средства.

Сущность заработной платы проявляется через ее функции, некоторые из которых представлены ниже:

- распределительная – определяет долю каждого участника производственного процесса и его вклад: она реализуется с помощью премий, надбавок и других систем оплаты труда;

- воспроизводственная – дает возможность быть достаточной для воспроизводства физических, умственных и других затрат, которые присутствует в трудовой деятельности любого человека [37];

- стимулирующая – данная функция очень важна для работодателя, так как с ее помощью заработная плата способна побудить работника выполнять свои трудовые функции лучше и на должном уровне, а также повысить количественные и качественные социально-экономические показатели организации; ее степень реализации зависит не от размера оплаты труда, а от самой фирмы;

- статусная – определяет социальный статус наемного работника в окружающей среде; социальный и трудовой статус различны по своим назначениям (например, под социальным статусом следует понимать

положение человека в обществе, коллективе, семье и других социальных группах, а также признание его другими индивидами; трудовой статус – это положение работника в организации не только по вертикальной, но и по горизонтальной лестнице);

– регулирующая – обеспечивает эффективное и рациональное расположение сотрудника как в организационной структуре компании, так и в экономике в целом; она обеспечивает регулирование рынка труда и прибыльности компании. Безусловно, при выборе работы, индивид выбирает должность с более высоким окладом (однако, фирме не выгодно платить слишком много, так как в таком случае, у нее снижается прибыль и рентабельность; рынок труда имеет свой спрос и предложение, а также свои правила и законы) [16].

Следующий вид стимулирования – бонусы. Они представляют из себя единовременную выплату за достижение значимых показателей, стаж работы и другое.

Также выделяют участие в прибылях, которое не является разовой выплатой, в отличие от предыдущего. Оно представляет собой создание поощрительного фонда, из которого и берутся средства. Такой вид стимулирования используется на тех сотрудниках, которые могут повлиять на итоговую прибыль компании. Как правило, к ним относятся управленческие кадры иерархической структуры [7].

Участие в акционерном капитале предполагает приобретение (в том числе на безвозмездной основе) акций, получение дивидендов.

Планы дополнительных выплат включают в себя планы, которые часто применяются на структурные подразделения сбыта. Они стимулируют персонал на поиск новых клиентов, каналов сбыта по более привлекательной стоимости. С помощью них работник может получить приятные подарки от предприятия, покрытия косвенных расходов, связанных с работой (субсидирование командировочных поездок не только работающего сотрудника в организации, но и его супруги или друга). Косвенные налоги



не облагаются налогом, по этой причине они являются привлекательными для администрации [23].

Одним из способов стимулирования может являться предоставление свободного времени (отгул за перевыполнение плана), формирование гибкого рабочего графика, сокращение рабочего дня благодаря высоким трудовым показателям [40].

Стимулирование может включать в себя возможность самовыражения, участие в творческих проектах и семинарах, повышение квалификации и самообразование.

Стимулирование труда занимает одно из главных звеньев в системе функционирования предприятия, потому что оно выступает главным мотивом поведения сотрудников. Экономисты выделяют несколько способов стимулирования: заработная плата, бонусы, участие в прибыли организации и акционерном капитале, управление свободным временем и так далее.

### **1.3 Методы совершенствования системы стимулирования труда в организации**

В научной литературе нет четкой классификации к видам стимулов, применяемых для управления человеческими ресурсами. Для правильной разработки системы стимулирования необходимо выбирать соответствующий вид и форму стимулирования.

Виды стимулирования – это комплекс стимулов, который, с одной стороны, воздействует на персонал и удовлетворяет его потребностям, а с другой, помогает администрации достичь поставленных целей. В качестве базиса для определения типа стимула можно выделить следующие: материально денежное, материально неденежное, мотивация свободным временем и моральное [12].

По субъектам интересов различают индивидуальные и коллективные стимулы.

Коллективные стимулы связаны с воздействием на прибыль организации и ее социально-экономические показатели. С развитием рыночной экономикой коллективные стимулы становятся все более привлекательными для руководства компаний. Они затрагивают не личные интересы каждого сотрудника, а учитывают желания всего персонала [36].

Индивидуальные стимулы тесно переплетены с материальными и нематериальными стимулами, которые будут рассмотрены далее. Они включают в себя стимулы, которые позволят удовлетворить потребности каждого сотрудника с учетом его интересов и желаний [9].

По способу удовлетворения потребностей различают материальные и нематериальные стимулы.

Материальное стимулирование основывается на денежных вознаграждениях и поощрениях, основу которых составляет заработная плата.

Структура материального стимулирования представлена на рисунке 2.

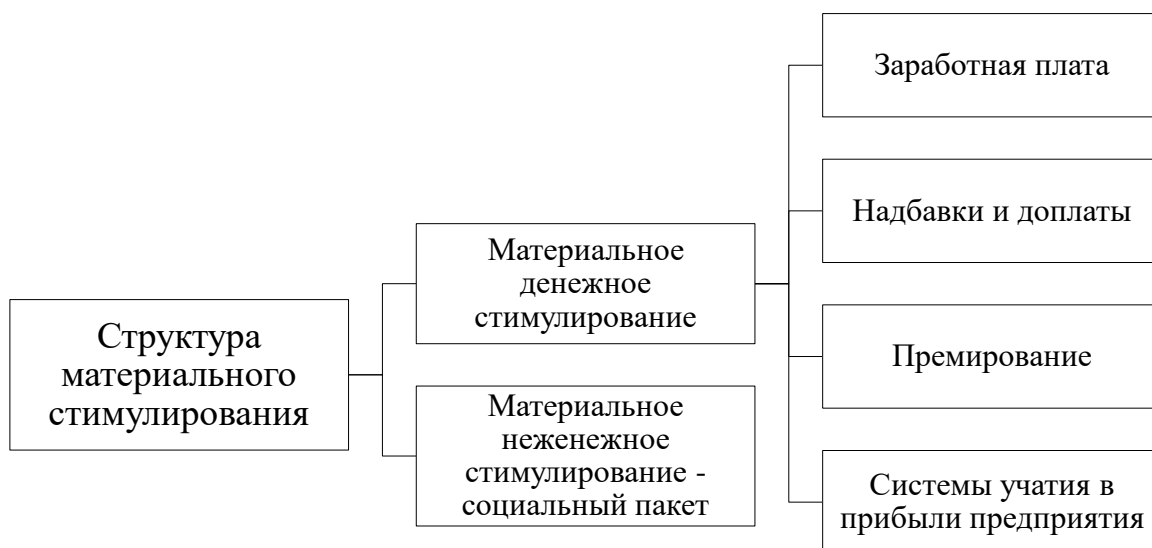


Рисунок 2 – Структура материального стимулирования [33]

Материальное денежное стимулирование включает в себя заработную плату, надбавки, премии и так далее. Она показывает, насколько трудовая активность зависит от величины заработной платы.

Основные функции материального денежного стимулирования:

- воспроизводственная – потребление материальных благ, что влечет к повышению трудовой деятельности;
- стимулирующая – побуждение к достижению высоких трудовых показателей;
- регулирующая – управление качеством выполняемых трудовых обязанностей [55].

Материальное денежное стимулирование также включает в себя надбавки и доплаты.

Надбавки могут выплачиваться за:

- исключительный профессионализм,
- высокие трудовые качества,
- владение иностранным языком,
- расширение трудовых обязанностей,
- высокий стаж работы,
- успешное выполнение особо важных задач [39].

Доплаты регулируются трудовым договором и зависят от повышенных затрат труда. Они включают в себя денежные средства, которые выплачиваются за выполнение трудовых обязанностей временно отсутствующего сотрудника, высокую интенсивность, выполнение дополнительной работы и так далее.

Также выделяются стимулы, которые отражают материальную ценность, но представлены в виде специальных льгот – материальное неденежное стимулирование. Например, оплата корпоративной сотовой связи, бензина, предоставление льготных путевок в санаторно-оздоровительные комплексы и так далее.

Использование материального неденежного стимулирования особо эффективно для сотрудников с низкой или средней заработной платой. Работники видят в таком стимулировании проявление заботы со стороны руководства. Согласно исследованиям, чем больше предоставляемых стимулов материально неденежного стимулирования компании, тем чаще проявляется гордость за свою компанию [42].

Нематериальная мотивация не заменяет полностью материальную, а лишь хорошо дополняет ее. Администрация сначала должна обеспечить достойную заработную плату за выполняемую работу и комфортные условия труда, что относится к материальной мотивации.

Нематериальные стимулы подразделяются на:

- моральные – представляют собой информационный процесс и основан на потребности сотрудника в общественном признании; служат сигналом для работника, что он выполняет трудовые обязанности должным образом и вносит существенный вклад в развитие компании (моральные стимулы включают в себя похвалу, благодарность, место в доске почета, уважение как со стороны руководителя, так и коллег и так далее);

- творческие стимулы удовлетворяют потребность в творческой самореализации и самовыражения сотрудника (включают в себя возможность выполнять сложные творческие задания, самому планировать свой график и участвовать в принятии решений в компании);

- социально-психологические стимулы способны создать благоприятный климат в коллективе (основаны на потребности в общении, которая занимает третью ступень в иерархии Маслоу) [19].

Существенную роль в совершенствовании системы стимулирования является выбор правильной формы стимулирования.

Форма организации стимулирования – это взаимозависимость результатов трудового поведения работника и стимулов [9]. Общая классификация форм представлена на рисунке 3.

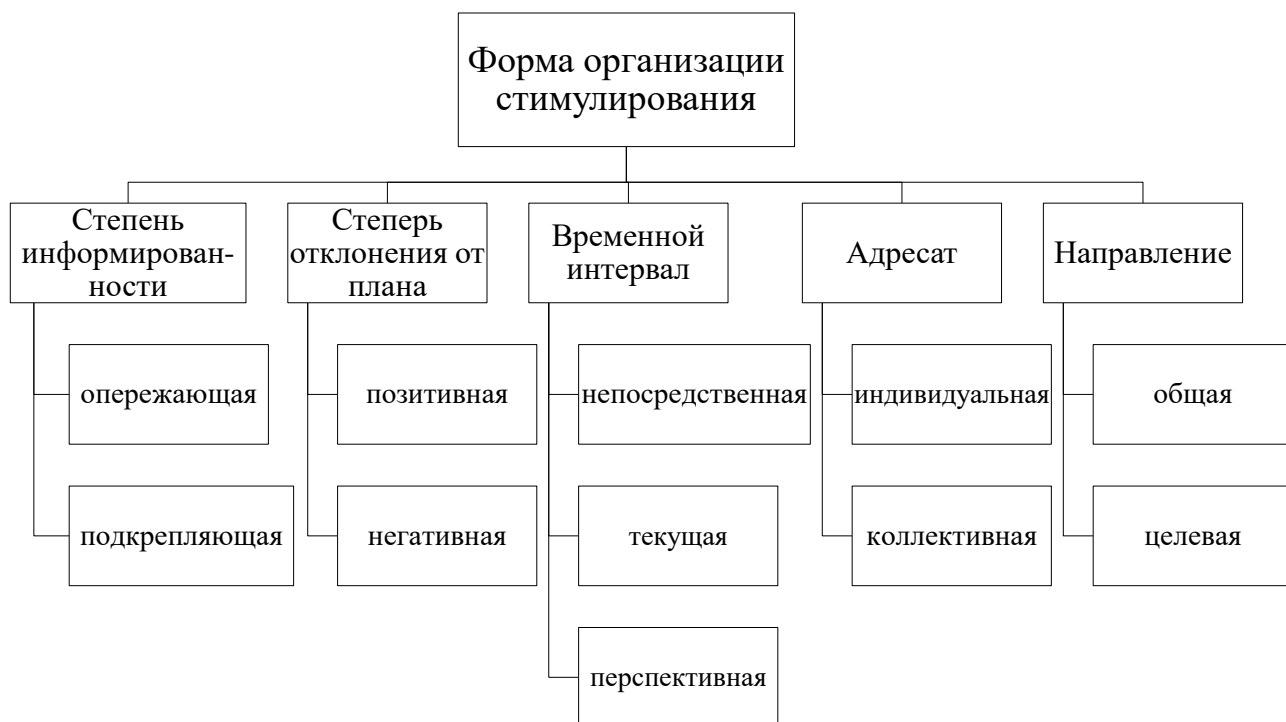


Рисунок 3 – Формы организации стимулирования [20]

Первая классификация сформирована по степени информированности наемного рабочего. При опережающей форме сотрудник заранее осведомлен о будущих вознаграждениях за качественное выполнение работы. В подкрепляющем методе работник узнает о своей награде после завершения работы. В таком случае, мотивация играет подкрепляющую роль за совершенные действия. Индивидуальная форма учитывает результаты конкретного исполнителя, а коллективная – работу всей рабочей группы [27].

По степени отклонения от намеченного плана различают позитивную и негативную. В первом способе сотрудник сможет получить вознаграждение за свои услуги только при достижении нормы или ее превышения. В противном случае, при негативном отклонении он будет наказан снижением удовлетворения потребностей. Это может быть штраф, дополнительные работы или лишение других дополнительных преимуществ.

В зависимости от промежутка времени между достижением результата и получением стимула различают непосредственную, текущую и

перспективную форму. В непосредственном методе интервал времени отсутствует, в текущем – стимул отстает после выполнения плановых показателей до 1 года, в перспективном – вознаграждение выдается за год до результата [56].

Общая и целевая форма основывается посредством условий получения стимулов. В первом способе вознаграждение распространяется на всех участников производственного процесса. Оно может быть связано с памятливыми датами, юбилеем компании. Целевая подразумевает разработку специальных положений, которые включают соответствующие показатели, служащие ориентиром для получения наград.

В организации, как правило, применяется не одна форма стимулирования, а целый комплекс, включающий в себя сложный процесс, объединяющий различные виды и формы стимулирования. Для успешного совершенствования системы стимулирования необходимо разработать правильную структуру стимулирования, которая позволит улучшить трудовой процесс.

#### **1.4 Показатели оценки эффективности стимулирования персонала в организации**

Основной целью применения стимулирования труда в компании является реализация интересов руководства, к которым относятся: увеличение прибыли, расширение каналов сбыта, улучшение производительности труда, качества производимых товаров и оказываемых услуг. Чтобы оценить эффективность проводимых мероприятий, экономисты анализируют трудовую деятельность персонала и социально-экономические показатели: увеличилась или снизилась прибыль компании, что произошло с себестоимостью, оправданы ли затраты на материальные и моральные стимулы [41].

Одним из наиболее действенных способов оценки эффективности системы стимулирования труда на предприятии является проведение социологического опроса. Он предполагает заполнение анкеты, где сотрудники высказывают свое мнение по поводу удовлетворенности условиями труда, заработной платы, бонусами и так далее [3].

Как правило, такие анкеты заполняются анонимно и дают руководителю общую, независимую картину текущего состояния персонала компании и степени его удовлетворенности стимулированием труда.

Опрос может содержать различные вопросы, которые касаются характера работы:

- удовлетворены ли вы трудовыми обязанностями, возложенными на вас?
- устраивает ли вас текущий график работы?
- удовлетворены ли вы заработной платой, которую вы получаете?
- посещали ли вас мысли о смене работы? [1]

В ходе анализа полученных ответов руководитель делает вывод об эффективности применяемой системы стимулирования труда.

Другой способ оценки стимулирования – интервьюирование. Оно предполагает личную беседу с респондентов, носит не анонимный характер. Опрашиваемый выступает от имени коллектива и отвечает на заранее разработанные вопросы [59].

Перечисленные социологические исследования позволяют оценить систему стимулирования и оперативно решить возникшие трудности в компании

Говоря о количественных оценках эффективности стимулирования, имеют в виду материальное стимулирование. Экономисты могут использовать несколько методов его анализа.

Одним из способов анализа стимулирования является оценка применяемой системы премирования на предприятии. Ее можно считать экономически эффективной, если она создает уровень оплаты труда, который

соответствует выполненным показателям, условиям премирования, а также обеспечивает лучший эффект, чем использование премиальной части заработной платы [28].

Качественная оценка системы премирования предполагает анализ ее функционального назначения. Для этого проверяется обоснованность размеров поощрений, сравнивается соответствие показателей премирования поставленным задачам руководства. Следует учитывать, что система премирования не оказывает стимулирующего эффекта на персонал, если размер поощрений слишком низкий (менее 10% от оклада) [46].

Количественная оценка системы премирования позволяет проанализировать выгоду от использования премий для работодателя. Процесс оценки выглядит следующим образом:

- определение достигнутого показателя премирования в анализируемом периоде ( $Уд$ );
- сравнение достигнутого показателя премирования с другим соответствующим показателем из базисного периода ( $Уб$ );
- определение разницы между  $Уд$  и  $Уб$  и его качественный анализ;
- анализ эффекта в денежном выражении, полученном от изменений показателей премирования ( $Эд$ );
- определение абсолютной эффективности ( $Аэ$ ):

$$Аэ = Эд - П, \quad (1)$$

где  $Эд$  – показатели премирования;

$П$  – размер выплачиваемых премий [29].

Показатель абсолютной эффективности позволяет оценить выгодность использования премирования на предприятии для руководства [9].

Анализ эффекта в денежном выражении рассчитывается по следующей формуле:

$$Эд = Эн = Уд - Уб, \quad (2)$$

где  $Эд$ ,  $Эн$  – показатели премирования;



Уд – показатель премирования в анализируемом периоде;

Уб – показатель премирования в базисном периоде [60].

При количественном анализе давно устоявшихся систем премирования следует брать средний показатель премирования в базисном периоде. Также расходы на премирование должны учитывать отчисления от размера премий в государственные внебюджетные фонды [22].

Анализ системы премирования позволяет оценить целесообразность существующей системы стимулирования труда на предприятии.

Если  $Эд > 0$ ,  $Аэ > 0$ , то систему стимулирования труда следует считать экономически эффективной и успешной [53].

Таким образом, чтобы оценить существующую систему стимулирования на предприятии менеджер могут применять качественные и количественные методы. К первым относятся социологические опросы, анкетирование, интервьюирование и так далее. Количественные методы включают экономический расчет эффективности используемых методов стимулирования. Все мероприятия руководства по улучшению системы стимулирования труда направлены, в конечном итоге, на увеличение прибыли компании.

## **2 Анализ состояния системы стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»**

### **2.1 Общая характеристика объектов исследования**

#### **2.1.1 Организационно-экономические характеристики ООО «Конный Завод Ермак»**

ООО «Конный Завод Ермак» – это агропромышленный комплекс по выращиванию результативных, работоспособных и здоровых лошадей для использования их в конкуре, выездке, троеборье и в гладких скачках. Хозяйство «Конного завода Ермак» насчитывает более 150 голов, и специализируется на разведении скаковых лошадей чистокровной верховой породы и спортивных лошадей ганноверской породы.

Племенной материал завода, завезенный из США, Европы и Канады, оценен классом Элита.

В производящем составе представлены такие родословные линии как: в скаковом отделении — Polynesian через Mr. Prospektor и Dorian Crown, Royal Charger через Roberto и Mori's Arch, Nearctic через Northern Dancer и Napa Cat.

В спортивном отделении — Фуриозо через Фо Плеже и Фалькон Е, Детектива через Доннерхалла и Дон Кихота, Сакраменто Сонг через Сандро Хита и Сан Франциско, Норсерн Дансера через Напа Кэт.

Матки принадлежат к линиям: в скаковом отделении — Норсен Дансера, Нейтив Дансера, Назруллы, Болд Рулера, Тедди, Ройал Чаргера, в спортивном отделении — Дарк Рональда, Фуриозо, Лэдикиллера, Ланграфа-Ферро, Коттадж сона, Флинга и Детектива и др.

Для тренинга лошадей и удобства всадников здесь созданы: два манежа, два открытых плаца, шпрингартен, скаковой круг, просторные денники и левады. 150 га огороженных пастбищ с сочной травой обеспечивают неограниченный выпас с ранней весны до поздней осени.

Хозяйство обрабатывает 3800 га пашни и выращивает все необходимое для создания полноценной кормовой базы: овес и ячмень, многолетние и однолетние травы.

ООО «Конный Завод Ермак» активно занимается популяризацией конного спорта среди жителей региона. В стенах хозяйства проходят крупнейшие в Самарской области конноспортивные соревнования по конкуру и выездке, так же проводятся бесплатные занятия с детьми и экскурсии по территории завода для всех желающих [50].

Организационная структура завода представлена на рисунке 4.

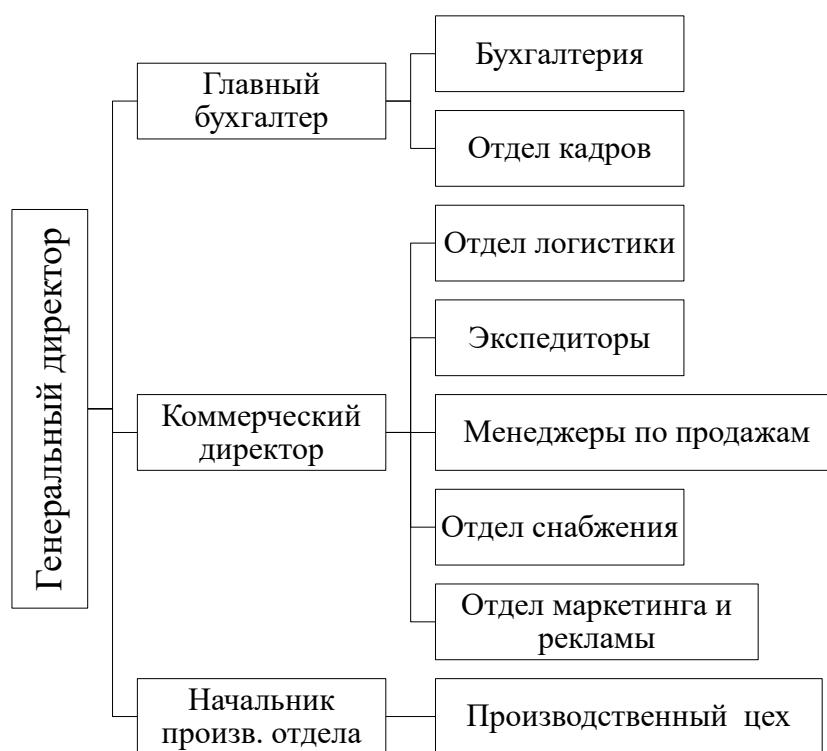


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Конный Завод Ермак»

Как видно из рисунка 4, на заводе сформирована линейно-функциональная организационная структура, так как каждая единица в организации выполняет определенные обязанности согласно Должностной инструкции. Суть управления в линейно-функциональной организационной структуре заключается в том, что линейные звенья призваны командовать, а функциональные структурные подразделения – консультировать и подготавливать соответствующие решения. В данной структуре четкое

разделение прав и обязанностей между разными производственными органами.

