**Введение**

В процессе становления и развития рыночных отношений в Российской Федерации в агропромышленном комплексе сложилось тяжелое экономическое положение. За годы политических и организационно – экономических преобразований в России произошел обвальный спад производства продукции растениеводства и овощеводства, снижение ее урожайности, а также несовершенство взаимоотношений между предприятиями и организациями на различных стадиях, непривлекательность инвестирования в агропромышленный комплекс – все это, а также ряд других причин привели к тому, что в последние годы для обеспечения потребностей в продукции АПК существенно возросла необходимость её импорта.

В сложившейся ситуации возникает объективная необходимость в исследовании причин, приведших к такому положению, выявлению факторов и обоснованию направлений совершенствования деятельности агропромышленного комплекса. В связи с этим вопросы мотивации деятельности и управления персоналом в АПК в современных условиях являются актуальными.

Цель курсового исследования – выявление особенностей производственной деятельности предприятий агропромышленного комплекса и их влияния на мотивацию деятельности и управление персоналом.

Задачи исследования:

1) Исследовать учебно-методическую литературу, раскрывающую теоретические вопросы мотивации деятельности и управления персоналом;

2) Установить отличительные особенности предприятий агропромышленного комплекса и их влияние на мотивацию деятельности и управление персоналом;

3) На конкретном предприятии (СПК «Дружба») отрасли АПК рассмотреть процесс мотивацию деятельности и управления персоналом.

Объект исследования – мотивация деятельности и управление персоналом в АПК.

Предмет исследования - особенности предприятий агропромышленного комплекса и их влияние на мотивацию деятельности и управление персоналом.

Методы исследования:

1) анализ научно-методической литературы;

2) наблюдение и опрос.

При курсовом исследовании использовались различные источники, полный перечень которых приведён в конце работы.

**1.Теоретические основы мотивации как функции управления**

1.1 Содержание и функции управления персоналом организации

Рабочая сила – это такой же ресурс, как и материальные, технические, финансовые ресурсы. Всё её значение заключается в понятии «трудовые ресурсы». Трудовые ресурсы представляют часть населения страны, которая обладает физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в определённой сфере народного хозяйства. Размеры трудовых ресурсов зависят от численности населения, режима его воспроизводства, состава по полу и возрасту. Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Трудовые ресурсы имеют принципиальные отличия от других видов ресурсов, которые заключаются в следующем:

* Если со временем материальные, технические ресурсы стареют (физически, морально), то трудовые ресурсы дорожают (улучшается квалификация рабочего, растет опыт);
* Наемный работник может отказаться от условий, на которых предприятие предполагает его использовать;
* Работник может уволиться из предприятия по собственному желанию;
* Работник может бастовать;
* Работники не могут рассматриваться как однородная субстанция;
* Работники могут переучиваться;
* Работники могут решать, что те или иные типы профессий для них социально неприемлемы, с ними необходимо вести переговоры.

Трудовые ресурсы, как и другие виды ресурсов подвержены управлению. Реализация стратегических задач и краткосрочных планов любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильно употребить термин производственное поведение, так как он включает в себя не только технические (умение работать на станке, компьютере, знание производимого продукта), но и поведенческое (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой) навыки.

Конкретное производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако, в первую очередь, определяется организационными целями. Задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника.

Помимо качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом, а именно, организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которым эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры и т.п.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которого является трудовой коллектив, работник, получил название управление персоналом. Содержание управленческого труда раскрывается в процессе управления, состоящем из циклического повторения функций управления или конкретных видов управленческих работ, выполняемых во всех видах деятельности.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом преследует следующие цели:

1. повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
2. повышение эффективности труда и производства;
3. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Существует несколько аспектов управления персоналом:

-технико-технологический аспект, который предполагает необходимость учета уровня развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологий, производственных условий;

- организационно – экономический аспект, который позволяет учесть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени;

- правовой аспект, который включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

- социально-психологический аспект, который дает возможность отразить вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических процедур в практику работы.

- педагогический аспект – это решение вопросов, связанных с воспитанием персонала.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: работа с людьми, с предметами и информацией. Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, капитальные вложения.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципов управления персоналом множество, но все они имеют в своей основе следующие элементы:

* научность, демократический централизм, плановость, единство распорядительства от первого лица;
* отбор, подбор и расстановка кадров;
* сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
* линейное, функциональное и целевое направление;
* контроль исполнения заданий, основанный на доверии;
* сочетание контроля с корпоративной культурой;
* обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения как осознанная необходимость дисциплины труда, стремление человека трудиться в определенной организации. Эти методы воздействия отличают прямой характер воздействий, то есть, любое регламентирующее и административное указание подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим в определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу воздействия на конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления взаимоотношениями в коллективе и социальных потребностей каждого члена коллектива. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения работника, среди которых можно выделить:

1. Набор и отбор персонала;
2. Деловая оценка персонала при приёме, аттестации, подборе;
3. Профориентация и адаптация персонала;
4. Мотивация работников;
5. Организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
6. Управление конфликтами и стрессами;
7. Обеспечение безопасности персонала;
8. Управление нововведениями в кадровой работе;
9. Обучение и повышение квалификации;
10. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
11. Управление поведением персонала в организации;
12. Управление социальным развитием;
13. Высвобождение персонала.
14. Формирование кадрового резерва.
15. Перечисленные функции не исчерпывают всего их многообразия. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако, перечислив их, мы получили представление о содержании управления персоналом, как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом».

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью. Субъектами управления персоналом являются:

* руководители всех уровней;
* службы персонала (отделы кадров);
* органы трудовых коллективов;
* профсоюзы и т.д.