Специальный аппарат управления заключен в генеральном директоре и функциональных руководителях. Функциональные руководители не могут самостоятельно принимать решения, которые касаются производственного процесса. Все решения обсуждаются и проходят через генерального директора на собраниях.

Линейно-функциональная структура применяется на предприятии, где существует большой выпуск однородных товаров. В ООО «Конный Завод Ермак» применение линейно-функциональной организационной структуры уместно, так как предприятие является лидером в разведении скаковых лошадей чистокровной верховой породы и спортивных лошадей ганноверской породы.

Достоинствами применениями линейно-функциональной организационной структуры являются:

- управление происходит по типу «руководитель-подчиненный», где каждый сотрудник подчиняется только одному непосредственному руководителю;
- профессионализм функциональных руководителей;
- эффективное использование ресурсов;
- улучшение координационных действий в функциональных подразделениях [8];
- четкое разделение обязанностей (каждый отдел предприятия отвечает исключительно за свою деятельность перед генеральным директором);
- генеральный директор принимает компетентные решения на основе полученных сведений от каждого отдела;
- инвестиционная привлекательность [42].

Высший орган управления заключен в генеральном директоре. Ему непосредственно подчиняется главный бухгалтер, коммерческий директор и начальник производственного отдела.

Средний уровень управления обеспечивает реализацию эффективного производства, утвержденного генеральным директором, и доводит сведения и задачи до своих структурных подразделений, контролирует их качественное исполнение.

Главный бухгалтер наделен широкими полномочиями и участвует в принятии важных управленческих решений. Он имеет право второй подписи от имени генерального директора на всех бухгалтерских документах и других распорядительных актах, которые требует подписи от высшего руководства.

В его обязанности входит:

- подготовка отчетности;
- своевременная оплата счетов;
- правильное составление платежей в ФСС и бюджет;
- финансовый анализ деятельности компании;
- регистрация фактов хозяйственной жизни предприятия;
- участие в принятии важных управленческих решениях.

Менеджер по персоналу в отделе кадров отвечает за работу с трудовыми ресурсами завода. Его обязанности включают в себя:

- подбор и расстановка кадров;
- размещение информации о вакантных должностях в СМИ;
- проведение собеседования;
- ведение табельного учета сотрудников о фактически отработанном времени;
- контроль за пунктуальностью работников, их своевременный приход на работу;
- организация обучения новичков и так далее.

Руководителем отдела продаж является коммерческий директор, которые также является высшим руководителем предприятия. Он назначается и освобождается с должности по приказу генерального директора. Он подчиняется непосредственно генеральному директору. Коммерческий директор руководит маркетингом и рекламой завода, отвечает за логистику и сбытовую деятельность. В его обязанности входит:

- организация работы менеджеров по продажам,
- расширение клиентской базы,
- разработка конкурентоспособной ценовой политики и качества
- изучение финансовых показателей организации с целью анализа и принятия важных управленческих решений;
- участие в разработке стратегических планов на ближайшее время и на долгосрочную перспективу;
- контроль эффективности используемых ресурсов;
- контроль за производственной деятельностью и решению проблем, связанных со сбоем функционирования;
- руководство продажами и так далее.

Все руководители и специалисты несут полную ответственность за невыполнение своих трудовых обязанностей, изложенных в должностной инструкции, несоблюдение правил внутреннего распорядка, нарушение существующих распорядительных документов, приказов и других инструкций, исходящих от непосредственного руководителя.

Распорядительные документы реализуются через:

- приказы;
- рекомендации;
- команды;
- документов;
- постановлений.

Хозяйственная деятельность завода характеризуется системой показателей, которая показывает состояние капитала и способность предприятия финансировать производство на определенный промежуток времени.

Для наиболее полной оценки деятельности завода необходимо провести анализ его деятельности и дать достоверную оценку его финансового состояния. Основные финансово-экономические показатели за 2019-2021 гг. подробно показаны в таблице 1. Исходными данными для расчета послужил бухгалтерский баланс компании (см. таблицу А.1) и отчет о финансовых результатах (см. таблицу Б.1).

Таблица 1 – Основные финансово-экономические показатели ООО «Конный Завод Ермак» [51]

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	17622	22809	30708	5187	129,4 3	7899	134,6 3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	7521	12254	30588	4733	162,9 3	1833 4	249,6 2
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	10101	10555	120	454	104,4 9	- 1043 5	1,14
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	2605	0	2605	0	-2605	0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	10101	7950	120	-2151	78,71	-7830	1,51
Чистая прибыль, тыс. руб.	9859	4565	3250	-5294	46,3	-1315	71,19
Основные средства, тыс. руб.	4 892	5638	20240	746	115,2 5	1460 2	358,9 9
Оборотные активы, тыс. руб.	10064 7	10912 3	99378	8476	108,4 2	-9745	91,07

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность ППП, чел.	98	111	127	2	101,83	16	114,41
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	4986	5860	8820	874	117,5	2960	150,51
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	179,81	205,49	241,80	25,68	114,28	36,31	117,67
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	50,88	52,79	69,45	1,91	103,76	16,66	131,55
Фондоотдача (стр1/стр8)	3,60	4,05	1,52	0,44	112,31	-2,53	37,5
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,18	0,21	0,31	0,03	119,38	0,10	147,83
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	57,32	34,85	0,39	-22,47	60,81	-34,46	1,12
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	134,30	53,50	0,39	-80,80	39,84	-53,11	0,73
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	42,68	65,15	99,61	22,47	152,64	34,46	152,9

Исследуя таблицу, можно сделать следующие выводы:

- выручка компании демонстрирует тенденцию роста, прирост в 2020 году составил 29,43%, в 2021 году – 34,63%;
- отрицательную динамику продемонстрировал показатель валовой прибыли предприятия, сократившийся в 2021 году на 98,86% по сравнению с аналогичным показателем 2020 года;



- столь существенное изменение объемов валовой прибыли привело к сокращению совокупного финансового результата на 28,81%;
- темп наращивания основных средств предприятия составил более 350% в 2021 году;
- среднесписочная численность персонала увеличилась на 2 человека к 2020 году и на 16 человек 2021 году;
- ФОТ увеличился на 17,5% к 2020 году и на 50,51% к 2021 году: такой рост обусловлен количественным расширением персонала, а также повышением средней заработной платы на 3,76% к 2020 году и на 31,55% к 2021 году;
- фондоотдача сократилась к 2021 году на 62,5%, что указывает на сокращение доли выручки, приходящейся на возросшее количество основных фондов;
- показатель оборачиваемости активов увеличился в 2020 году на 19,38%, в 2021 года – на 47,83%;
- рентабельность продаж уменьшилась к 2020 году на 39,19% и на 98,88% к 2021 году по причине крайне низкой по меркам предприятия прибыли от реализации продукции;
- рентабельность производства также продемонстрировала существенные сокращения в размере 52,64% к 2020 году и 52,9% к 2021 году.

В целом, за анализируемый период наблюдается наращивание производственных мощностей, которое предприятие пока не может в полной мере обеспечить за счет выручки (темпы прироста выручки недостаточно высоки в сравнении с приростом основных фондов). Уменьшение прибыли от продаж продукции на 98,41% привел к падению показателей рентабельности продаж и производства.

Таким образом, ООО «Конный Завод Ермак» является лидером в Самарской области по разведению скаковых лошадей чистокровной верховой породы и спортивных лошадей ганноверской породы. Клиентская база

постоянно расширяется, что позволяет увеличивать свой потенциал и конкурентоспособность. В ООО «Конный Завод Ермак» сложилась линейно-функциональная организационная структура. Был проведен анализ основных финансово-экономических показателей за 2019-2021 гг. За анализируемый период отмечено падение важных показателей, что указывает на снижение эффективности деятельности завода.

### **2.1.2 Организационно-экономическая характеристика АО «Северный Ключ»**

Акционерное общество «Северный Ключ» по праву считается флагманом сельского хозяйства муниципального района Похвистневский. Свою деятельность предприятие ведет уже более двадцати лет (с 2000 года). Предприятие находится в 150 км от г. Самара.

АО «Северный Ключ» не раз становилось победителем соревнований муниципального и областного уровня, а также демонстрировало лидирующие позиции в рейтингах сельскохозяйственных предприятий региона. Это обусловлено сосредоточением в предприятии значительных объемов производства не только Похвистневского (район территориального присутствия предприятия) района, но и Самарской области в целом. Так, за 2020-2021 гг. удельный вес производства свинины от областного объема по предприятиям сельскохозяйственной отрасли достигал отметки в 25-35%.

По состоянию на 2021 год площадь сельскохозяйственных угодий АО «Северный Ключ» оценивается в 23 тыс. га, из которых 21 тыс. га приходится на пашни. Ежегодный объем производства мясной продукции в живой массе для данного предприятия составляет 5 тыс. т, молока (молочной продукции) – 6,6 тыс. т.

Следует также отметить, что производство молочной и мясной продукции не является единственным видом деятельности АО «Северный Ключ», – в рамках деятельности предприятия также крайне развита отрасль

растениеводства. Так, совокупная посевная площадь оценивается в 17,7 тыс. га, из которых 2,5 тыс. га заняты кормовыми культурами.

В 2020 году было собрано с сельскохозяйственных угодий Похвистневского района общей площадью в 13,048 тыс. га, 39126 т зерна (вес рассчитан уже после обрабатывающих процессов). Уровень урожайности составил 30 ц/га. В 2021 году была проведена основная обработка почвы на площади 16525 га, посеяно озимых на площади 2545 га.

На сегодняшний день на предприятии работает более 600 сотрудников, большинство из которых проживает на территории сельского поселения Савруха. АО «Северный Ключ», изначально созданный на основе одноименного совхоза и впоследствии трансформированный в акционерное общество стремится не только наращивать производственные мощности, но и обеспечивать развитие территориальной социальной инфраструктуры (предприятие принимает активное участие в реализации социальных проектов и программ, в том числе, финансирует их), принимает участие в многочисленных благотворительных мероприятиях (из последнего – финансирование ремонта в сельской школе, строительство детского сада; это может свидетельствовать о высоком уровне социальной ответственности) [58].

В ведении предприятия и на его содержании присутствуют два здания здравпункта, обеспечивающие медицинское обслуживание граждан, следовательно, часть финансовых ресурсов АО «Северный Ключ» распределяет на закупку необходимых медикаментов, инструмента и вспомогательных средств, а также финансово участвует в плановых и(или) срочных ремонтных работах.

Более того, руководство АО «Северный Ключ» участвует в приобретении для своих рабочих, а также для граждан поселения пожилого возраста, путевки в санаторно-курортные учреждения. Своих работников предприятие по возможности старается обеспечить местами проживания.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура АО «Северный Ключ»

Как мы можем видеть, объект исследования имеет линейно-функциональную организационную структуру, – деятельность компании разбита на ключевые направления (подразделения), во главе которых стоят компетентные руководители, предоставляющие отчетность о проделанной отделом работе высшему аппарату управления.

Однако, несмотря на многочисленные достоинства данной структуры, к числу которых целесообразно относить отсутствие перегруженности каналов коммуникации между исполнителями, высокую скорость реагирования на рабочие задачи, простоту отслеживания процессов и операций внутри

структурных единиц, мы можем наблюдать «неравномерность» распределения зон ответственности. Так, директор по производству курирует и несет ответственность за работу пяти отделов предприятия, что может привести к сложностям, связанным с единовременным решением множества задач по разным направлениям деятельности.

Для наиболее полной оценки деятельности завода необходимо провести анализ его деятельности и дать достоверную оценку его финансового состояния. Основные финансово-экономические показатели за 2019-2021 гг. подробно показаны в таблице 2. Исходными данными для расчета послужил бухгалтерский баланс компании (см. таблицу В.1) и отчет о финансовых результатах (см. таблицу Г.1).

Таблица 2 – Основные финансово-экономические показатели АО «Северный Ключ» [48]

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	68319 6	75796 3	58322 8	74767	110,9	- 17473 5	76,95
Себестоимость продаж, тыс. руб.	75284 8	75449 3	51642 7	1645	100,2 2	- 23806 6	68,45
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	- 69652	3470	66801	73122	-	63331	1925, 1
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	75967	0	0	75967	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	3208	2812	3632	-396	0	820	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	- 72860	658	- 12798	73518	-0,9	- 13456	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	1472	- 14597 9	26103	- 147451	-	17208 2	-

Продолжение таблицы 2

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства, тыс. руб.	38360 9	39342 4	40206 6	9815	102,5 6	8642	102,2 0
Оборотные активы, тыс. руб.	76633 6	59416 0	63995 6	- 172176	77,53	45796	107,7 1
Численность ППП, чел.	581	592	604	11	101,8 9	12	102,0 3
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	33316	35065	36350	1749	105,2 5	1285	103,6 6
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	1175, 90	1280, 34	965,6 1	104,45	108,8 8	- 314,7 3	75,42
Среднегодовая зарплатная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	57,34	59,23	60,18	1,89	103,2 9	0,95	101,6 1
Фондоотдача (стр1/стр8)	1,78	1,93	1,45	0,15	108,1 8	-0,48	75,29
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,89	1,28	0,91	0,38	143,0 9	-0,36	71,44
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-10,66	0,09	-2,19	10,75	-	-2,28	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр 5)) ×100%	-9,64	0,09	-2,15	9,72	-	-2,23	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр 1*100 коп.)	110,6 6	99,91	102,1 9	-10,75	90,28	2,28	102,2 8

Исследуя таблицу, можно сделать следующие выводы:

– выручка компании демонстрировала тенденцию роста до 2020 года (+10,9%), после чего в 2021 году она сократилась на 23,05%;

– положительную динамику продемонстрировал показатель валовой прибыли предприятия, находящийся в 2019 году в области отрицательных значений, после чего возросший на 73122 тыс. руб. в 2020 году и еще на 63331 тыс. руб. в 2021;

– сокращение совокупного финансового результата привело к тому, что в 2020 году он находился в области отрицательных значений, после чего в 2021 году увеличился на 172082 тыс. руб.;

– темп наращивания основных средств предприятия составил 2,56% в 2020 году и 2,2% в 2021 году;

– среднесписочная численность персонала увеличилась на 11 человек к 2020 году и на 12 человек 2021 году;

– ФОТ увеличился на 5,25% к 2020 году и на 3,66% к 2021 году: такой рост обусловлен количественным расширением персонала, а также повышением средней заработной платы на 3,29% к 2020 году и на 1,61% к 2021 году;

– фондоотдача сократилась к 2021 году на 24,71%, что указывает на сокращение доли выручки, приходящейся на возросшее количество основных фондов;

– показатель оборачиваемости активов сократился к 2021 году на 28,56%;

– рентабельность продаж уменьшилась перешла в 2021 году в область отрицательных значений, сократившись в сравнении с аналогичным показателем 2020 года на 2,28%;

– рентабельность продаж уменьшилась перешла в 2021 году в область отрицательных значений, сократившись в сравнении с аналогичным показателем 2020 года на 2,23%;

В целом, за анализируемый период так же, как и у ООО «Конный Завод Ермак» наблюдается наращивание производственных мощностей, которое предприятие не способно обеспечить по причине сокращения выручки.

Прибыль от реализации продукции находится по состоянию на 2021 год в области отрицательных значений, что сказывается на крайне низких показателях рентабельности продаж и производства.

Таким образом, АО «Северный Ключ», являясь одним из крупнейших заводов в Самарской области, нуждается в корректировке финансовой стратегии и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности на целевом рынке. В рамках написания выпускной квалификационной работы отдельное внимание следует уделить тому факту, что даже при условии сокращения ключевых финансово-экономических показателей деятельности предприятия, наблюдается положительная динамика в разрезе выплачиваемой заработной платы.

### **2.1.3 Организационно-экономическая характеристика ООО «Радна»**

ООО «Радна» – это молочно-животноводческий комплекс, расположенный на территории села Беловка Богатовского района. Комплекс является крупнейшим производителем молочной продукции по всей Самарской области. Ведет свою деятельность в отрасли с декабря 2002 года. Достоянием руководства предприятия является то, что оно представляет собой инновационный проект в отрасли молочного животноводства.

Это обусловлено тем, что при строительстве молочного комплекса ГК «РОСБИ» в 2011 году на территории сельского поселения еще даже не слышали о высокотехнологичном производстве молочной продукции. Предприятие было создано «с чистого листа» без использования технологий, не продемонстрировавших необходимый уровень эффективности в прошлых периодах.

Поэтому ООО «Радна» выступает не только в качестве высокотехнологичного предприятия, но и инвестиционного объекта, а также предприятием для построения профессиональной карьеры в рамках данной отрасли (что подтверждается большим количеством молодых специалистов в



штате). Руководство предприятия также высоко ценит разработку и реализацию мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры и формирования здоровой атмосферы в рабочих коллективах.

Все трудоемкие процессы на предприятии полностью механизированы, – через специализированные информационные программы ведется непрерывный мониторинг, анализ и учет по каждой голове скота, отслеживаются процессы кормления, поения, физиологическое состояние животных и т.д.

Именно за счет этого предприятие способно в надлежащих условиях и при соблюдении всех отраслевых стандартов и требований содержать 2500 голов племенных коров айрширской и голштинской пород, из которых 1500 голов – это дойное стадо с надоем по 30 л на каждую корову.

За счет слаженной работы сотрудников предприятие регулярно становится победителем муниципальных и областных конкурсов (например, в 2019 году ООО «Радна» стало победителем в конкурсе «Достоиние губернии»)

Специалисты, имеющие опыт работы с большими количествами «голов», земли и объемами производства молока, не уступают по уровню профессионализма иностранным специалистам. Такое смелое убеждение нашло отражение при совместном запуске проекта с партнерами из Голландии в 2020 году. Опыт такого сотрудничества крайне ценен для работников ООО «Радна», так как был осуществлен обмен знаниями, навыками, технологиями, которые помогут в будущих периодах усовершенствовать ключевые производственные процессы [49].

Далее, рассмотрим организационную структуру ООО «Радна», представленную на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Радна»

Как мы можем видеть, для данного предприятия также характерна структура линейно-функционального типа, отличающаяся высоким уровнем

детализации во избежание принудительной ротации кадров и риска смещения исполняемых специалистами обязанностей.

К числу преимуществ такой структуры можно отнести достаточную информационную базу для принятия оптимальных организационно-управленческих решений высшим руководством на базе наличия непосредственных коммуникаций между руководителем организации и исполнителями, снижение нагрузки на руководителей структурных единиц.

Однако, в рамках данной структуры может быть нарушен такой важный принцип управления, как подчинение личных целей корпоративным, – руководство отдельных подразделений может ставить свои узкопрофильные задачи выше задач общеорганизационного уровня.

Для наиболее полной оценки деятельности завода необходимо провести анализ его деятельности и дать достоверную оценку его финансового состояния. Основные финансово-экономические показатели за 2019-2021 гг. подробно показаны в таблице 3. Исходными данными для расчета послужил бухгалтерский баланс компании (см. таблицу Д.1) и отчет о финансовых результатах (см. таблицу Е.1).

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели ООО «Радна» [52]

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	34075 4	319 600	358 115	-21154	93,79	38515	112,0 5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	30140 4	284 123	328 921	-17281	94,27	44798	115,7 7
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	39350	35477	29194	-3873	90,16	-6283	82,29
Управленческие расходы, тыс. руб.	3014	5003	7482	1989	165,9 9	2479	149,5 5

Продолжение таблицы 3

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	36336	30474	21712	-5862	83,87	-8762	71,25
Чистая прибыль, тыс. руб.	66241	86132	101535	19891	130,03	15403	117,88
Основные средства, тыс. руб.	132814	207441	275634	74627	156,19	68193	132,87
Оборотные активы, тыс. руб.	707359	636081	660144	-71278	89,92	24063	103,78
Численность ППП, чел.	68	71	72	3	104,41	1	101,41
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	2520	2827	2975	307	112,18	148	105,24
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	5011,09	4501,41	4973,82	-509,68	89,83	472,41	110,49
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	37,06	39,82	41,32	2,76	107,44	1,50	103,77
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,57	1,54	1,30	-1,02	60,05	-0,24	84,33
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,48	0,50	0,54	0,02	104,3	0,04	107,97
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	10,66	9,54	6,06	-1,13	89,42	-3,47	63,58
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	11,94	10,54	6,45	-1,40	88,3	-4,09	61,23
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	89,34	90,46	93,94	1,13	101,26	3,47	103,84

Исследуя таблицу, можно сделать следующие выводы:

- выручка компании демонстрировала тенденцию уменьшения до 2020 года (- 6,21%), после чего в 2021 году произошло увеличение на 12,05%;
- ввиду роста себестоимости в 2021 году, показатель валовой прибыли сократился на 17,71%;
- совокупный финансовый результат увеличивался на протяжении всего анализируемого периода: на 30,03% в 2020 году и на 17,88% в 2021 году;
- темп наращивания основных средств предприятия составил 52,64% в 2020 году и 32,7% в 2021 году;
- среднесписочная численность персонала увеличилась на 3 человека к 2020 году и на 1 человека 2021 году;
- ФОТ увеличился на 12,18% к 2020 году и на 5,24% к 2021 году: такой рост обусловлен количественным расширением персонала, а также повышением средней заработной платы на 7,44% к 2020 году и на 3,77% к 2021 году;
- фондоотдача сократилась к 2020 году на 39,95% и еще на 15,67% к 2021 году, что указывает на сокращение доли выручки, приходящейся на возросшее количество основных фондов;
- показатель оборачиваемости активов увеличился к 2021 году на 7,97%;
- рентабельность продаж уменьшилась в 2020 году на 10,58%, в 2021 году – на 36,42%;
- рентабельность производства уменьшилась в 2020 году на 11,7%, в 2021 году – на 38,77%.

В целом, за анализируемый период так же, как и у ООО «Конный Завод Ермак» и АО «Северный Ключ» наблюдается наращивание производственных мощностей, которое предприятие не способно полноценно обеспечить причине недостаточных темпов прироста прибыли. Прибыль от реализации продукции по состоянию на 2021 год сократилась на 28,75%, что привело к

значительным сокращениям показателей рентабельности продаж и производства

Таким образом, ООО «Радна», являясь не самым крупным (в сравнении с ООО «Конный Завод Ермак» и АО «Северный Ключ») заводом в Самарской области, меньше остальных объектов исследования нуждается в корректировке финансовой стратегии и разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности на целевом рынке. Это может быть обусловлено повышенной эффективностью исполнения контроль-надзорной функции управления в силу малых масштабов самого предприятия и своевременного отслеживания критических изменений и риск-факторов внешней и внутренней среды.

## **2.2 Анализ кадровых процессов**

### **2.2.1 Анализ кадровых процессов в ООО «Конный Завод Ермак»**

Для более полной оценки состояния ООО «Конный Завод Ермак» необходимо проанализировать трудовой потенциал персонала. Для этого целесообразно провести анализ основных кадровых процессов, уровня заработной платы, структуры персонала по возрастным, демографическим и половым признакам. Остановимся на этих показателях более подробно.

Для анализа основных кадровых процессов необходимо знать численность работников на начало года, среднесписочную численность, количество сотрудников, принятых и выбывших (в т.ч. по собственной инициативе, сокращению или за нарушение трудовой дисциплины). Основные показатели кадрового процесса компании ООО «Конный Завод Ермак» указаны в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели кадрового процесса ООО «Конный Завод Ермак»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019 гг., %	Относительное отклонение 2021/2020 гг., %
Численность работников на начало года, чел.	98	104	118	106,12	113,46
Среднесписочная численность, чел.	101	111	127	109,9	114,41
Принято, чел.	20	31	40	155	129,03
Выбыло, чел.	14	17	16	121,43	94,12
в т.ч.: по сокращению	0	0	0	0	0
по собственному желанию	13	16	16	123,08	100
нарушение трудовой дисциплины	1	1	0	100	0
Численность работников на конец года, чел.	104	118	142	113,46	120,34

На основе таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

- количество персонала увеличилось на 6 человек в 2020 году и на 14 человек к началу 2021 года: это обусловлено расширением производства, что повлияло на появление новых рабочих мест;
- численность принятых сотрудников увеличилась на 55% в 2020 году и на 29% в 2021 году;
- число выбывших сотрудников сначала увеличилось на 21,43% в 2020 году, после чего уменьшилось на 5,88% (что может свидетельствовать о стабилизации в рабочих коллективах и о повышении степени удовлетворенности сотрудников);
- показатель численности сотрудников на конец 2020 года возрос на 13,46%, а к концу 2021 года – на 20,34%;
- за анализируемый период с завода не уволился ни один сотрудник по сокращению штата, большинство увольнялись по собственному желанию.

Далее рассчитаем коэффициенты движения персонала, которые систематически показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Коэффициенты движения персонала ООО «Конный Завод Ермак»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019 гг., %	Относительное отклонение 2021/2020 гг., %
Коэффициент оборота по приему	0,199	0,28	0,31	140,7	110,71
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,15	0,12	107,14	80
Коэффициент постоянства кадров	0,83	0,78	0,8	93,98	102,56
Коэффициент текучести	0,14	0,15	0,12	107,14	80

Согласно таблице 5 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент оборота по выбытию в 2021 году значительно уменьшился, что обусловлено уменьшением количества выбывших работников;

- коэффициент постоянства кадров увеличился на 2,56% к 2021 году;

- коэффициент текучести значительно снизился на 20%.

В целом, все рассчитанные показатели за исследуемый период имеют положительную тенденцию и не являются критическими для предприятия.

### **2.2.2 Анализ кадровых процессов в АО «Северный Ключ»**

Для анализа основных кадровых процессов необходимо знать численность работников на начало года, среднесписочную численность, количество сотрудников, принятых и выбывших (по различным причинам). Основные показатели кадрового процесса компании АО «Северный Ключ» рассмотрены в таблице 6.



Таблица 6 – Основные показатели кадрового процесса АО «Северный Ключ»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019 гг., %	Относительное отклонение 2021/2020 гг., %
Численность работников на начало года, чел.	575	587	596	102,09	101,53
Среднесписочная численность, чел.	581	592	604	101,89	102,03
Принято, чел.	38	39	32	102,63	82,05
Выбыло, чел.	26	29	23	111,54	79,31
в т.ч.: по сокращению	3	8	2	266,67	25
по собственному желанию	18	19	19	105,56	100
нарушение трудовой дисциплины	5	2	2	40	100
Численность работников на конец года, чел.	592	604	605	102,03	100,17

На основе таблицы 6 можно сделать следующие выводы:

- количество персонала увеличилось на 12 человек в 2020 году и на 9 человек к началу 2021 года: это обусловлено расширением производства, что повлияло на появление новых рабочих мест;
- численность принятых сотрудников увеличилась на 1,63%% в 2020 году, после чего сократилась на 17,95% в 2021 году;
- число выбывших сотрудников сначала увеличилось на 11,54 % в 2020 году, после чего уменьшилось на 20,69% (что может свидетельствовать о стабилизации в рабочих коллективах и о повышении степени удовлетворенности сотрудников);
- показатель численности сотрудников на конец 2020 года возрос на 2,03%, а к концу 2021 года – на 0,17%;
- количество сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины к 2020 году уменьшилось на 60% и осталось без изменений к 2021 году.

Далее рассчитаем коэффициенты движения персонала, которые систематически показаны в таблице 7.

Таблица 7 – Коэффициенты движения персонала АО «Северный Ключ»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019 гг., %	Относительное отклонение 2021/2020 гг., %
Коэффициент оборота по приему	0,065	0,066	0,053	100,72	80,42
Коэффициент оборота по выбытию	0,045	0,049	0,038	109,47	77,7
Коэффициент постоянства кадров	0,945	0,943	0,949	99,75	100,65
Коэффициент текучести	0,04	0,035	0,035	89,61	98,01

Согласно таблице 7 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент оборота по выбытию в 2021 году значительно уменьшился (– 22,3%), что обусловлено уменьшением количества выбывших работников;
- коэффициент постоянства кадров увеличился на 0,065% к 2021 году (показатель демонстрирует крайне низкие отклонения);
- коэффициент текучести значительно снизился в 2020 году на 10,39%, после чего в 2021 году увеличился, – общее снижение составило 1,99%.

В целом, все рассчитанные показатели за исследуемый период имеют положительную тенденцию и не являются критическими для предприятия.

### 2.2.3 Анализ кадровых процессов в ООО «Радна»

Для анализа основных кадровых процессов необходимо знать численность работников на начало года, среднесписочную численность, количество сотрудников, принятых и выбывших (по различным причинам). Основные показатели кадрового процесса компании АО «Северный Ключ» рассмотрены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные показатели кадрового процесса ООО «Радна»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019 гг., %	Относительное отклонение 2021/2020 гг., %
Численность работников на начало года, чел.	64	66	69	103,13	104,55
Среднесписочная численность, чел.	68	71	72	104,41	101,41
Принято, чел.	16	15	12	93,75	80
Выбыло, чел.	9	9	6	100	66,67
в т.ч.: по сокращению	0	2	0	0	0
по собственному желанию	9	7	6	77,78	85,71
нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Численность работников на конец года, чел.	71	72	75	101,41	104,17

На основе таблицы 8 можно сделать следующие выводы:

- количество персонала увеличилось на 2 человека в 2020 году и на 3 человека к началу 2021 года;
- численность принятых сотрудников уменьшилась на 6,25%% в 2020 году, после чего сократилась еще на 20% в 2021 году;
- число выбывших сотрудников сначала оставалось неизменным в 2019-2020 гг., после чего уменьшилось на 33,33% (что может свидетельствовать о стабилизации в рабочих коллективах и о повышении степени удовлетворенности сотрудников);
- показатель численности сотрудников на конец 2020 года возрос на 1,41%, а к концу 2021 года – на 4,17%;
- на предприятии не было сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины на протяжении всего анализируемого периода.

Далее рассчитаем коэффициенты движения персонала, которые систематически показаны в таблице 9.

Таблица 9 – Коэффициенты движения персонала ООО «Радна»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019 гг., %	Относительное отклонение 2021/2020 гг., %
Коэффициент оборота по приему	0,235	0,211	0,167	89,79	78,89
Коэффициент оборота по выбытию	0,132	0,127	0,083	95,77	65,74
Коэффициент постоянства кадров	0,809	0,803	0,875	99,26	108,99
Коэффициент текучести	0,132	0,099	0,083	74,49	84,52

Согласно таблице 9 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент оборота по выбытию в 2021 году значительно уменьшился (– 34,26%), что обусловлено уменьшением количества выбывших работников;
- коэффициент постоянства кадров увеличился на 8,99% к 2021 году (существенное увеличение в рамках предприятия);
- коэффициент текучести значительно снизился в 2020 году на 25,51%, после чего в 2021 году незначительно увеличился, – общее снижение составило 15,48%.

В целом, все рассчитанные показатели за исследуемый период имеют положительную тенденцию и указывают на достаточно высокий уровень эффективности кадровой политики.

## 2.3 Анализ структуры персонала

### 2.3.1 Анализ структуры персонала ООО «Конный Завод Ермак»

Важным этапом для оценки кадрового состава является ее качественный анализ, то есть рассмотрение структуры персонала по возрастному, половому признаку, трудовому стажу и уровню образования.

В таблице 10 представлен анализ структуры персонала в ООО «Конный Завод Ермак» на 2021 год.

Таблица 10 – Анализ структуры работников ООО «Конный Завод Ермак»

Категория	Количество чел.	Доля, %
Руководители	5	4,2
Специалисты	50	42,3
Рабочие	63	53,4
Всего	118	100

В общем виде структура сотрудников показана на рисунке 7.

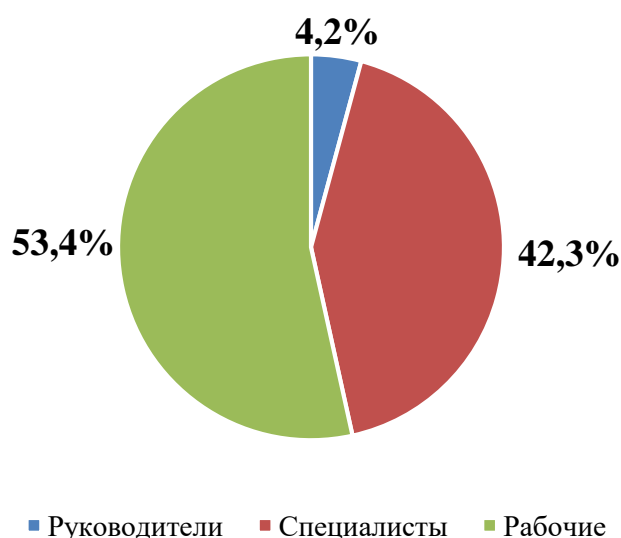


Рисунок 7 – Структура работников ООО «Конный Завод Ермак»

Проанализировав структуру персонала работников ООО «Конный Завод Ермак», можно сделать вывод о том, что наибольшую долю составляют рабочие специальности – 53,4%. Данная тенденция соответствует оптимальной структуре, так как завод занимается разведением спортивных и скаковых лошадей.

Анализ персонала по уровню образования компании ООО «Конный Завод Ермак» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Распределение сотрудников в ООО «Конный Завод Ермак» по уровню образования

Категория образования	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
среднее	-	-	-	-	35	55,7
среднее специальное	-	-	-	-	26	41,2
незаконченное высшее	-	-	5	10	2	3,1
высшее	5	100	45	90	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

В общем виде, анализ работников по уровню образования представлен на рисунке 8.

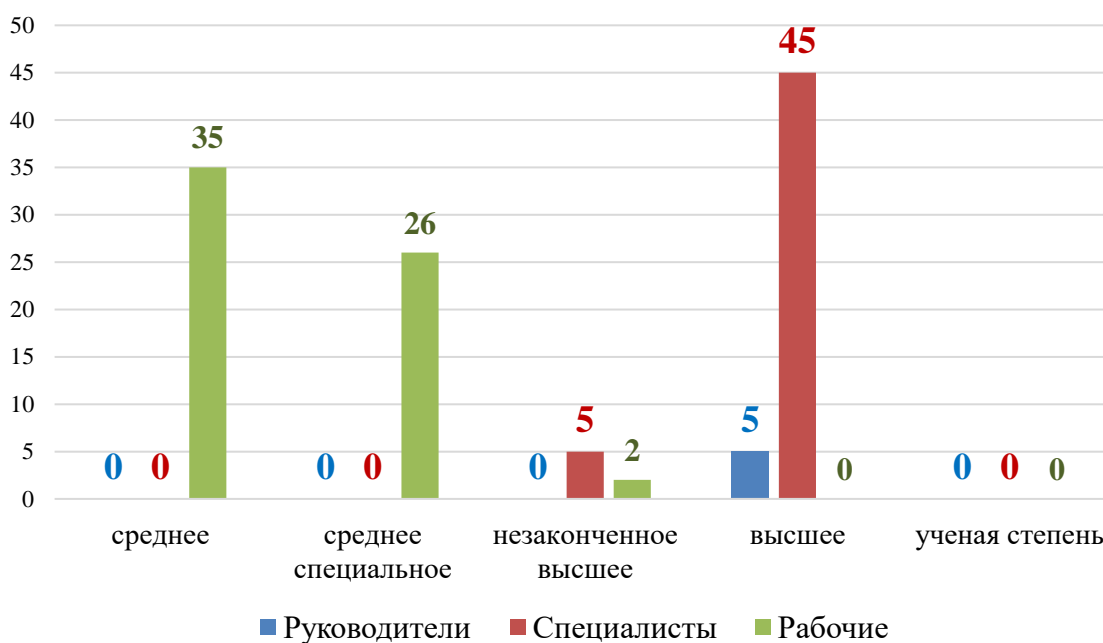


Рисунок 8 – Структура работников ООО «Конный Завод Ермак» по уровню образования

Согласно рисунку 8 можно сделать вывод, что уровень образования имеет значительное влияние на должность руководителей и специалистов. Все руководители в ООО «Конный Завод Ермак» имеют высшее образование. Почти все специалисты работают с высшим образованием – 90%. Остальные 10% (5 человек от общей численности специалистов) заканчивают

образование в данный момент на заочной форме обучения. Для рабочих специальностей уровень образования не важен, поэтому там, в подавляющем большинстве трудятся работники со средним и средним специальным образованием.

В таблице 12 представлена структура распределения персонала ООО «Конный Завод Ермак» по половому признаку.

Таблица 12 – Распределение персонала ООО «Конный Завод Ермак» по полу

Группы	Мужчины		Женщины	
	Численность	% в структуре	Численность	% в структуре
Руководители	3	2,5	2	1,7
Специалисты	22	18,6	28	23,7
Рабочие	59	50	4	3,4
Всего	84	71,2	34	28,8

В общем виде, распределение сотрудников по полу представлено на рисунке 9.

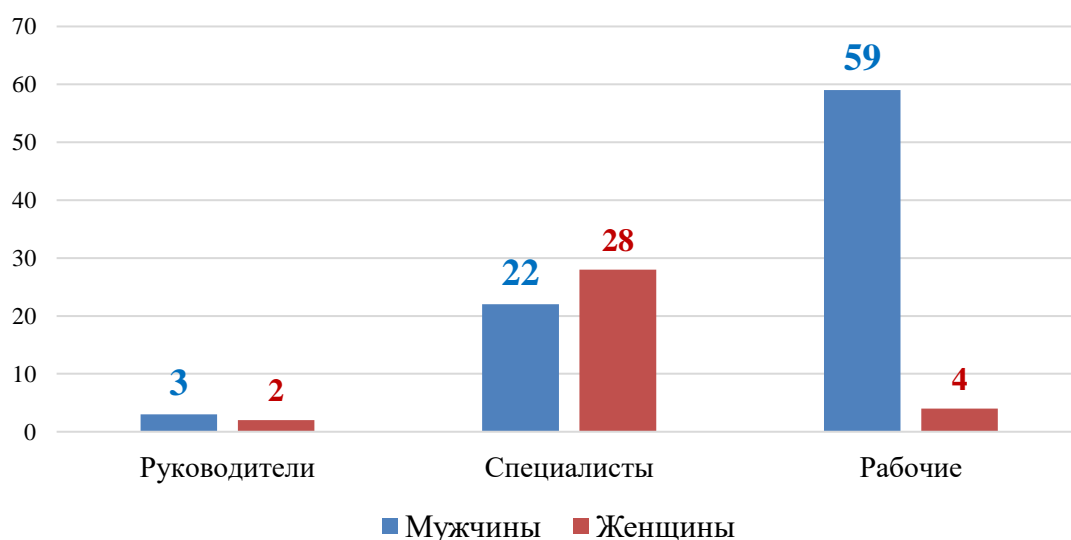


Рисунок 9 – Структура работников ООО «Конный Завод Ермак» по половому признаку

Таким образом, согласно рисунку 9 можно сделать вывод, что на заводе значительную долю занимает мужской пол работников – около 70%.

Большинство женщин занимаются трудовой деятельностью в качестве специалистов – 24%, а мужчины предпочитают специальность рабочих. Среди руководства статистика почти одинаковая – 3 мужчин и 2 женщины.

Распределение сотрудников по возрастному признаку представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Распределение персонала ООО «Конный Завод Ермак» по возрасту

Диапазон возраста, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
До 20	-	-	-	-	2	3,2
20-30	-	-	31	62	26	41,3
30-40	3	60	13	26	20	31,7
40-50	2	40	6	12	10	15,9
50-60	-	-	-	-	5	7,9
>60	-	-	-	-	-	-
Всего	5	100	50	100	63	100

Распределение персонала по возрасту показано на рисунке 10.

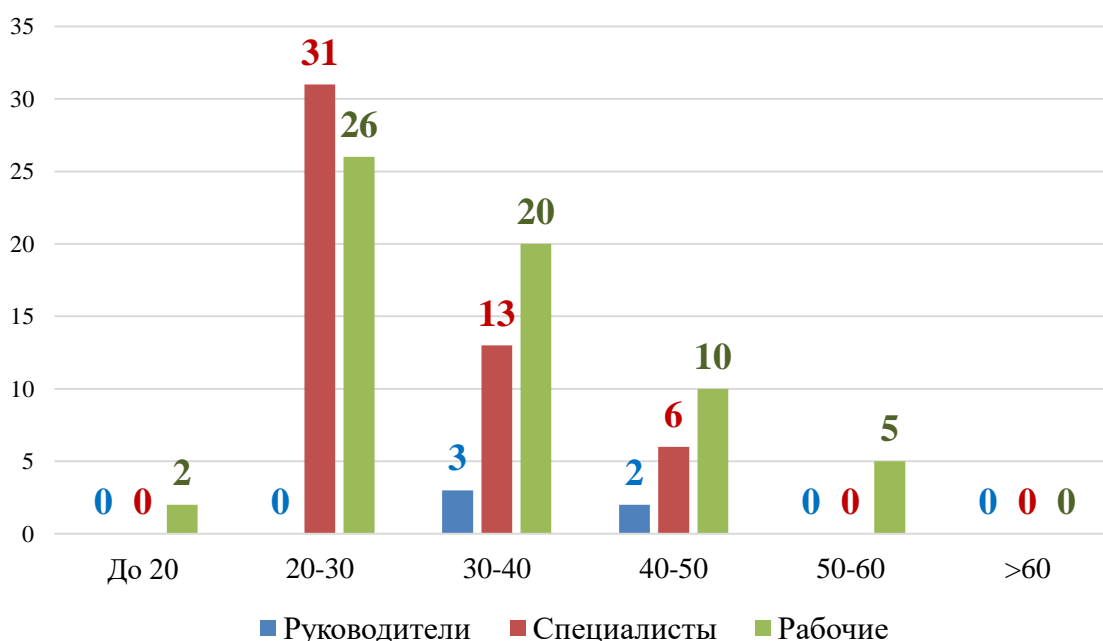


Рисунок 10 – Структура работников ООО «Конный Завод Ермак» по возрастному признаку



Согласно рисунку 10, можно сделать вывод, что в ООО «Конный Завод Ермак» работают сотрудники разного возраста, но преобладают люди 20-40 лет. В рабочих должностях и специалистах преобладают 20-30-летние – 62% и 41% соответственно. Совсем юными являются только 2 сотрудника, а граждане преклонного возраста вовсе отсутствуют.

Структура персонала по стажу работу представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Распределение персонала ООО «Конный Завод Ермак» по стажу работы

Диапазон стажа, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
До 5	-	-	38	76	60	95,2
5-10	1	20	10	20	3	4,8
10-15	2	40	2	4	-	-
15-20	1	20	-	-	-	-
20-30	1	20	-	-	-	-
Всего	5	100	50	100	63	100

Диаграмма распределения персонала по стажу работы представлена на рисунке 11.

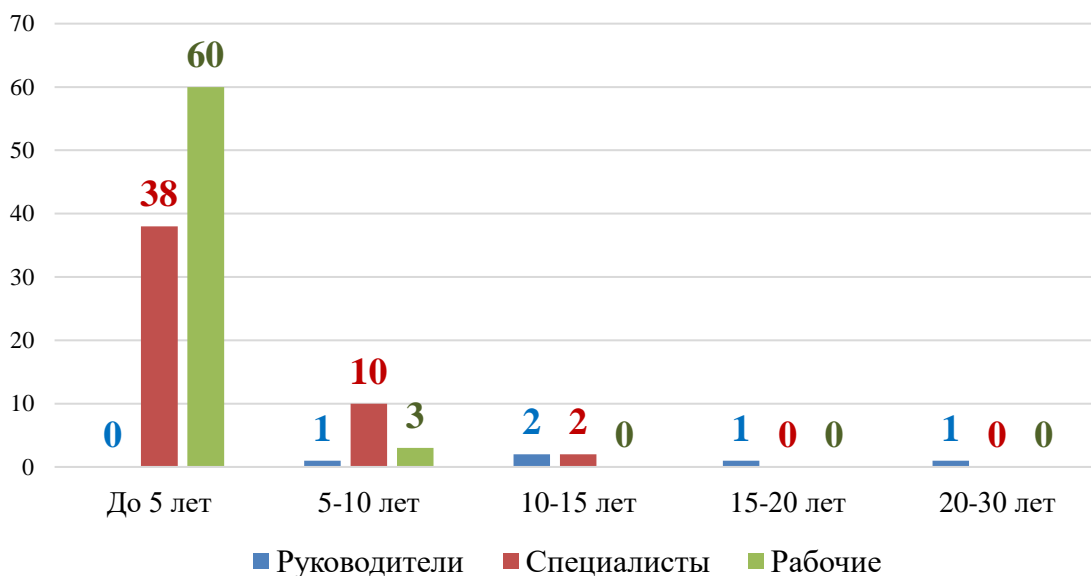


Рисунок 11 – Структура работников ООО «Конный Завод Ермак» по стажу работы

Как видно из рисунка 11, руководители имеют большой стаж работы в компании. Также можно сделать вывод, что персонал ООО «Конный Завод Ермак» относительно новый – процент стажа до 5 лет является преобладающим в категории специалистов (76%) и рабочих (95%).

Таким образом, после проведенного анализа кадровых процессов и его структуры можно сделать следующие выводы:

- коэффициенты оборота по приему и выбытию, постоянства кадров и текучести имеют положительную тенденцию, что благотворно влияет на конкурентоспособность завода и его эффективность;
- большую долю в категории персонала занимают рабочие специальности, что соответствует оптимальной структуре на предприятиях по разведению спортивных и скаковых лошадей;
- средний возраст работников – 20-40 лет;
- большинство работников всех категорий (за исключением руководства) имеют небольшой стаж в компании – до 5 лет;
- большинство руководителей и специалистов имеют высшее образование, а рабочие – среднее;
- в ООО «Конный Завод Ермак» среди персонала преобладает мужской пол – 71%

Таким образом, качественный анализ структуры персонала позволит создать подходящую систему стимулирования и улучшит деятельность предприятия.

### **2.3.2 Анализ структуры персонала АО «Северный Ключ»**

Важным этапом для оценки кадрового состава является ее качественный анализ, то есть рассмотрение структуры персонала по возрастному, половому признаку, трудовому стажу и уровню образования.

В таблице 15 представлен анализ структуры персонала в АО «Северный Ключ» на 2021 год.

Таблица 15 – Анализ структуры работников АО «Северный Ключ»

Категория	Количество чел.	Доля, %
Руководители	10	1,68
Специалисты	238	39,93
Рабочие	348	58,39
Всего	596	100

В общем виде структура сотрудников показана на рисунке 12.

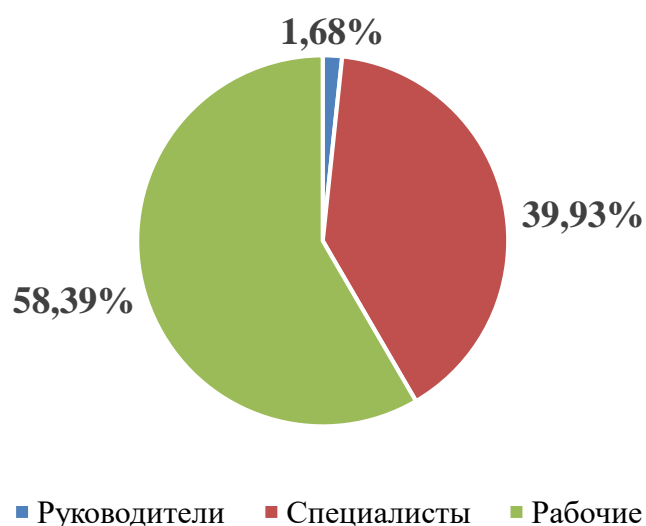


Рисунок 12 – Структура работников АО «Северный Ключ»

Проанализировав структуру персонала работников АО «Северный Ключ», можно сделать вывод о том, что наибольшую долю составляют рабочие специальности – 58,38%. Данная тенденция соответствует оптимальной структуре, так как на заводе выполняют многочисленные трудоемкие процессы.

Анализ персонала по уровню образования АО «Северный Ключ» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Распределение сотрудников в АО «Северный Ключ» по уровню образования

Категория образования	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
среднее	-	-	-	-	96	27,59
среднее специальное	-	-	137	57,56	201	57,76
незаконченное высшее	-	-	12	5,04	51	14,65

Продолжение таблицы 16

Категория образования	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
Высшее	10	100	89	37,4	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

В общем виде, анализ работников по уровню образования представлен на рисунке 13.

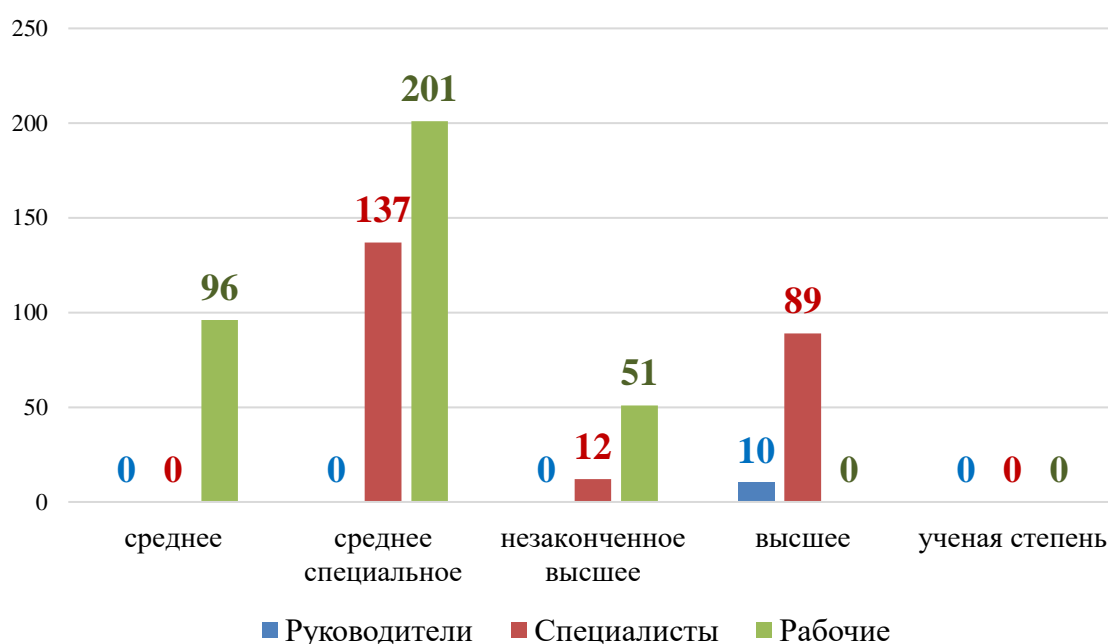


Рисунок 13 – Структура работников АО «Северный Ключ» по уровню образования

Согласно рисунку 13 можно сделать вывод, что уровень образования имеет значительное влияние на должность руководителей и специалистов. Все руководители в АО «Северный Ключ» имеют высшее образование. Большинство специалистов имеют средне-специальное образование – 57,56%, доля специалистов с высшим образованием составляет 37,4%. Для рабочих специальностей уровень образования не важен, поэтому там, в подавляющем большинстве трудятся работники со средним и средним специальным образованием.

В таблице 17 представлена структура распределения персонала АО «Северный Ключ» по половому признаку.

Таблица 17 – Распределение персонала АО «Северный Ключ» по полу

Группы	Мужчины		Женщины	
	Численность	% в структуре	Численность	% в структуре
Руководители	10	2,41	0	0
Специалисты	121	29,23	117	64,29
Рабочие	283	68,36	65	35,71
Всего	414	69,46	182	30,54

В общем виде, распределение сотрудников по полу представлено на рисунке 14.

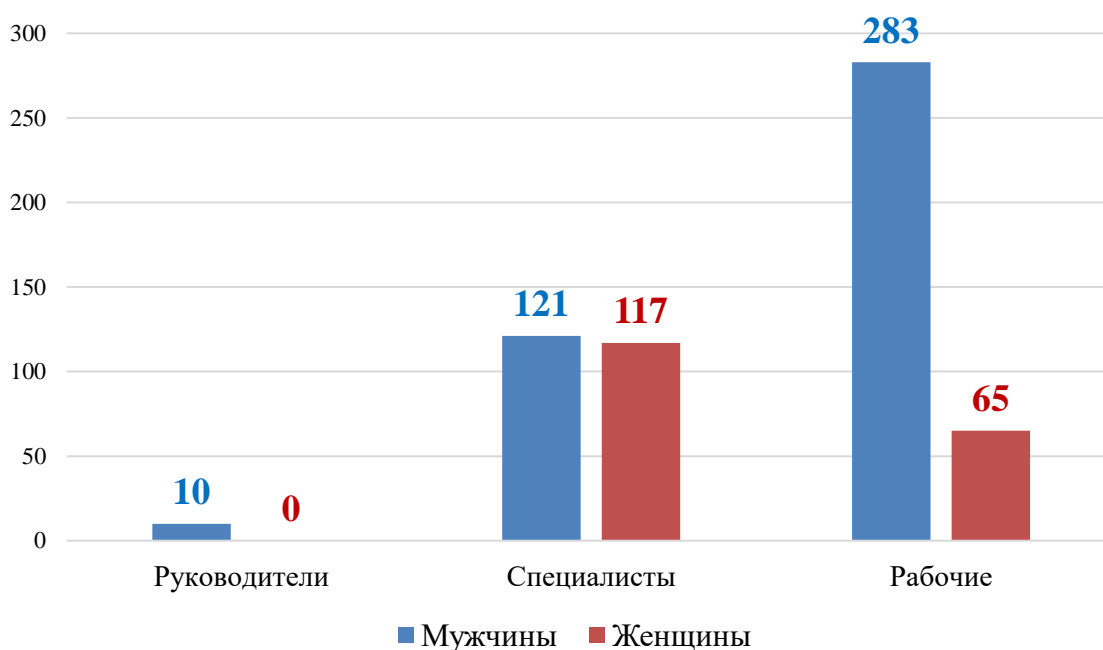


Рисунок 14 – Структура работников АО «Северный Ключ» по половому признаку

Таким образом, согласно рисунку 14 можно сделать вывод, что на заводе значительную долю занимает мужской пол работников – около 69,46%. Большинство женщин занимаются трудовой деятельностью в качестве специалистов – 64,29%, а мужчины предпочитают специальность рабочих. В аппарате управления предприятия состоят исключительно мужчины.

Распределение сотрудников по возрастному признаку представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Распределение персонала АО «Северный Ключ» по возрасту

Диапазон возраста, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
До 20	-	-	-	-	12	3,45
20-30	-	-	103	43,28	187	53,73
30-40	4	40	89	37,39	136	39,08
40-50	5	50	35	14,71	13	3,74
50-60	1	10	11	4,62	-	-
>60	-	-	-	-	-	-
Всего	10	100	238	100	348	100

Распределение персонала по возрасту показано на рисунке 15.

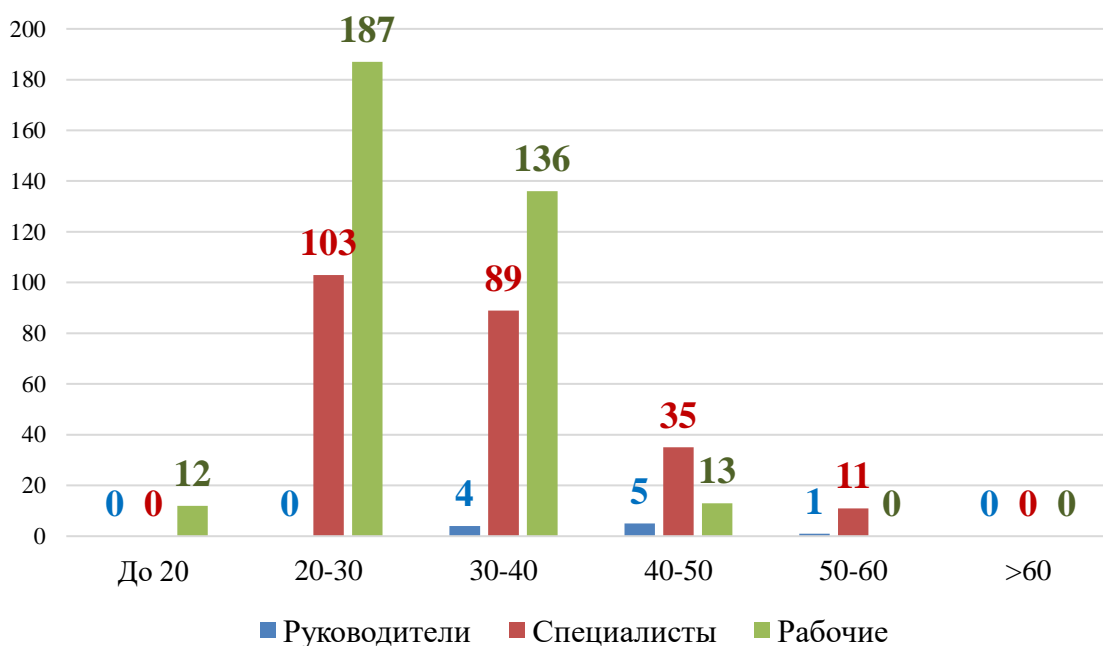


Рисунок 15 – Структура работников АО «Северный Ключ» по возрастному признаку

Согласно рисунку 15, можно сделать вывод, что в АО «Северный Ключ» работают сотрудники разного возраста, но преобладают люди 20-40 лет. В рабочих должностях и специалистах преобладают 20-30-летние – 53,73%, вторая по количеству рабочих группа – от 30 до 40 лет (39,08%). Совсем

юными являются 12 сотрудников (до 20 лет), а граждане преклонного возраста вовсе отсутствуют.

Структура персонала по стажу работу представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Распределение персонала АО «Северный Ключ» по стажу работы

Диапазон стажа, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
До 5	-	-	29	12,18	86	24,71
5-10	2	20	77	32,36	119	34,2
10-15	4	40	109	45,8	102	29,31
15-20	4	40	23	9,66	24	6,9
20-30	-	-	-	-	17	4,88
Всего	10	100	238	100	348	100

Диаграмма распределения персонала по стажу работы представлена на рисунке 16.

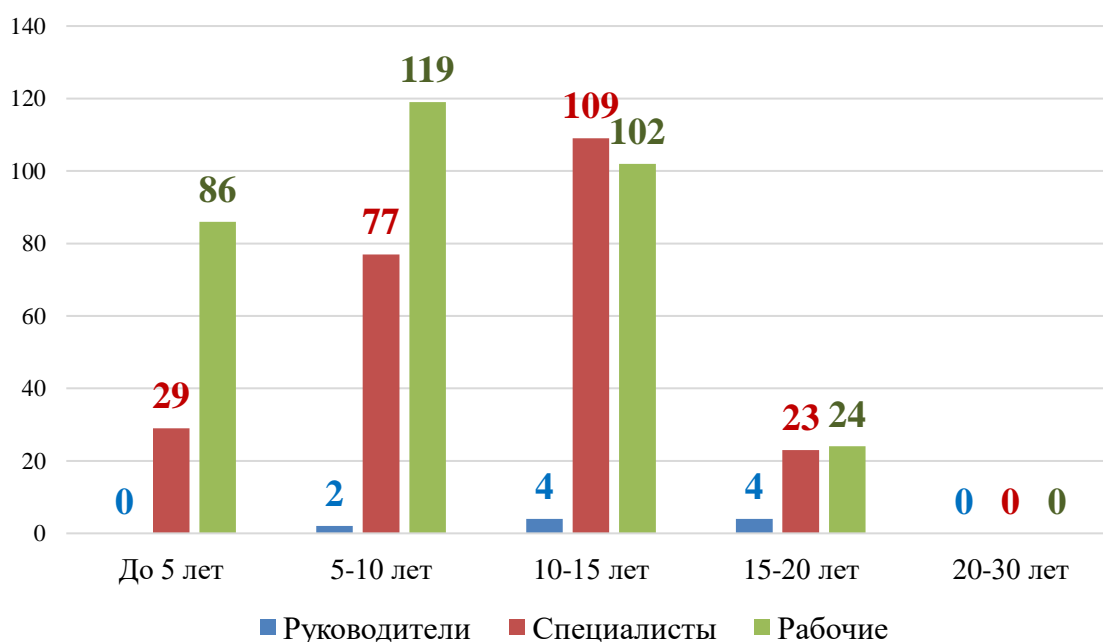


Рисунок 16 – Структура работников АО «Северный Ключ» по стажу работы

Как видно из рисунка 16, самая широкая группа персонала работает на предприятии на руководящих должностях от 5 до 10 лет – 77%, больше всего

специалистов работают от 10 до 15 лет – 45,8%, больше всего рабочих имеют стаж от 5 до 10 лет – 34,2%.

Таким образом, после проведенного анализа кадровых процессов и его структуры можно сделать следующие выводы:

- коэффициенты оборота по приему и выбытию, постоянства кадров и текучести имеют положительную тенденцию, что благотворно влияет на конкурентоспособность завода и его эффективность;
- большую долю в категории персонала занимают рабочие специальности, что соответствует оптимальной структуре предприятиях агропромышленного сектора;
- средний возраст работников – 20-40 лет;
- большинство членов аппарата управления предприятием и рабочих работают в организации от 5 до 10 лет; для специалистов средний стаж составляет от 10 до 15 лет;
- все руководство имеет высшее образование, большинство специалистов – средне-специальное, рабочие – среднее/средне-специальное;
- в АО «Северный Ключ» среди персонала преобладает мужской пол – 69,46%

Таким образом, качественный анализ структуры персонала способен создать предпосылки для создания эффективной системы стимулирования и улучшения деятельности предприятия.

### **2.3.3 Анализ структуры персонала ООО «Радна»**

Важным этапом для оценки кадрового состава является ее качественный анализ, то есть рассмотрение структуры персонала по возрастному, половому признаку, трудовому стажу и уровню образования.

В таблице 20 представлен анализ структуры персонала в ООО «Радна» на 2021 год.



Таблица 20 – Анализ структуры работников ООО «Радна»

Категория	Количество чел.	Доля, %
Руководители	3	4,35
Специалисты	13	18,84
Рабочие	53	76,81
Всего	69	100

В общем виде структура сотрудников показана на рисунке 17.

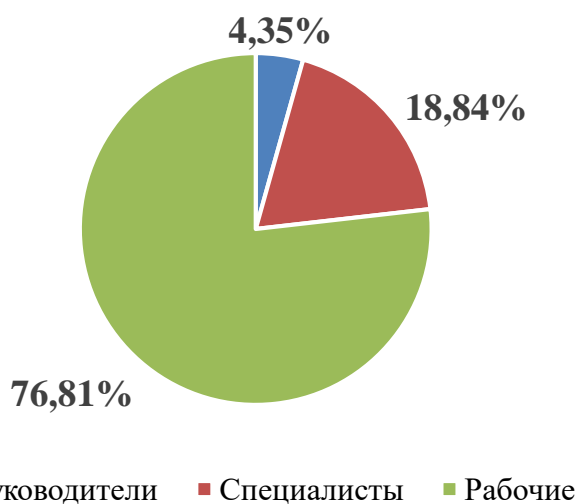


Рисунок 17 – Структура работников ООО «Радна»

Проанализировав структуру персонала работников ООО «Радна», можно сделать вывод о том, что наибольшую долю составляют рабочие – 76,81%. Данная тенденция соответствует оптимальной структуре, так как на заводе выполняются многочисленные трудоемкие процессы. Малое число специалистов обусловлено повышенной автоматизацией управленческих процессов.

Анализ персонала по уровню образования ООО «Радна» представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Распределение сотрудников в ООО «Радна» по уровню образования

Категория образования	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
среднее	-	-	-	-	9	16,98
среднее специальное	-	-	3	23,08	21	39,62

Продолжение таблицы 21

Категория образования	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
незаконченное высшее	-	-	-	-	23	43,4
высшее	3	100	10	76,92	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

В общем виде, анализ работников по уровню образования представлен на рисунке 18.



Рисунок 18 – Структура работников ООО «Радна» по уровню образования

Согласно рисунку 18 можно сделать вывод, что уровень образования имеет значительное влияние на должность руководителей и специалистов. Все руководители в ООО «Радна» имеют высшее образование. Большинство специалистов имеют высшее образование – 76,92%, доля специалистов со средне-специальным составляет 23,08%. Для рабочих специальностей уровень образования не важен, поэтому там, в подавляющем большинстве трудятся работники со средним и средним специальным образованием.

В таблице 22 представлена структура распределения персонала АО «Северный Ключ» по половому признаку.

Таблица 22 – Распределение персонала ООО «Радна» по полу

Группы	Мужчины		Женщины	
	Численность	% в структуре	Численность	% в структуре
Руководители	3	5	0	0
Специалисты	8	13,33	5	55,56
Рабочие	49	81,67	4	44,44
Всего	60	86,96	9	13,04

В общем виде, распределение сотрудников по полу представлено на рисунке 19.

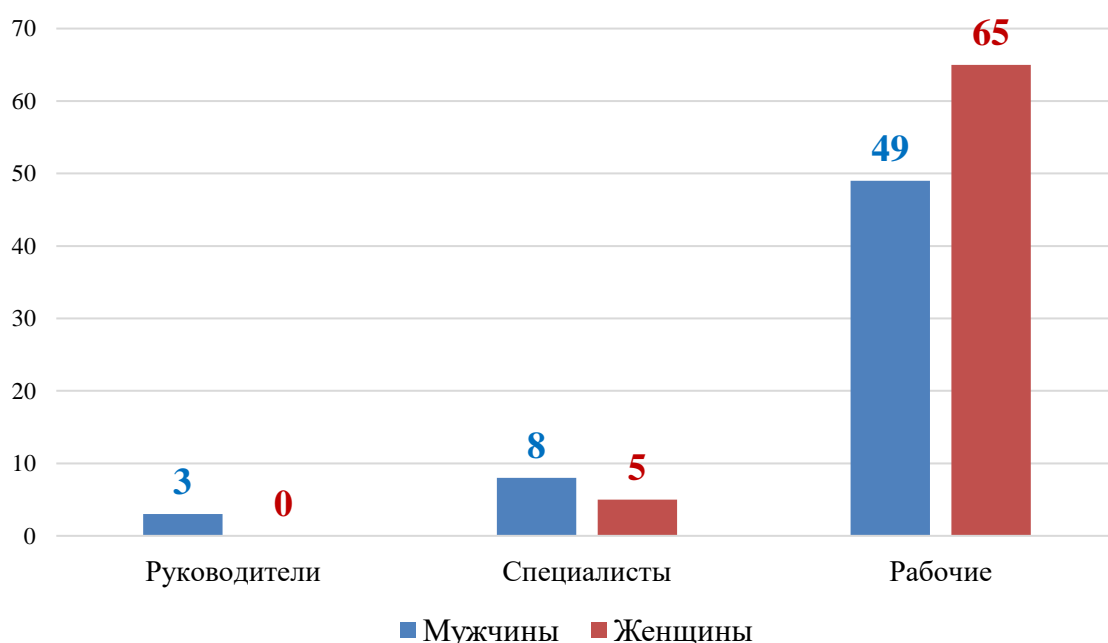


Рисунок 19 – Структура работников ООО «Радна» по половому признаку

Таким образом, согласно рисунку 19 можно сделать вывод, что на заводе значительную долю занимает мужской пол работников – около 86,96%. Большинство женщин занимаются трудовой деятельностью в качестве специалистов – 55,56%, а мужчины предпочитают специальность рабочих. В аппарате управления предприятия состоят исключительно мужчины.

Распределение сотрудников по возрастному признаку представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Распределение персонала ООО «Радна» по возрасту

Диапазон возраста, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
До 20	-	-	-	-	9	16,98
20-30	1	33,33	6	46,15	26	49,06
30-40	-	-	7	53,85	11	20,75
40-50	2	66,67	-	-	7	13,21
50-60	-	-	-	-	-	-
>60	-	-	-	-	-	-
Всего	3	100	13	100	53	100

Распределение персонала по возрасту показано на рисунке 20.

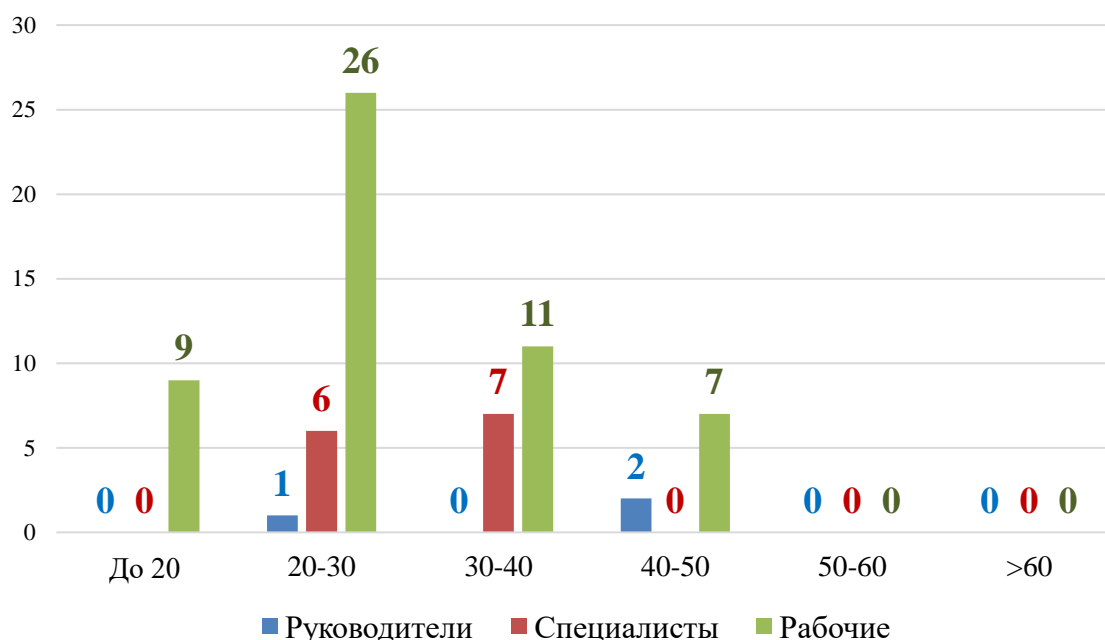


Рисунок 20 – Структура работников персонала ООО «Радна» по возрастному признаку

Согласно рисунку 20, можно сделать вывод, что в составе персонала ООО «Радна» работают сотрудники разного возраста, но преобладают люди 20-30 лет, особенно в рабочих должностях и специалистах – 49,06% и 46,15% соответственно. Совсем юными являются 9 сотрудников (до 20 лет), а граждане преклонного возраста вовсе отсутствуют. Можно утверждать, что коллектив ООО «Радна» достаточно молодой.

Структура персонала по стажу работу представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Распределение персонала ООО «Радна» по стажу работы

Диапазон стажа, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре	Кол-во	% в структуре
До 5	-	-	3	23,08	10	18,88
5-10	1	33,33	6	46,15	17	32,07
10-15	2	66,67	4	30,77	26	49,05
15-20	-	-	-	-	-	-
20-30	-	-	-	-	-	-
Всего	3	100	13	100	53	100

Диаграмма распределения персонала по стажу работы представлена на рисунке 21.

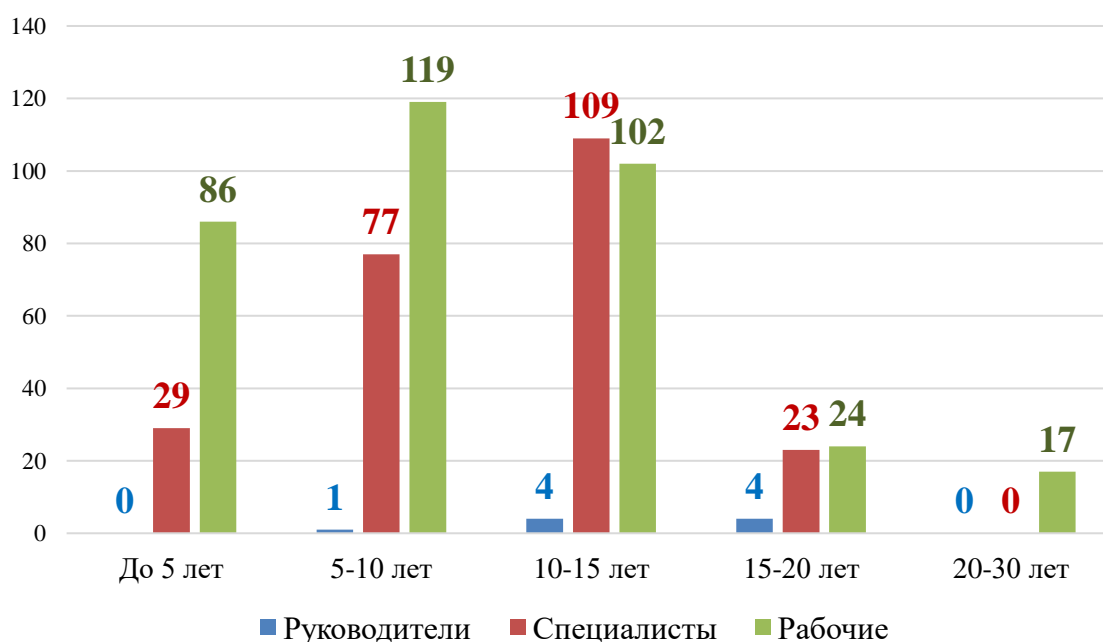


Рисунок 21 – Структура работников ООО «Радна» по стажу работы

Как видно из рисунка 21, 66,67% от числа руководителей работают на предприятии от 10 до 15 лет (то есть, с открытия), как и большинство рабочих – 49,05%. Большая часть специалистов (46,15%) работает на предприятии от 5 до 10 лет.

Таким образом, после проведенного анализа кадровых процессов и его структуры можно сделать следующие выводы:

- коэффициенты оборота по приему и выбытию, постоянства кадров и текучести имеют положительную тенденцию (в особенности, в сравнении с другими проанализированными компаниями), что благотворно влияет на конкурентоспособность завода и его эффективность;
- большую долю в категории персонала занимают рабочие специальности, что соответствует оптимальной структуре предприятиях агропромышленного сектора;
- средний возраст работников – 20-30 лет;
- большинство членов аппарата управления предприятием и рабочих работают в организации от 10 до 15 лет; для специалистов средний стаж составляет от 5 до 10 лет;
- все руководство и большинство специалистов имеют высшее образование, рабочие – среднее/средне-специальное;
- в ООО «Радна» среди персонала преобладает мужской пол – 86,96%

Таким образом, качественный анализ структуры персонала способен создать предпосылки для создания эффективной системы стимулирования и улучшения деятельности предприятия.

## **2.4 Анализ системы стимулирования**

### **2.4.1 Анализ системы стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»**

Для определения недостатков и тех аспектов, которые нужно дополнить и улучшить следует проанализировать существующую систему стимулирования.

Для управления персоналом в ООО «Конный Завод Ермак» применяются следующие виды методов стимулирования:

- материальные,

- социально-психологические,
- моральные.

Материальное стимулирование компании «Конный Завод Ермак» включает в себя следующее:

- заработная плата,
- премиальная часть.

Основной упор в структуре стимулирования сделано на материальные способы стимулирования. Согласно Трудовому Кодексу РФ организация может сама устанавливать форму оплаты труда, способ начисления, размер заработной платы и премии [11]. Заработная плата включает в себя:

- должностной оклад,
- премия,
- доплаты [32].

Заработная плата в компании выплачивается 2 раза в месяц – 15 и 30 числа. Выплаты осуществляются регулярно, без задержек, поэтому сотрудники уверены в своем материальном положении, что также можно считать стимулом к труду.

Премирование осуществляется 1 раз в месяц за качественное и добросовестное выполнение своих трудовых обязанностей. Сотрудник может быть достоин получения премии, если он выполнил месячные план работ.

Структура заработной платы рабочего и руководящего состава представлена в таблице 25 и 26 соответственно.

Таблица 25 – Структура заработной платы на примере рабочего и специалиста ООО «Конный Завод Ермак»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Оклад	100%	100%	100%		

## Продолжение таблицы 25

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Доплаты и надбавки: - за работу в выходные и праздничные дни;	18% от оклада	20% от оклада	25% от оклада	+2%	+5%
- за совмещение профессий	18% от оклада	20% от оклада	30% от оклада	+2%	+10%
Премии: - за выполнение или перевыполнение плана	30% от оклада	30% от оклада	30% от оклада	0%	0%
Итого	166%	170%	185%	+4%	+15%

Таким образом, можно сделать вывод, что доплаты за работу в выходные дни составляют 20% от оклада и увеличились на 5% в 2021 году по сравнению с предыдущим годом. За совмещение профессий рабочие получают 20% от оклада, а в 2021 году надбавка увеличилась на 10%. Размер оклада и премии остался неизменным.

Таблица 26 – Структура заработной платы на примере руководителя ООО «Конный Завод Ермак»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Оклад	100%	100%	100%		
Доплаты и надбавки: - за работу в выходные и праздничные дни;	25% от оклада	30% от оклада	40% от оклада	+5%	+10%
- за совмещение профессий	18% от оклада	20% от оклада	30% от оклада	+2%	+10%



Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Премии: - за выполнение или перевыполнение плана	25% от оклада	30% от оклада	30% от оклада	5%	0%
Итого	168%	180%	200%	+12%	+20%

У руководителей доплаты составляют большее процентное соотношение по сравнению с рабочим персоналом. Высшее звено получает 40% от оклада за работу в выходные дни (данный показатель увеличился на 10% по сравнению с предыдущим годом). Надбавка за совмещение профессий также увеличилась на 10% и составляет 30% от оклада. Размер премии и оклада также остался неизменным, как и у рабочего персонала.

Размер премии в ООО «Конный Завод Ермак» – фиксированный, поэтому такой вид материального стимулирования не является достаточным обоснованием выполнять свою работу лучше, чем это закреплено в трудовом договоре.

Основаниями для лишения премии сотрудника в ООО «Конный Завод Ермак» или частичного ее урезания являются следующие:

- дисциплинарный проступок – регулярные опоздания, прогулы, приход на работы в алкогольном опьянении, игнорирование распоряжений руководства и так далее;
- намеренное неисполнение трудовых обязанностей, которые регламентированы в трудовом договоре;
- нанесение вреда деловой репутации;
- причинение материального ущерба.

Точный размер премиальной суммы в случае ее сокращения устанавливается руководством компании и зависит от тяжести проступка и других факторов.

К социально-психологическим методам, применяемым в ООО «Конный Завод Ермак» можно отнести:

- мотивация персонала посредством гарантии получения социальных благ (больничный, отпуск с сохранением заработной платы, выплата больничных пособий и так далее).
- организация развлекательно-досуговых мероприятий на безвозмездной основе для сотрудника и всей его семьи.
- оснащение трудового рабочего места всей необходимой инфраструктурой, которая способствует комфортной работе и благоприятной обстановке (качественная мебель, многофункциональный компьютер, исправный принтер и сканер, удобное кресло, наличие кондиционера в жаркое время года и тепловой техники зимой).

По мере развития организации руководство вкладывает финансовые средства в создание благоприятных условий труда. В 2018 году производился капитальный ремонт всех помещений, который позволил создать рабочее место современным и комфортным. На данное инвестирование компания потратила 1 500 000 рублей. Предоставленные новшества позволило повысить удовлетворенность сотрудников своим рабочим место.

Одним из элементов корпоративной культуры в ООО «Конный Завод Ермак» является поздравление сотрудников с днем рождения, рождением ребенка или другой знаменательной датой. По данному поводу работнику вручается дополнительная выплата или другой ценный подарок.

Система стимулирования ООО «Конный Завод Ермак» регламентирована в коллективном договоре, где прописаны все предоставляемые льготы и положенные компенсации. Часть материальных гарантий выплачивается государством согласно Трудовому Кодексу РФ. К ним относятся возмещение затрат на обязательное медицинское обследование, страхование и так далее. Также, руководство завода предоставляет другие компенсации.

В 2021 году руководитель компании оказал материальную помощь 11 сотрудникам, которые оказались в трудном положении. Условиями для возможности ее получения были скоропостижная утрата близкого родственника, прохождение лечения и другие семейные обстоятельства.

Наиболее подробное описание социального пакета ООО «Конный Завод Ермак» и его перечень представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Социальный пакет ООО «Конный Завод Ермак»

Перечень положенных выплат и гарантий	Описание условий для возможности получения
Оплата путевок в детские оздоровительные лагеря для детей персонала	Возраст ребенка должен соответствовать диапазону от 7 до 14 лет
Материальная помощь определенным категориям персонала (родитель-одиночка, инвалиды, семьи с 3-мя и более детьми, пенсионеры и так далее)	Для получения материальной выплат необходимо предоставить документ, который подтверждает условия получения льготы, а также заявлением с необходимостью данной компенсации. Решение по выплате материальной выплате осуществляется генеральным директором с согласованием менеджером по персоналу.

Также в компании ООО «Конный Завод Ермак» предусмотрены дополнительные социальные льготы, которые не отражены в коллективном договоре. Они предназначены для сотрудников высшего звена и перечислены в таблице 28.

Таблица 28 – Льготы для высшего звена

Категория	Компенсация затрат на мобильную связь	Предоставление автомобиля
Генеральный директор	Есть	Есть
Начальник производственного цеха	Есть	Есть
Коммерческий директор	Есть	Есть
Главный бухгалтер	Есть	Нет

Таким образом, высшее звено организационной структуры имеет возможность компенсации затрат на мобильную связь. Также, им предоставляется служебный автомобиль с компенсацией бензина, за исключением главного бухгалтера.

Руководство компании всячески поддерживает развитие и обучение сотрудников, поэтому регулярно отправляет их на курсы по повышению квалификации по мере возможности.

#### **2.4.2 Анализ системы стимулирования в АО «Северный Ключ»**

Материальное стимулирование АО «Северный Ключ» включает в себя:

- заработную плату,
- премиальную часть.

Основной упор в структуре стимулирования сделано на материальные способы стимулирования. Согласно Трудовому Кодексу, РФ организация может сама устанавливать форму оплаты труда, способ начисления, размер заработной платы и премии.

Заработная плата на предприятии, как и в ООО «Конный Завод Ермак» складывается из оклада, премии, доплат/бонусов.

Заработная плата в компании выплачивается 2 раза в месяц – 10 и 25 числа. Выплаты осуществляются без задержек, что делает сотрудников уверенными в стабильности своего материального положения.

Структура заработной платы рабочего и руководящего состава представлена в таблице 29 и 30 соответственно.

Таблица 29 – Структура заработной платы на примере рабочего и специалиста АО «Северный Ключ»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Оклад	100%	100%	100%		

## Продолжение таблицы 29

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Доплаты и надбавки: - за работу в выходные и праздничные дни; - за совмещение профессий	20% от оклада	25% от оклада	25% от оклада	+5%	+0%
	20% от оклада	25% от оклада	30% от оклада	+5%	+5%
Премии: - за выполнение или перевыполнение плана	30% от оклада	30% от оклада	32% от оклада	0%	+2%
Итого	170%	180%	185%	+10%	+7%

Таким образом, можно сделать вывод, что доплаты за работу в выходные дни составляют 25% от оклада и увеличились на 5% по сравнению с 2019 годом (неизменны в период 2020-2021 гг.). За совмещение профессий рабочие получают 30% от оклада, а в 2021 году надбавка увеличилась на 5%. Размер премии увеличился на 2%

Таблица 30 – Структура заработной платы на примере руководителя АО «Северный Ключ»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Оклад	100%	100%	100%		
Доплаты и надбавки: - за работу в выходные и праздничные дни; - за совмещение профессий	30% от оклада	35% от оклада	40% от оклада	+5%	+5%
	20% от оклада	25% от оклада	30% от оклада	+5%	+5%

## Продолжение таблицы 30

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2020, % (+,-)
Премии: - за выполнение или перевыполнение плана	25% от оклада	30% от оклада	30% от оклада	5%	0%
Итого	175%	180%	200%	+15%	+10%

У руководителей доплаты составляют большее процентное соотношение по сравнению с рабочим персоналом. Высшее звено получает 40% от оклада за работу в выходные дни (данный показатель увеличился в 2021 году на 5% по сравнению с предыдущим годом). Надбавка за совмещение профессий также увеличилась на 5% и составляет 30% от оклада. Размер премии увеличился также на 5%.

Размер премии в ООО АО «Северный Ключ» – фиксированный, поэтому такой вид материального стимулирования не является достаточным обоснованием выполнять свою работу лучше, чем это закреплено в трудовом договоре.

Основаниями для лишения премии сотрудника в АО «Северный Ключ» или частичного ее урезания являются следующие:

- дисциплинарный проступок – регулярные опоздания, прогулы, приход на работы в алкогольном опьянении, игнорирование распоряжений руководства и так далее;
- намеренное неисполнение трудовых обязанностей, которые регламентированы в трудовом договоре;
- нанесение вреда деловой репутации;
- причинение материального ущерба.

Точный размер премиальной суммы в случае ее сокращения устанавливается руководством компании и зависит от тяжести проступка и других факторов.

Руководство АО «Северный Ключ», как уже было отмечено ранее, уделяет особое внимание социальному обеспечению своих сотрудников. Пример социального пакета для сотрудника предприятия представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Социальный пакет сотрудника АО «Северный Ключ»

Перечень положенных выплат и гарантий	Описание условий для возможности получения
Оплата путевок в детские оздоровительные лагеря для детей персонала	Возраст ребенка должен соответствовать диапазону от 7 до 14 лет
Материальная помощь определенным категориям персонала (родитель-одиночка, инвалиды, семьи с 3-мя и более детьми, пенсионеры и так далее)	Для получения материальной выплат необходимо предоставить документ, который подтверждает условия получения льготы, а также заявлением с необходимостью данной компенсации. Решение по выплате материальной выплате осуществляется генеральным директором с согласованием менеджером по персоналу.
Оформление путевок в санаторно-оздоровительные учреждения.	Минимально раз в год в период отпуска сотрудника.

Также в компании АО «Северный Ключ» предусмотрены дополнительные социальные льготы, которые не отражены в коллективном договоре. Они предназначены для сотрудников высшего звена и перечислены в таблице 32.

Таблица 32 – Льготы для высшего звена

Категория	Компенсация затрат на мобильную связь	Предоставление автомобиля
Генеральный директор	Есть	Есть
Руководители подразделений	Есть	Нет
Старшие специалисты	Есть	Нет

Таким образом, члены аппарата управления, а также ведущие специалисты имеют возможность компенсировать затраты на мобильную связь. Высшее руководство также пользуется служебным автотранспортом.

Руководство компании всячески поддерживает развитие и обучение сотрудников, поэтому регулярно отправляет их на курсы по повышению квалификации по мере возможности.

### **2.4.3 Анализ системы стимулирования в ООО «Радна»**

Материальное стимулирование ООО «Радна» также, как ООО «Конный Завод Ермак» и АО «Северный ключ» включает в себя такие составные элементы как:

- заработная плата,
- премиальная часть.

Основной упор в структуре стимулирования сделан на материальные способы стимулирования. Согласно Трудовому Кодексу, РФ организация может сама устанавливать форму оплаты труда, способ начисления, размер заработной платы и премии.

Заработная плата на предприятии, как и в ООО «Конный Завод Ермак» и АО «Северный ключ» складывается из оклада, премии, доплат/бонусов.

Заработная плата в компании выплачивается 2 раза в месяц – 15 и 30 числа. Выплаты осуществляются своевременно и в установленном объеме.

Структура заработной платы рабочего и руководящего состава представлена в таблице 33 и 34 соответственно.

Таблица 33 – Структура заработной платы на примере рабочего и специалиста ООО «Радна»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Оклад	100%	100%	100%		



Продолжение таблицы 33

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Доплаты и надбавки: - за работу в выходные и праздничные дни; - за совмещение профессий	15% от оклада	17% от оклада	20% от оклада	+2%	+3%
	20% от оклада	20% от оклада	25% от оклада	0%	+5%
Премии: - за выполнение или перевыполнение плана	20% от оклада	25% от оклада	25% от оклада	+5%	0%
Итого	155%	162%	170%	+7%	+8%

Таким образом, можно сделать вывод, что доплаты за работу в выходные дни составляют 20% от оклада и увеличились на 3% по сравнению с 2020. За совмещение профессий рабочие получают 25% от оклада, надбавка увеличилась на 5% в 2021 году. Размер премии увеличился на 5% в 2020 году и остался неизменным.

Таблица 34 – Структура заработной платы на примере руководителя ООО «Радна»

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Оклад	100%	100%	100%		
Доплаты и надбавки: - за работу в выходные и праздничные дни; - за совмещение профессий	25% от оклада	30% от оклада	35% от оклада	+5%	+5%
	20% от оклада	20% от оклада	25% от оклада	0%	+5%

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Относительное отклонение 2020/2019, % (+,-)	Относительное отклонение 2021/2021, % (+,-)
Премии: - за выполнение или перевыполнение плана	25% от оклада	30% от оклада	32% от оклада	5%	+2%
Итого	170%	180%	187%	+10%	+12%

У руководителей доплаты составляют большее процентное соотношение по сравнению с рабочим персоналом. Высшее звено получает 35% от оклада за работу в выходные дни (данный показатель увеличился в 2021 году на 5% по сравнению с предыдущим годом). Надбавка за совмещение профессий также увеличилась на 5% и составляет 25% от оклада. Размер премии увеличился на 2%.

Размер премии в ООО «Радна» – фиксированный, поэтому такой вид материального стимулирования не является достаточным обоснованием выполнять свою работу лучше, чем это закреплено в трудовом договоре.

Основаниями для лишения премии сотрудника в ООО «Радна» или частичного ее урезания являются следующие:

- дисциплинарный проступок – регулярные опоздания, прогулы, приход на работы в алкогольном опьянении, игнорирование распоряжений руководства и так далее;
- намеренное неисполнение трудовых обязанностей, которые регламентированы в трудовом договоре;
- нанесение вреда деловой репутации;
- причинение материального ущерба.

Точный размер премиальной суммы в случае ее сокращения устанавливается руководством компании и зависит от тяжести проступка и других факторов.

Руководство ООО «Радна», как уже было отмечено ранее, уделяет особое внимание социальному обеспечению своих сотрудников. Пример социального пакета для сотрудника предприятия представлен в таблице 35.

Таблица 35 – Социальный пакет сотрудника ООО «Радна»

Перечень положенных выплат и гарантий	Описание условий для возможности получения
Оплата путевок в детские оздоровительные лагеря для детей персонала	Возраст ребенка должен соответствовать диапазону от 7 до 14 лет
Материальная помощь определенным категориям персонала (родитель-одиночка, инвалиды, семьи с 3-мя и более детьми, пенсионеры и так далее)	Для получения материальной выплат необходимо предоставить документ, который подтверждает условия получения льготы, а также заявлением с необходимостью данной компенсации. Решение по выплате материальной выплате осуществляется генеральным директором с согласованием менеджером по персоналу.

Также в компании ООО «Радна» предусмотрены дополнительные социальные льготы, которые не отражены в коллективном договоре. Они предназначены для сотрудников высшего звена и перечислены в таблице 36.

Таблица 36 – Льготы для высшего звена

Категория	Компенсация затрат на мобильную связь	Предоставление автомобиля
Генеральный директор	Есть	Нет
Руководители подразделений	Есть	Нет
Старшие специалисты	Есть	Нет

Таким образом, члены аппарата управления, а также ведущие специалисты имеют возможность компенсировать затраты на мобильную связь. Сотрудникам не предоставляется дополнительно служебный автотранспорт.

Руководство компании всячески поддерживает развитие и обучение сотрудников, поэтому регулярно отправляет их на курсы по повышению

квалификации, что крайне актуально именно для ООО «Радна», имеющего статус инновационного предприятия.

## 2.5 Диагностика удовлетворенности работников системой стимулирования

Для того, чтобы оценить существующую систему стимулирования был проведен опрос, который показан в приложении А. Его результаты представлены на рисунке 22.

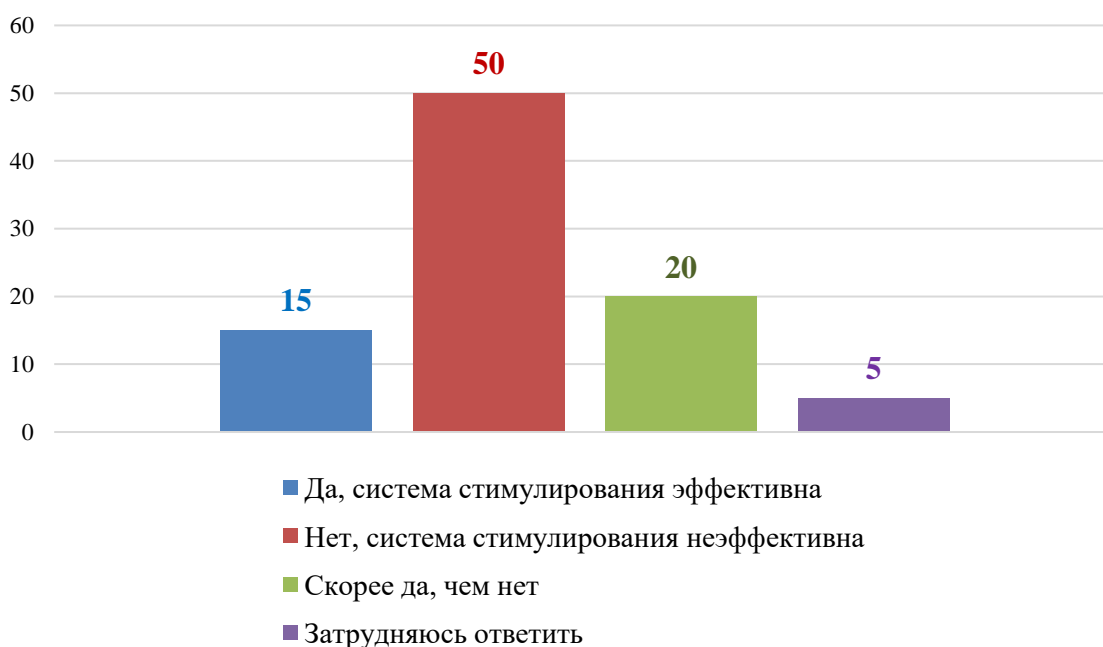


Рисунок 22 – Опрос «По вашему мнению, используемая система стимулирования в компании «Конный Завод Ермак» является эффективной и способствует мотивации?»

Анализируя рисунок 22, можно сделать вывод, что персонал ООО «Конный Завод Ермак» не удовлетворен действующей системой стимулирования, поэтому она нуждается в совершенствовании.

Действующая система стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак» основана, в большинстве своем, на материальных аспектах и стимулах. Моральное стимулирование в компании начало применяться только с 2017

года, что благотворно повлияло на снижение текучести кадров. До 2017 года руководитель предпочитал использовать исключительно материальное стимулирование, что подвергло возникновению множества проблем. На данный момент, нематериальное стимулирование функционирует несистематично, что вызывает недовольство у персонала.

Для определения дополнительных льгот и компенсаций, используемых в ООО «Конный Завод Ермак» был проведен опрос с перечислением возможных методов стимулирования, который показан в таблице Л.1. Результат показан в таблице 37.

Таблица 37 – Опрос персонала о применяемых методах стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»

Методы стимулирования	Применение в организации
Премиальные выплаты	Да
Ощущение полезности в своей должности	Да
Благодарность и признание со стороны руководства и коллектива	Нет
Бесплатное страхование	Да
Долевое участие в продаже акций	Нет
Компенсация затрат на ЖКХ	Нет
Повышение оклада	Нет
Возможность карьерного роста	Да
Предоставление путевок	Да
Компенсация затрат на проезд до работы	Нет
Компенсация расходов на телефонную связь	Нет (только для топ-менеджмента)
Дополнительные выплаты на день рождения	Да
Предоставление кредита по низким процентным ставкам	Нет
Моральные поощрения	Нет
Повышение квалификации за счет работодателя	Нет

Таким образом, на основе опроса персонала можно сделать вывод, что руководство ООО «Конный Завод Ермак» активно использует следующие методы стимулирования:

- премии;
- уважение и благодарность за трудовые функции подчиненных;
- страхование;

- предоставление путевок в оздоровительные курорты для всей семьи;
- повышение по карьерной лестнице;
- разовые выплаты по случаю дня рождения, рождения ребенка;
- моральные поощрения.

Остальные направления стимулирования не используются в компании и нуждаются в совершенствовании и возможном внедрении их в мотивационную структуру ООО «Конный Завод Ермак» в случае их целесообразности и уместности.

Основной перечень благ морального стимулирования перечислен в таблице 38.

Таблица 38 – Моральное стимулирование ООО «Конный Завод Ермак» с 2020-2021 гг. с описанием количества персонала, задействованных в льготах

Вид льготы	Количество задействованных сотрудников, чел	
	2020 год	2021 год
Вручение дипломов за ответственное и качественное выполнение трудовых обязанностей	29	34
Содействие сотрудникам для их участия в принятии решений в делах компании (приглашение лучших работников на собрания по важным направлениям развития организации)	10	15
Критические осуждения (жалобы со стороны коллег или клиентов, покупателей)	27	35

Таким образом, можно сделать вывод, что количество сотрудников, удостоившихся получения благодарностей за добросовестное выполнение трудовых функций увеличилось на 5 человек. Руководство завода стало больше привлекать работников к участию в управленческих делах компании (на 5 человек по сравнению с 2020 годом). Критические суждения увеличились на 10 человек. В целом, это низкие показатели для завода, в которой насчитывается персонал более 100 сотрудников. Выдача благодарностей и

приглашение работников к участию в собраниях по принятию управленческих решений в компании значительно уступают такому направлению морального стимулирования, как критика, поэтому это влечет за собой возникновение множества проблем, демотивирующих персонал.

В ходе исследования был проведен опрос персонала на анонимной основе. Анкета помогла выявить существующие недовольства работников, которые мешают им комфортной работе. Результат опроса показан в таблице 39.

Таблица 39 – Основные аспекты, которые снижают мотивацию персонала в ООО «Конный Завод Ермак»

Фактор	Ответ, %		
	Да	Нет	Не знаю
Отсутствие интереса в выполняемых трудовых функциях	10	80	10
Оценка деятельности персонала и ее соответствие ожиданиям руководства четко не разработана	60	35,5	4,5
Отсутствие чуткости и понимания со стороны руководства	51	41,8	7,2
Низкий эмоциональный климат в коллективе	68,4	27,6	4
Авторитарный тип управления со стороны руководства без учета интереса работников	15	79	6

Проведенный анализ наглядно показан на рисунке 23.

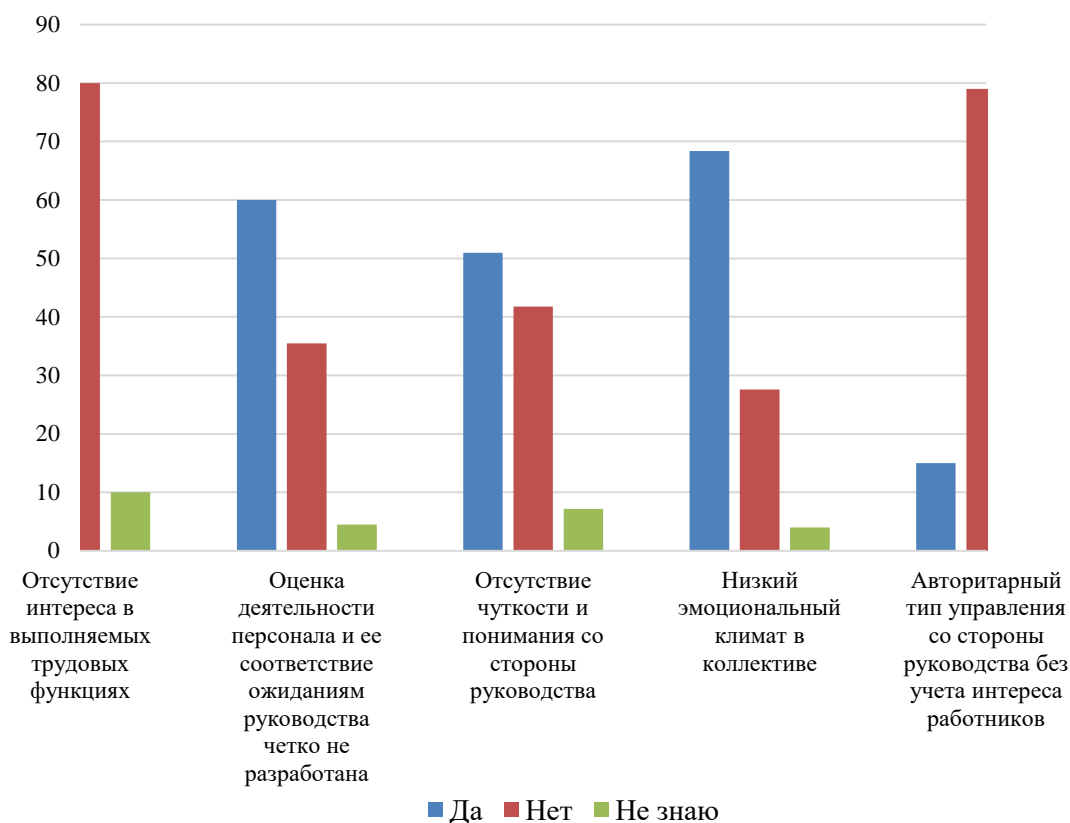


Рисунок 23 – Опрос сотрудников, выявляющий факторы, которые снижают мотивацию

Таким образом, анализируя таблицу 39 и рисунок 33 можно сделать выводы об основных факторах, которые снижают мотивацию персонала:

- в компании ООО «Конный Завод Ермак» отсутствует справедливая оценка деятельности персонала, так как система учета достижений работников и соответствие их ожиданиям руководства четко не разработана (60%);
- руководство завода предпочитает формальный тип управления, отсутствует чуткость и понимание по отношению к персоналу (51%);
- наличие негативных эмоциональных связей в коллективе (68,4%).

Положительными факторами, по мнению специалистов ООО «Конный Завод Ермак», являются наличие интереса в выполняемых трудовых функциях (80%) и учет мнения сотрудников при управлении персоналом (79%).

Также, в ООО «Конный Завод Ермак» был проведен опрос на тему «Какие виды материального и нематериального стимулирования являются



наиболее интересными для вас?». Результаты опроса представлены ниже на рисунке 24 (см. таблицу К.1).

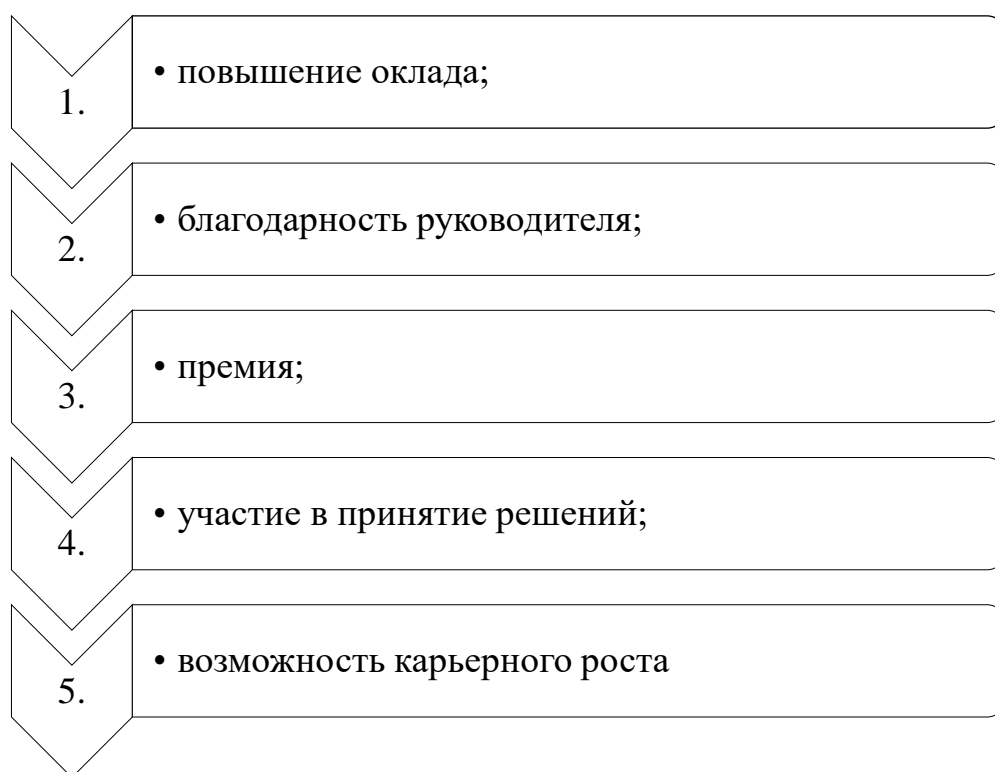


Рисунок 24 – Итоги опроса «Какие виды материального и нематериального стимулирования являются наиболее мотивационными для Вас?»

По итогам проведенного опроса можно сделать вывод, что персонал ООО «Конный Завод Ермак» считает наиболее мотивационными методами стимулирования материальные аспекты (повышение оклада и премии), а также возможность карьерного роста, что также влечет к повышению заработной платы, благодарность от руководства за выполняемые трудовые обязанности, участие в собраниях по принятию организационно-управленческих решений.

### **3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования**

#### **3.1 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда**

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что для совершенствования функционирования предприятия и улучшения работы персонала необходимо усовершенствовать существующую систему стимулирования труда на предприятии.

Для эффективной реализации комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования был разработан алгоритм, который представлен на рисунке 25. В ходе исследования была учтена информация о мотивационной структуре предприятия и рассмотрены мнения персонала, их недовольства и факторы, которые требуют внедрения или улучшения.

Среди негативных факторов, влияющих на стимулирование труда, были выделены:

- фиксированный размер премии, которая не дает мотивации для улучшения своих трудовых показателей среди рабочих;
- невозможность обучаться за счет организации;
- плохо развитое моральное стимулирование;
- низкие эмоциональные связи в организации;
- отсутствие справедливой оценки деятельности работников;

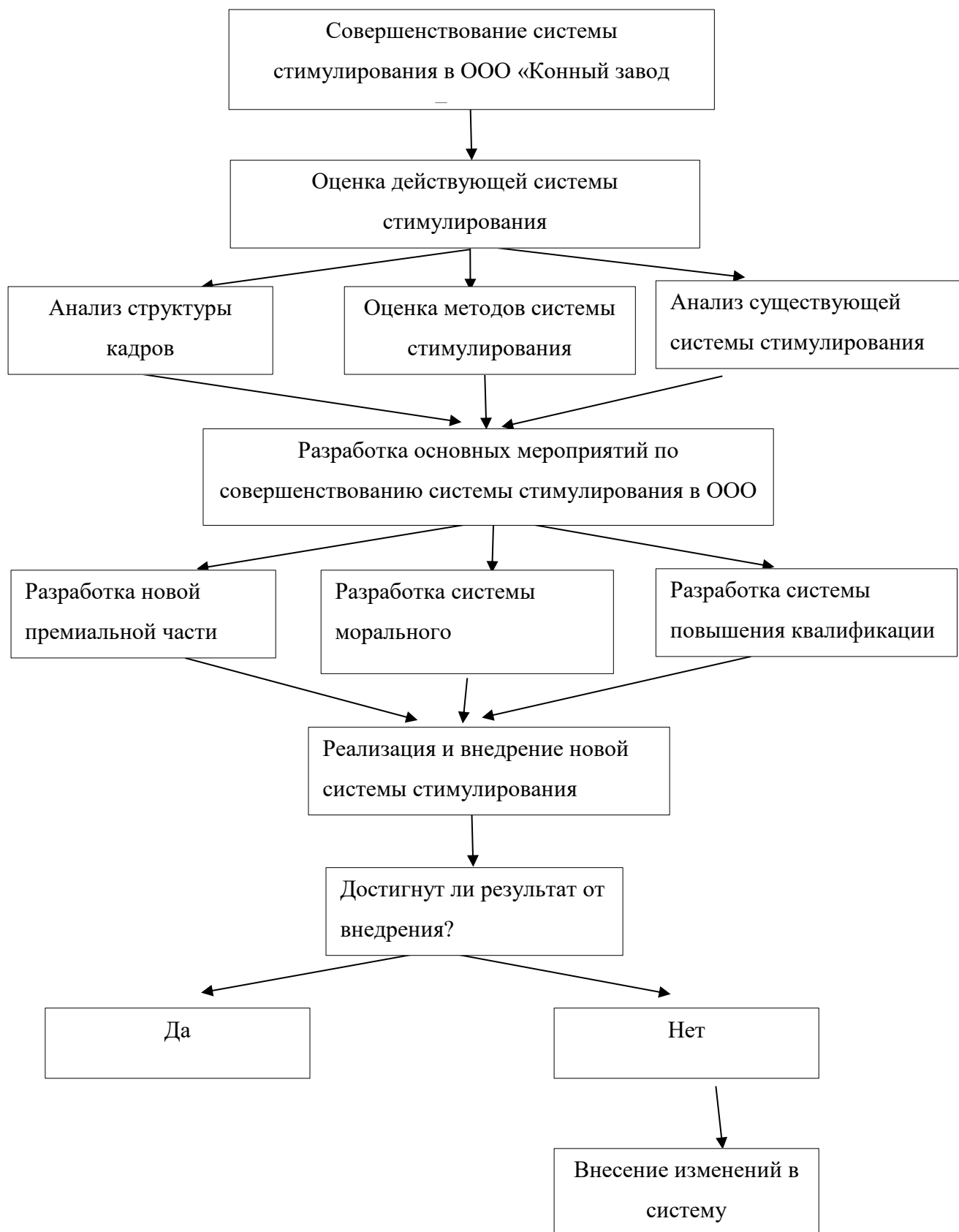


Рисунок 25– Алгоритм реализации комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»

Для эффективного совершенствования системы симулирования труда необходимо уделить внимание положительным факторам мотивации, которые применяются в организации и постараться ликвидировать негативные, которые отрицательно воздействуют на работу персонала.

Первая проблема в ходе проведенного исследования – это применение фиксированной премии. В действующей системе стимулирования нет существенной зависимости от размера заработной платы и результативность выполняемых трудовых обязанностей, что снижает результативность материального фактора стимулирования. Для решения данной проблемы необходимо внести коррекционные действия в систему стимулирования труда на предприятии ООО «Конный Завод Ермак».

В процессе анкетирования сотрудников было выявлено, что материальные факторы играют значительную роль в мотивации сотрудников. Необходимо внедрить такую систему премирования, которая оказывала бы положительное воздействие на трудовую активность персонала. Работники должны быть осведомлены, в каком случае размер их вознаграждения повысится и на сколько. Таким образом, для решения проблемы, связанной с фиксированной частью премии, необходимо внедрить систему организации переменной части с помощью показателей КРІ.

Денежное стимулирование на основе КРІ мотивирует индивидуальные результаты каждого сотрудника, его вклад в коллективный труд, что благотворно влияет на функционирование организации. Опыт мировых компаний показывает, что использование методики КРІ позволяет увеличить прибыль организации до 30% благодаря увеличению мотивации сотрудников и их заинтересованности в делах организации.

Конкурентные преимущества от внедрения стимулирования на базе КРІ:

- справедливость – дает достоверную оценку вклада каждого сотрудника на основе проделанной работы;

– ориентированность на достижение результата – сотрудник получает вознаграждение за качественное выполнение трудовых функций, перевыполнение плана;

– понятность – сотрудник четко осведомлен о вознаграждениях и способах ее получения, а руководство компании знает, за какие результаты и сколько он готов выплатить;

– управляемость – позволяет модифицировать усилия сотрудников, кардинально не изменяя всю систему стимулирования;

– неизменность – каждый работник организует свой трудовой процесс, ориентируясь на разработанную систему мотивации.

Для внедрения систему КРІ приглашается специалист, который разрабатывает ее для каждого подразделения. Ключевые показатели КРІ могут быть разными и зависят от:

- специфики трудовых функций,
- желаемого результата,
- опыта работников.

Система КРІ способна учитывать не только денежные показатели, но и показатели основных производственных процессов, эффективное использование ресурсов и так далее. В таблице 40 показан шаблон использования личной результативности работника.

Таблица 40 – Пример КРІ на основе личной результативность работника

Ключевые показатели Системы КРІ	Вес	плановый	фактический	Результат, в %
Ключевой показатель 1				
Ключевой показатель 2				
Коэффициент результативность				

Каждому из разработанных ключевых показателей (объем продаж, привлечение новых клиентов) присваивается свой вес от 0 до 1. Сумма веса всех показателей составляет 1. Таким образом, руководитель ранжирует

показатели, ориентируясь на стратегически планы и собственные ожидания от персонала.

Рассмотрим пример расчета премиальной части КРІ для менеджера по продажам. Пример представлен в таблице 41.

Таблица 41 – КРІ для менеджера по продажам

Ключевые показатели системы КРІ	Вес	Плановый, тыс. руб.	Фактический, тыс. руб.	Результат, (факт/план), в %
Объем продаж	0,3	1 000	1 200	120
Средний чек	0,4	50	55	110
Процент лояльных клиентов с большой суммой заказа	0,2	80	82	102,5
Средняя рентабельность, %	0,1	12	13	108,3
Итого, коэф-т результативность	1			$(120 \cdot 0,3) + 44 + 20,5 + 10,83 = 111,33$

Размер премиальной части рассчитывается на основе коэффициента результативности (см. таблицу 42). Для получения коэффициента результативности показатели результата умножаются на соответствующий вес. Сумма полученных показателей является итоговым коэффициентом результативности.

Таблица 42 – Расчет премии по коэффициенту результативности

Коэффициент результативности, %	Доля премии, %	Итоговая премия в денежном выражении, руб.
<80	0	0
80-90	0,35	10 500
90-100	0,7	21 000
100-110	0,8	24 000
110-120	0,9	27 000
>120	1	30 000

В рассмотренном примере коэффициент результативности составил 111,3. Он попадает в диапазон 110-120, следовательно, сотрудник получит премию в размере 27 000 рублей.

Таким образом, менеджер по продажам видит, какой размер премии он получит, на какие ключевые показатели стоит ориентироваться, какие результаты работы можно улучшить.

Внедрение и эффективное использование данной системы мотивации требует определенных знаний у руководителей для целесообразного ее применения. Для успешного включения системы KPI помогут независимые эксперты и специалисты, которые обладают необходимыми знаниями, умениями, навыками. Сроки проекта определяются индивидуально, однако разработка и внедрение ее составит минимум 2-3 месяца. Стоимость разрабатываемой системы зависит от множества факторов, ориентировочная стоимость для ООО «Конный Завод Ермак» составляет 30 000 рублей.

Следующая проблема, которая была выявлена в ходе анализа системы стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак» – плохо развитое моральное стимулирование. Для ее совершенствования рекомендуется изменить систему нематериального стимулирования. Для этого руководству завода необходимо внедрить в свою организацию следующие факторы:

- устраивать совместные встречи чаще, а не только 2 раза в год на Новый год и 8 марта; можно собираться вместе на празднование Дня рождения или организовывать выезды на природу;
- издание брошюр с фотографиями лучших работников с перечислением их достижений и высоких трудовых показателей;
- памятные подарки лучшим сотрудникам в виде толстовки, кружки с символикой компании;
- руководителю рекомендуется поощрять заслуги высокопроизводительных работников в устной или письменной форме на собраниях, совещаниях или при личной встрече;
- разработать этапы карьерного роста;
- рассмотрение варианта гибкого рабочего графика для узкого круга специалистов;

- предоставление выходного дня для сотрудников, которые перевыполнили план;
- внедрение различных бонусов (дотация питания, скидки на оплату абонеента в спортивный зал и так далее).

Примерные расходы на внедрение вышеописанных методов представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Расходы на совершенствование морального стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»

Фактор воздействия	Сумма, руб.
Выездные встречи	20 000
Издание брошюр	5 000
Майки, толстовки, кружки и т.д.	5 000
Дополнительные бонусы	30 000
Итого	60 000

Третий фактор, который снижает заинтересованность работать лучше – обучение и повышение квалификации за собственный счет. Проведенный опрос персонала показал, что сотрудники недовольны тем, что руководство компании не выделяет дотации на улучшение знаний своих подопечных. Для улучшения качества производимых товаров, увеличения заинтересованность работников, роста конкурентоспособности и результативности деятельности предприятия руководству компании необходимо отправлять своих подчиненных на курсы повышения квалификации, конференции по обмену опытом и другие семинары, которые благотворно повлияют на успех завода в долгосрочной перспективе. ООО «Конный Завод Ермак» рекомендуется полностью или частично оплачивать прохождение обучения заинтересованных лиц. Такие затраты приведут к стимулированию работников и положительно повлияют на производственный процесс в целом.

Комплекс мероприятий по решению данной проблемы включает:

- отправить руководителей высшего звена на бизнес-тренинги;
- направить рабочих и специалистов на техническое обучение;



– отправить менеджеров завода на семинар «эмоциональный интеллект».

Наличие низкого эмоционального интеллекта приносит много отрицательных эмоций в организации, к которым относятся гнев, враждебность, отсутствие взаимоподдержки. Таким образом, она мешает развитию благоприятного климата в организации, снижает мотивацию и способна разрушить даже самую сильную команду.

Прохождение семинара по теме «эмоциональный климат» позволит научиться:

- управлять собственными эмоциями,
- получать радость на работе,
- эффективно мотивировать и направлять подчиненных в необходимое русло,
- быть лидером, создавать и сплачивать коллектив,
- ораторское искусство,
- ставить и достигать цели и т.д.

Техническая учеба считается плановым обучением технических специалистов. Ее прохождение позволяет повысить техническую грамотность подчиненных, узнать нововведения по технологическим оборудованьям, улучшить навыки по работе с техническим обеспечением, укрепить знания по пожарной и аварийной ситуации, перенять опыт по ликвидации сбоев в производственном процессе и так далее. Техническая учеба признана улучшить качество работы специалистов, их профессионализм и умения, что позволит наладить производственную цепочку производимых товаров и повысить прибыль организации.

Тренинг по эффективному производству для высшего звена позволит получить навыки по управлению персоналом, выявлять потребности персонала, разработать собственный стиль управления для разных ситуаций. Прохождение семинара позволит руководителям структурным подразделениям

распределять свои задачи по мере их важности и научит эффективному стимулированию своих подопечных.

Статьи расходов для решения данной проблемы представлена в таблице 44.

Таблица 44 – Расходы на комплекс предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
Тренинг для руководителей высшего звена	40 000
«Эмоциональный интеллект»	30 000
Техническое обучение	40 000
Итого	110 000

Таким образом, предложенные мероприятия по решению проблем, возникших в ходе анализа во 2 главе, позволят улучшить систему стимулирования труда и эффективно использовать трудовой потенциал сотрудников.

### **3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий**

После предложенного комплекса мероприятия по совершенствованию системы стимулирования необходимо проанализировать, насколько они будут эффективны для стимулирования персонала ООО «Конный Завод Ермак».

Для анализа внедряемых методов было проведено анкетирование персонала с целью определения, насколько они удовлетворены работой с новой системой стимулирования [34] (см. таблицу И.1). Данная оценка поможет понять эмоциональный климат в коллективе, насколько они удовлетворены типом управления в нынешней структуре, появилась ли у них мотивация выполнять свои трудовые функции лучше и качественнее.

Анкета содержит 13 утверждений, каждое из которых необходимо оценить от 1 до 5 баллов. Пятибальная шкала соответствует следующим значениям:

- 1 балл – полностью согласен,

- 2 балла – согласен,
- 3 балла – согласен не в полной степени,
- 4 балла – не согласен,
- 5 баллов – совсем не согласен.

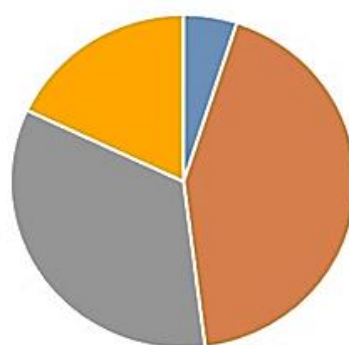
По итогам анкетирования каждый сотрудник может набрать от 13 до 65 баллов. Если работник набрал 37 и более баллов – это означает, что предложенные рекомендации не улучшили систему стимулирования и указывает на неудовлетворенность подчинённого своей трудовой деятельностью. Соответственно, если работник набрал меньше указанного количества баллов, то предложенные рекомендации оказали результативный эффект для улучшения стимулирования работников.

Результат исследования содержит следующие значения, которые представлены в таблице 45.

Таблица 45 – Результат анкетирования сотрудников о предложенных рекомендациях

Доля работников, в %	Количество баллов
5	>40
43	30-40
34	20-30
18	14-20

Результат анкетирования представлен на рисунке 14.



■ >40 ■ 30-40 ■ 20-30 ■ 14-20

Рисунок 26 – Итог анкетирования сотрудников о предложенных рекомендациях

Результат проведенного анкетирования означает, что большинство работников ООО «Конный Завод Ермак» удовлетворены своей работой в организации.

Для достоверного доказательства предложенных рекомендации был проведен опрос, который устраивался для анализа действующей системы стимулирования. Он позволяет сравнить результаты исследования до введения комплекса мероприятий по совершенствованию системы стимулирования и после. Результаты представлены в таблице 46.

Таблица 46 – Основные аспекты, которые снижают мотивацию персонала в ООО «Конный Завод Ермак»

Фактор	Ответ, %		
	Да	Нет	Не знаю
Отсутствие интереса в выполняемых трудовых функциях	7	86	7
Оценка деятельности персонала и ее соответствие ожиданиям руководства четко не разработана	23	70	7

## Продолжение таблицы 46

Фактор	Ответ, %		
	Да	Нет	Не знаю
Отсутствие чуткости и понимания со стороны руководства	29	65	6
Низкий эмоциональный климат в коллективе	35,5	60,5	4
Авторитарный тип управления со стороны руководства без учета интереса работников	10	85	5

Для анализа проводимых мероприятий, сравним результаты до и после опроса. Результат представлен в таблице 47.

Таблица 47 – Основные аспекты, которые снижают мотивацию персонала в ООО «Конный Завод Ермак» до и после предложенных рекомендаций

Фактор	Ответ, %					
	До предложенных рекомендаций			После предложенных рекомендаций		
	Да	Нет	Не знаю	Да	Нет	Не знаю
Отсутствие интереса в выполняемых трудовых функциях	10	80	10	7	86	7
Оценка деятельности персонала и ее соответствие ожиданиям руководства четко не разработана	60	35,5	4,5	23	70	7
Отсутствие чуткости и понимания со стороны руководства	51	41,8	7,2	29	65	6
Низкий эмоциональный климат в коллективе	68,4	27,6	4	35,5	60,5	4
Авторитарный тип управления со стороны руководства без учета интереса работников	15	79	6	10	85	5

После предложенного комплекса мероприятий, заметна положительная динамика – те факторы, которые вызывали негативную реакцию у сотрудников

и ухудшали их трудовую деятельность, изменились в лучшую сторону. Все аспекты, которые снижали мотивацию работников, стали удовлетворять работников завода. Таким образом, стимулирование персонала улучшилось, персонал стал более удовлетворенным системой мотивации компании, что улучшило трудовую деятельность и эффективность организации.

Экономический эффект от вводимых мероприятий выражается в снижении коэффициента текучести кадров. В ходе исследования было выявлено, что в ООО «Конный Завод Ермак» по собственному желанию уволилось 16 работников. Если учитывать, что на поиск, подбор и опрос одного сотрудника уходят издержки в размере одной заработной платы (30 000 рублей), то можно сделать вывод, что компания ежегодно теряет 480 000 рублей.

При внедрении предложенных рекомендаций ожидается снижении уровня текучести кадров на 50 %, то есть затраты на отбор новых претендентов на должность будут составлять 240 000 рублей. Сэкономленная сумма средств является оправданной для размера инвестирования в предложенный проект. Итоговая стоимость проекта составляет 200 000 рублей и детально показана в таблице 48.

Таблица 48 – Смета затрат на инвестирование в предложенный проект по совершенствованию системы стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак»

№ проблемы	Комплекс рекомендаций	Стоимость, в рублях
1	Использования методики оценки сотрудников на основе KPI	30 000
2	Выездные встречи	20 000
	Издание брошюр	5 000
	Майки, толстовки, кружки и т.д.	5 000
	Дополнительные бонусы	30 000
	Итого	60 000
3	Тренинг для руководителей высшего звена	40 000
	«Эмоциональный интеллект»	30 000
	Техническое обучение	40 000
	Итого	110 000
Общая сумма проекта		200 000

Таким образом, можно рассчитать коэффициент экономической эффективности по формуле:

$$\Theta = \frac{P}{Z}, \quad (3)$$

где P – результат от внедрения проекта, экономия производства; Z – издержки на внедрение проекта

$$\Theta = \frac{240000}{210000} = 1,2$$

Коэффициент экономической эффективности составляет больше 1. Данный показатель означает хорошую экономическую эффективность от внедряемого проекта. К тому же, предложенные рекомендации помогут улучшить систему стимулирования, что приведет к росту прибыли, увеличению продаж, расширению клиентской базы и общей конкурентоспособности организации.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий позволит снизить уровень текучести кадров, что приведет к уменьшению издержек, затрачиваемых на поиск претендентов на новую должность. Данное внедрение позволит увеличить прибыль и объем продаж, улучшит качество выполняемых трудовых функций, так как сотрудники ООО «Конный Завод Ермак» будут заинтересованы в выполнении своих обязанностей и будут мотивированы достигать лучших результатов по системе показателей КРІ.

## Заключение

В современном обществе с развитием социальных отношений изменяются потребности и интересы работников. Руководство компаний не ограничиваются мерами материального воздействия на стимулирование персонала, а все чаще использует методы для увеличения заинтересованности в работе, совершенствования и саморазвития.

Внешнее воздействие на трудовые функции подчиненных осуществляются через стимулирование. Оно включает в себя определенные принципы и требования, которые необходимо учитывать при управлении человеческими ресурсами. Система стимулирования направлена на мотивацию работников выполнять свои трудовые обязанности качественно и на высоком уровне. Персонал может выполнять свои функции с разной отдачей и зависит это от того, насколько сотрудник замотивирован работать лучше.

Стимулирование труда занимает одно из главных звеньев в системе функционирования предприятия, потому что оно выступает главным мотивом поведения сотрудников. Экономисты выделяют несколько способов стимулирования: заработная плата, бонусы, участие в прибыли организации и акционерном капитале, управление свободным временем и так далее.

В организации, как правило, применяется не одна форма стимулирования, а целый комплекс, включающий в себя сложный процесс, объединяющий различные виды и формы стимулирования. Для успешного совершенствования системы стимулирования необходимо разработать правильную структуру стимулирования, которая позволит улучшить трудовой процесс.

Для оценки существующей системы стимулирования на предприятии менеджер могут применять качественные и количественные методы. К первым относятся социологические опросы, анкетирование, интервьюирование и так далее. Количественные методы включаю



экономический расчет эффективности используемых методов стимулирования. Все мероприятия руководства по улучшению системы стимулирования труда направлены, в конечном итоге, на увеличение прибыли завода.

В качестве объектов исследования выступили три предприятия агропромышленного комплекса, расположенные на территории Самарской области, – ООО «Конный Завод Ермак», АО «Северный Ключ» и ООО «Радна». На основе проведенного анализа трех предприятий сделаем несколько обобщающих выводов:

а) организационная структура:

- 1) линейно-функционального типа, но с разной степенью детализации;
- 2) стремление к повышению степени адаптивности и скорости реагирования на изменения внешней и внутренней среды за счет рационального распределения функциональных задач между структурными единицами.

б) финансово-экономическое состояние:

- 1) положительная динамика изменения основных фондов предприятий, что может свидетельствовать как о повышении интенсивности их использования (следовательно, частой необходимостью реконструкции/замены), так и об общем расширении производства;
- 2) уменьшение прибыли от продаж по нескольким причинам: увеличение себестоимости одновременно с сокращением/стабильным объемом выручки, или же увеличения объема управленческих расходов (связаны с кадровой политикой предприятий);

3) снижение показателей рентабельности как по продажам, так и по производству по причине невозможности покрытия затрат за счет прибыли от реализации продукции.

в) анализ кадрового состава:

- 1) расширение штата сотрудников при единовременном увеличении размеров заработной платы и, следовательно, фонда оплаты труда;
- 2) руководство исключительно с высшим образованием и стажем работы от 10 лет (большинство);
- 3) преобладают сотрудники-мужчины;
- 4) преобладают рабочие должности;
- 5) уменьшение показателей оборота по выбытию, стабилизация рабочих коллективов;
- б) сокращение показателей текучести кадров.

г) система стимулирования:

- 1) составные элементы выплат: оклад, премия, доплаты/бонусы;
- 2) тенденция увеличения надбавок за работу в выходные и праздничные дни, а также за совмещение должностей;
- 3) наличие социального пакета и ряда дополнительных льгот (компенсаций) для руководства и руководящих должностей.

Далее более подробно сфокусируемся на результатах анализа ООО «Конный Завод Ермак».

Клиентская база постоянно расширяется, что позволяет увеличивать свой потенциал и конкурентоспособность. В ООО «Конный Завод Ермак» сложилась линейно-функциональная организационная структура. Ее применение уместно, так как на предприятии происходит выпуск большого количества однородных товаров.

Был проведен анализ основных финансово-экономических показателей за 2020 и 2021 год. За анализируемый период отмечен рост важных

показателей, что указывает на эффективное развитие завода и его потенциал на долгосрочной перспективе.

После проведенного анализа кадровых процессов и его структуры были сделаны следующие выводы:

- коэффициенты оборота по приему и выбытию, постоянства кадров и текучести имеют положительную тенденцию, что благотворно влияет на конкурентоспособность завода и его эффективность;
- большую долю в категории персонала занимают рабочие специальности, что соответствует оптимальной структуре на предприятиях по разведению животных;
- средний возраста работников – 20-40 лет;
- большинство работников всех категорий (за исключением руководства) имеют небольшой стаж в компании – до 5 лет;
- большинство руководителей и специалистов имеют высшее образование, а рабочие – среднее;
- в ООО «Конный Завод Ермак» среди персонала преобладает мужской пол – 71%

С целью анализа существующей системы стимулирования проводился анонимный опрос на основе анкетирования для выявления морального климата в коллективе, степени удовлетворенности работников, приоритетов в мотивации.

В результате проведенного анкетирования выяснилось, что в ООО «Конный Завод Ермак» сложился отрицательный и неблагоприятный климат. Были выявлены следующие недовольства по мнению персонала:

- в компании ООО «Конный Завод Ермак» отсутствует справедливая оценка деятельности персонала, так как система учета достижений работников и соответствие их ожиданиям руководства четко не разработана;

- руководство компании предпочитает формальный тип управления, отсутствует чуткость и понимание по отношению к персоналу;
- наличие негативных эмоциональных связей в коллективе.

По итогам анализа были выявлены следующие недочеты в существующей системе стимулирования:

- фиксированный размер премии, которая не дает мотивации для улучшения своих трудовых показателей среди рабочих;
- невозможность обучаться за счет организации;
- плохо развитое моральное стимулирование;
- низкие эмоциональные связи в организации;
- отсутствие справедливой оценки деятельности работников.

Для устранения возникших проблем был предложен ряд мероприятий, который помог совершенствовать систему стимулирования ООО «Конный Завод Ермак».

Для решения проблемы, связанной с фиксированной частью премии, было предложено внедрить систему организации переменной части с помощью показателей КРІ.

Денежное стимулирование на основе КРІ мотивирует индивидуальные результаты каждого сотрудника, его вклад в коллективный труд, что благотворно влияет на функционирование организации.

Для совершенствования морального стимулирования было рекомендовано изменить систему нематериального стимулирования. С этой целью были предложены следующие мероприятия:

- устраивать совместные встречи чаще, а не только 2 раза в год на Новый год и 8 марта; можно собираться вместе на празднование дня рождения или организовывать выезды на природу;
- издание брошюр с фотографиями лучших работников с перечислением их достижений и высоких трудовых показателей;

- памятные подарки лучшим сотрудникам в виде толстовки, кружки с символикой компании;
- руководителю рекомендуется поощрять заслуги высокопроизводимых работников в устной или письменной форме на собраниях, совещаниях или при личной встрече;
- разработать этапы карьерного роста;
- рассмотрение варианта гибкого рабочего графика для узкого круга специалистов;
- предоставление выходного дня для сотрудников, которые перевыполнили план;
- внедрение различных бонусов (дотация питания, скидки на оплату абонемента в спортивный зал и так далее).

Также было рекомендовано отправить персонал на различные курсы и повышение квалификации за счет средств компании. По итогам пройденного обучения работники обогатятся новыми навыками и умениями, обменяются опытом и смогут применять полученные знания на практике.

При внедрении предложенных рекомендаций ожидается снижение уровня текучести кадров на 50 %, что позволит снизить затраты на персонал. Издержки на реализацию проекта составили 210 000 рублей. Коэффициент эффективности составил 1,2 рубля, что говорит об экономической эффективности.

Предложенный комплекс мероприятий поможет улучшить процесс стимулирования в организации, повысить мотивацию работников и увеличить заинтересованность в осуществляемой трудовой деятельности.

### Список используемых источников

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2017. – 248 с.
2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]/ Елена Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 152 с.
3. Волкогонова, Управленческая психология: учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД «Форум», НИЦ «Инфра-М», 2019. – 352 с.
4. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда [Текст] / А.А. Волосский. – М.: Техносфера, 2018. – 524 с.
5. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / А.А. Данилюк. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.
6. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / А.П. Егоршин – М.: ИНФРА-М, 2019. – 464 с.
7. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие [Текст] / Н.А. Жданкин. – М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. – 409 с.
8. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала [Текст] / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2016. – 448 с.
9. Иванова С. Мотивация на 100% [Текст] / С. Иванова– М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 288 с.
10. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях [Текст] / Эрих Кирхлер, Криста Родлер. – М.: Гуманитарный центр, 2015. – 144 с.

11. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2019. С. 80-83.
12. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов [Текст] / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 398 с.
13. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание [Текст] / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. – М.: ГУ ВШЭ, 2017. – 296 с.
14. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, – 2019. – 386 с.
15. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации [Текст]/ И.П. Пономарев. – М.: Едиториал УРСС, 2015. – 224 с.
16. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Е.А. Родионова, В.И. Домняк. – М., 2019. – 279 с.
17. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия [Текст] / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. 2019. № 1. С. 396-399.
18. Бабешкова Е.В. Использование теорий мотивации для подготовки и проведения диагностики мотивов и построения системы стимулирования [Текст] // *Oeconomia et Jus*. 2019. №1. С. 9-14.
19. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]// Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2018. Т. 7. № 4. С. 84-85.
20. Басаранович Е.А. Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Yandex» [Текст] / Е.А. Басаранович // Евразийский союз ученых. 2015. С. 167-169.
21. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования [Текст] / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.

- 22.Берг, О. Мотивация на «ура» [Текст] / О.Берг // Кадровый вопрос. 2019. № 8. С. 64.
- 23.Галимова, А. Ш. Заработная плата как фактор мотивации к труду [Текст] / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова // Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. С. 75-78.
- 24.Гаценко Ю.В., Лымарева О.А. Нематериальное стимулирование и его роль в системе управления персоналом [Текст] / Ю.В. Гаценко, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №12-1. С. 174-176.
- 25.Депутатова Л.Н. Нематериальная система стимулирования персонала как инструмент развития эмоционального интеллекта [Текст] / Л.Н. Депутатова, Е.А. Севидова, Е.М. Юзькова // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. №1. С. 230-240.
- 26.Дронов Д. В. Стимулирование трудовой деятельности путем материальной мотивации работника [Текст] / Д.В. Дронов // Colloquium-journal. 2020. №12 (64).
- 27.Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях [Текст] / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.
- 28.Иванников В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации [Текст] / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. 2015. № 2. С.15-22.
- 29.Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации [Текст] / Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.
- 30.Кардашов В.В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст] / В.В. Кардашов // Человек и труд. 2019. № 10. С. 47-48.



31. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. № 4 (4). 2019. С. 80-83.
32. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации [Текст] / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева, г. Саранск, 2016. С. 8-15.
33. Лазутина А.Л., Экономические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации [Текст] / А.Л. Лазутина, Т.Е. Лебедева, О.А. Башкаева // Московский экономический журнал. 2019. №1. С. 452-457.
34. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации [Текст] / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. 2015. № 1. С. 14-26.
35. Лукашевская Д. А. Адаптация и совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды [Текст] / Д.А. Лукашевская // Вестник ГУУ. 2020. №2. С. 194-200.
36. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе [Текст] / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17). С. 7-10.
37. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях [Текст] / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 6 (16). С. 10-15.
38. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях [Текст] / С. Ю. Мычка // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях. Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. 2019. С. 74-77.

39. Наумова О.И., Ханафиева А.М. Система стимулирования сотрудников в организациях [Текст] / О.И. Наумова, А.М. Ханафиева // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2020. № 18. С.148-154.
40. Острик В.Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного управления персоналом организаций [Текст] / В.Ю. Острик // Human Progress. 2019. №7. С. 9-23.
41. Смирнова Ж.В., Черней О.Т. Организация стимулирования труда на предприятии [Текст] / Ж.В. Смирнова, О.Т. Черней // Московский экономический журнал. 2020. №9. С. 234-237.
42. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст] / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. № 1 (1). 2018. С. 121-125.
43. Степанова, С.М. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности [Текст] / С.М. Степанова, Е.С. Мальцева, Т.А. Родермель // Экономические науки. Сургут, 2019. – С. 87.
44. Collado D. Financial work incentives and the longterm unemployed: the case of Belgium [Текст] / D. Collado // Euromod working paper series. 2018. № 2. С. 1-30.
45. Liu W., Liu Y. The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies [Текст] / W. Liu, Y. Liu // Front Public Health. 2021. № 9. С. 1-14.
46. Pendleton A., Robinson A. The productivity effects of multiple pay incentives [Текст] / A. Pendleton, A. Robinson // Economic and Industrial Democracy. 2017. №4(38). С. 588-608.
47. Widhianingrum W. The effect of giving incentives to employee performance [Текст] / W. Widhianingrum // International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEVAR). 2018. № 4. С. 21-29.

- 48.АО «Северный Ключ». Финансы. URL: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1026303315060\\_6379000674\\_AO-SEVERNYY-KLYuCh/balance](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1026303315060_6379000674_AO-SEVERNYY-KLYuCh/balance) (дата обращения 10.04.2021)
- 49.Комплекс «Радна» дал бесценный опыт молочному животноводству региона. URL: <https://volga.news/article/536205.html> (дата обращения 10.04.2021)
- 50.Конный Завод Ермак. О заводе. URL: <https://ermak-horse.ru/o-zavode/> (дата обращения 10.04.2021)
- 51.ООО «Конный Завод Ермак». Финансы. URL: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1136376001167\\_6376024035\\_OOO-KONNYY-ZAVOD-ERMAK/balance](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1136376001167_6376024035_OOO-KONNYY-ZAVOD-ERMAK/balance) (дата обращения 10.04.2021)
- 52.ООО «Радна». Финансы. URL: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1026303399693\\_6363005010\\_OOO-RADNA/balance](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1026303399693_6363005010_OOO-RADNA/balance) (дата обращения 10.04.2021)
- 53.Система стимулирования персонала: разработка формирование, совершенствование. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66743-qqq-17-m6-sistema-stimulirovaniya-personala> (дата обращения 05.04.2021)
- 54.Стимулирование персонала и мотивация труда. URL: <https://motivtrud.ru/PCost/motpers.html> (дата обращения 05.04.2021)
- 55.Система стимулирования работников: понятие, формы и виды. URL: <http://www.learnmanage.ru/lmans-341-1.html> (дата обращения 10.04.2021)
- 56.Совершенствование системы стимулирования труда на предприятии. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162465246.pdf> (дата обращения 10.04.2021)
- 57.Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 15.04.2021)

58. Участник «XXI Поволжской агропромышленной выставки 2019» АО «Северный Ключ». URL: <http://www.pohr.ru/?p=44444> (дата обращения 10.04.2021)
59. Формы организации стимулирования. URL: <http://www.managerline.ru/stmans-442-1.html> (дата обращения 01.02.2021)
60. Форма и системы оплаты труда. URL: <https://studfile.net/preview/6017842/> (дата обращения 04.04.2021)
61. Эффективная система стимулирования и оплаты труда. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/125549229> (дата обращения 15.04.2021)
62. Effective Communications and Human Relations URL: <https://www.dalecarnegie.com/en/courses/4846> (дата обращения 15.04.2021)

Приложение А

**Бухгалтерский баланс ООО «Конный Завод Ермак» в 2019-2021 гг.**

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Конный Завод Ермак» в 2019-2021 гг.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	20 240	5 638	4 892
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>20 240</b>	<b>5 638</b>	<b>4 892</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	42 462	53 520	41 871
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 590	738	92
	Дебиторская задолженность	1230	11 491	12 722	10 499
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 313	962	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	965	630	1 837
	Прочие оборотные активы	1260	40 557	40 551	46 348
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>99 378</b>	<b>109 123</b>	<b>100 647</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>119 618</b>	<b>114 761</b>	<b>105 539</b>

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	19 387	19 387	19 387
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	76 976	73 726	69 161
	Итого по разделу III	1300	96 373	93 123	88 558
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	6 332	4 917	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	14 115	-	-
	Итого по разделу IV	1400	20 447	4 917	0
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	170	8 713	7 993
	Кредиторская задолженность	1520	2 628	8 008	8 988
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2 798	16 721	16 981
	БАЛАНС	1700	119 618	114 761	105 539

Приложение Б

**Отчет о финансовых результатах ООО «Конный Завод Ермак» в  
2019-2021 гг.**

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Конный Завод Ермак» в 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
Выручка	2110	30 708	22 809	17 622
Себестоимость продаж	2120	(30 588)	(12 254)	7 521
Валовая прибыль (убыток)	2100	120	10 555	10 101
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	(0)	(2 605)	(0)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	120	7 950	10 101
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-
Проценты к уплате	2330	(407)	(353)	(10)
Прочие доходы	2340	6 625	2 895	867
Прочие расходы	2350	(3 088)	(5 927)	1 099
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3 250	4 565	9 859
Налог на прибыль	2410	-	-	-
в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(-)	(-)	(-)
отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	3 250	4 565	9 859
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	3 250	4 565	9 859

Приложение В

Бухгалтерский баланс АО «Северный Ключ» в 2019-2021 гг.

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс АО «Северный Ключ» в 2019-2021 гг.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.	Основные средства	1150	402 066	393 424	383 609
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.	Финансовые вложения	1170	2 485	2 485	2 584
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	3 315	0	0
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>407 866</b>	<b>395 909</b>	<b>386 193</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
4.	Запасы	1210	547 352	483 781	685 643
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 091	250	6 545
5.1	Дебиторская задолженность	1230	51 719	45 308	69 451
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
10.3	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	36 794	64 821	4 697
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>639 956</b>	<b>594 160</b>	<b>766 336</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1 047 822</b>	<b>990 069</b>	<b>1 152 529</b>



Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
10.3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	21 143	21 143	21 143
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
10.3	Переоценка внеоборотных активов	1340	46 275	46 275	46 570
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
10.3	Резервный капитал	1360	42 344	42 344	42 344
10.3	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	721 447	693 311	840 979
	Итого по разделу III	1300	831 209	803 073	951 036
IV. Долгосрочные обязательства					
5.3	Заемные средства	1410	42 416	58 820	40 779
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	9 127	-	-
	Итого по разделу IV	1400	51 543	58 820	40 779
V. Краткосрочные обязательства					
5.3	Заемные средства	1510	30 000	50 695	34 516
5.3	Кредиторская задолженность	1520	107 105	74 642	117 284
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7	Оценочные обязательства	1540	27 965	2 839	8 914
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	165 070	128 176	160 714
	БАЛАНС	1700	1 047 822	990 069	1 152 529

Приложение Г

Отчет о финансовых результатах АО «Северный Ключ» в 2019-2021

гг.

Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах АО «Северный Ключ» в 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
Выручка	2110	583 228	757 963	683 196
Себестоимость продаж	2120	(516 427)	(754 493)	(752 848)
Валовая прибыль (убыток)	2100	66 801	3 470	(69 652)
Коммерческие расходы	2210	(3 632)	(2 812)	(3 208)
Управленческие расходы	2220	(75 967)	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(12 798)	658	(72 860)
Доходы от участия в других организациях	2310	1 234	75	69
Проценты к получению	2320	119	152	461
Проценты к уплате	2330	(3 268)	(3 570)	(3 691)
Прочие доходы	2340	85 901	97 993	102 558
Прочие расходы	2350	(39 255)	(237 741)	(21 838)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	31 933	(142 433)	(4 699)
Налог на прибыль	2410	(5 819)	(3 363)	(3 198)
в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(5 819)	(3 363)	(3 198)
отложенный налог на прибыль	2412	0	0	0
Прочее	2460	(11)	(183)	(29)
Чистая прибыль (убыток)	2400	26 103	(145 979)	1 472
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	(295)	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	26 103	(146 274)	1 472

Приложение Д  
**Бухгалтерский баланс ООО «Радна» в 2019-2021 гг.**

Таблица Д.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Радна» в 2019-2021 гг.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	72	72	72
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	275 634	207 441	132 814
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	20	20	20
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	121 549	119 636	96 351
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>397 275</b>	<b>327 169</b>	<b>229 257</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	461 429	453 130	531 824
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	198 168	182 818	175 477
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	547	133	58
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>660 144</b>	<b>636 081</b>	<b>707 359</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>1 057 419</b>	<b>963 250</b>	<b>936 616</b>

Продолжение Приложения Д

Продолжение таблицы Д.1

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	250	250	250
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	532 228	430 693	344 561
	Итого по разделу III	1300	532 478	430 943	344 811
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	416 901	396 478	456 639
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	416 901	396 478	456 639
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	108 040	135 829	135 166
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	108 040	135 829	135 166
	БАЛАНС	1700	1 057 419	963 250	936 616

Приложение Е

Отчет о финансовых результатах ООО «Радна» в 2019-2021 гг.

Таблица Е.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Радна» в 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
Выручка <sup>4</sup>	2110	358 115	319 600	340 754
Себестоимость продаж	2120	(328 921)	(284 123)	(301 404)
Валовая прибыль (убыток)	2100	29 194	35 477	39 350
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	(7 482)	(5 003)	(3 014)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	21 712	30 474	36 336
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	1 184	251	558
Проценты к уплате	2330	(12 175)	(10 079)	(20 849)
Прочие доходы	2340	108 805	76 769	70 149
Прочие расходы	2350	(17 991)	(11 283)	(19 983)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	101 535	86 132	66 241
Налог на прибыль	2410	-	-	-
в т.ч.:	2411	(-)	(-)	(-)
текущий налог на прибыль				
отложенный налог на прибыль	2412	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	101 535	86 132	66 241
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	101 535	86 132	66 241

## Приложение Ж

### Опрос сотрудников ООО «Конный Завод Ермак»

Вопрос: По вашему мнению, используемая система стимулирования в ООО «Конный Завод Ермак» является эффективной и способствует мотивации?

1. Да, действующая система стимулирования является эффективной и соответствует ожиданиям.
2. Нет, действующая система стимулирования не является эффективной и не соответствует ожиданиям.
3. Больше да, чем нет.
4. Затрудняюсь с ответом.

## Приложение И

### Опрос сотрудников ООО «Конный Завод Ермак»

Вопрос: Какие методы стимулирования активно используются в вашей организации?

Таблица И.1. – Анкета сотрудников ООО «Конный Завод Ермак» о применяемых методах стимулирования

№ п/п	Применяемые методы в стимулировании	Да или нет
1	Премиальные выплаты	
2	Ощущение в полезности своей должности	
3	Благодарность и признание со стороны руководства и коллектива	
4	Бесплатное страхование	
5	Долевое участие в продаже акций	
6	Компенсация затрат на ЖКХ	
7	Повышение оклада	
8	Возможность карьерного роста	
9	Предоставление путевок	
10	Компенсация затрат на проезд до работы	
11	Дополнительные выплаты на день рождения	
12	Предоставление кредита по низким процентным ставкам	
13	Моральные поощрения	
14	Повышение квалификации за счет работодателя	

## Приложение К

### Опрос сотрудников ООО «Конный Завод Ермак»

Вопрос: Какие виды материального и нематериального стимулирования являются наиболее мотивационными для вас?

Таблица К.1. – Анкета сотрудников ООО «Конный Завод Ермак» о эффективных методах материального и нематериального стимулирования

№ п/п	Применяемые методы в стимулировании	Да или нет
1	Премия	
2	Место на доске почета	
3	Участие в принятии организационно-управленческих решений	
4	Перевод на более престижную должность или более авторитетный отдел компании	
5	Похвала и выражение благодарности со стороны руководства и коллектива	
6	Бесплатное страхование	
7	Долевое участие в продаже акций	
8	Компенсация затрат на ЖКХ	
9	Повышение оклада	
10	Возможность карьерного роста	
11	Предоставление путевок	
12	Компенсация затрат на проезд до работы	
13	Дополнительные выплаты на день рождения	
14	Предоставление кредита по низким процентным ставкам	
15	Моральные поощрения	
16	Повышение квалификации за счет работодателя	
17	Улучшение условий труда	



## Приложение Л

### Анкета для анализа удовлетворения предложенного комплекса мероприятия

Таблица Л.1. – Анкета сотрудников ООО «Конный Завод Ермак» для анализа предложенных мероприятий

№	Высказывание	Балл (от 1 до 5)
1	В коллективе высокий эмоциональный климат	
2	Я чувствую, что приношу пользу компании	
3	Мои знания и умения улучшились	
4	Взаимоотношения с руководством и коллективом полностью налажены	
5	В компании есть возможность карьерного роста	
6	Мои заслуги в работе награждаются дополнительными благами	
7	Новая система премирования полностью устраивает	
8	В компании разработана справедливая система оценки достижений каждого работника	
9	Заслуженные работники ценятся в компании	
10	Я осведомлен, за какие достижения я могу получить дополнительные блага и льготы	
10	Получение премиальных вознаграждений является достижимым	
12	Обучение в компании возможно за счет организации	
13	Коллектив в компании стал сплоченным, совместные встречи стали чаще	
Итого		

## АКТ

О принятии к внедрению результатов магистерской диссертации Ермоленко Натальи Александровны, студентки ФГБОУ высшего образования «Тольяттинский государственный университет» на тему «Совершенствование системы стимулирования труда на предприятии»

Материалы магистерской диссертации Ермоленко Н.А. внедрены в деятельность ООО «Конный Завод Ермак».

В магистерской диссертации подробно проанализированы проблемы действующей системы стимулирования труда ООО «Конный Завод Ермак». Особое внимание уделено вопросам методам совершенствования системы стимулирования труда.

Предложенные Ермоленко Н.А. рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда представляют не только теоретическую, но и практическую ценность. На основе предложенных автором методов в ООО «Конный Завод Ермак» разработал эффективную систему стимулирования труда, итогом которой стало увеличение прибыли компании и улучшение качества выполняемых трудовых функций сотрудников.

**Джалалян Мацак Карленович,**  
**и. о. генерального директора**