1.2 Мотивация работников как одна из основных Функций управления персоналом

Одной из основных функций управления персоналом является его мотивация. В кадровой работе под мотивацией персонала понимается группа качественных характеристик персонала и требований, предъявляемых к должности или рабочему месту. Эта группа характеристик включает:

1. сферу профессиональных и личных интересов;

2. стремление сделать карьеру;

3. стремление к власти;

4. готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам и т.п.

Вся деятельность человека (и в частности трудовая) обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся что-то достичь, либо что-то избежать. В узком смысле слова, мотивированная деятельность -это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов.

Мотивация - сложный процесс смыслообразования поведения человека, представляющий собой взаимодействие объективных и субъективных моментов, в той или иной степени изменяющих и формирующих поведение.

Следует отличать понятия мотивация деятельности и мотивация труда. Мотивация деятельности - наиболее общее понятие.   
Деятельность- взаимодействие человека и окружающего мира, в котором человек сознательно и целенаправленно изменяет мир. Трудовая деятельность представляет собой лишь один из видов деятельности человека.   
Труд - сознательная деятельность людей, направленная на создание материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей общества и личности.

Мотивация труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Мотивация персонала состоит из следующих элементов:

1. Материальное стимулирование (через денежные средства):

* заработная плата. Оплата труда наемного работника, включая основную заработную плату и дополнительную (премии, надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за работу в ночное время, совместительство, подросткам, за работу в праздничные, за сверхурочные и т. д.);
* бонусы. Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премии). Виды: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой;
* участие в акционерном капитале. Покупка акции организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций;
* участие в прибылях. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли корригирует с рангом руководителя в служебной иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате;
* планы дополнительных выплат. Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта путем максимизации сбыта. К ним относятся подарки от организации, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогам, и поэтому более привлекательные;

1. Нематериальное стимулирование:

* стимулирование свободным временем. Регулирование временем по занятости: путем представления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т. д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;
* трудовое или организационное стимулирование. Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организаций и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижение по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки;

1. Моральное стимулирование:

* стимулирования, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания. Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета.

1. Социальное стимулирование:

* оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом. Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта. Предоставление транспорта: с полным обслуживанием (водитель); с частичным обслуживанием лицам, связанные с частыми разъездами, руководящему персоналу;
* сберегательные фонды. Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов не ниже установленного в Сберегательном банке РФ. Льготные режимы накопления средств;
* организация питания. Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание;
* продажа товаров, выпускаемых организацией. Выделение средств на скидки с продажи этих товаров;
* стипендиальные программы. Выделение средств на образование на стороне;
* программы обучения и т. д. Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации.

Система мотивации персонала должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности). Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за предварительно оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этом случае для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обещанного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

В качестве мотивационных стимулов в управлении персоналом принято рассматривать следующие:

1. уровень зарплаты;
2. степень признания;
3. чувство необходимости выполняемой работы для общества;
4. зависимость оплаты труда от его результатов;
5. творческий подход в работе;
6. степень ответственности;
7. работа, которая способствует развитию способностей человека;
8. степень самостоятельности в работе;
9. сложность работы;
10. степень интереса к работе.

Очень важным механизмом мотивации персонала является возможность карьерного роста. Карьера – это индивидуальное представление работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Планирование карьеры работника – это осуществляемое заранее планирование развития конкретного работника за время его работы на предприятии, в том числе определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию.

Планирование служебной карьеры представляет собой научное обоснование служебного продвижения с учетом рационального возраста и нормативных сроков пребывания в должности, а также пожеланий и личных качеств сотрудника. Главной задачей планирования и реализации карьеры является согласование профессиональной и внутриорганизационной карьер, что предполагает решение следующих задач:

* достижение взаимосвязи целей организации и определенного сотрудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника для учета его индивидуальных потребностей и мотивации;
* устранение тупиковых ситуаций, в которых исключаются возможности развития сотрудника;
* исключение закрытости процесса управления карьерой;
* изучение карьерного потенциала сотрудников и обеспечение обоснованной оценки потенциала каждого сотрудника с целью исключения нереалистических ожиданий;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных кадровых решениях;
* определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет качественную и количественную потребность в персонале в заданный момент времени и в любом подразделении организации.

Планирование служебной карьеры начинается с момента приема сотрудника в организацию на срок до предполагаемого увольнения, и включают организацию планомерного горизонтального и вертикального продвижения по системе должностей или рабочих мест (Рис. 1.1).

Сотрудник должен знать не только краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и требования к нему, определяющие служебные продвижения.

Реализация служебной карьеры напрямую связана с обеспечением гарантий занятости и является одной из наиболее сложных проблем управления персоналом организации. Любой сотрудник планирует свое будущее, основываясь на собственных потребностях и сложившихся социально-экономических условиях. Как правило, целью карьеры не становится область деятельности, определенная работа, должность, место на служебной лестнице. Обычно цели карьеры проявляются в причинах, по которым человек стремится к служебному росту. Причины, определяющие цель карьеры, меняются с возрастом, уровнем квалификации, ростом полноты восприятия окружающего, поэтому процесс формирования целей карьеры носит постоянный характер.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Директор |
|  |  |  | Заместитель директора |  |
|  |  | Начальник цеха |  |  |
|  | Начальник участка |  |  |  |
| Мастер |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | Трамплин |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Директор |  |  |  |  |
|  |  |  | Зам. дирек-тора |  | Нач. службы |  |  |  |
|  |  | Нач. цеха |  |  |  | Нач. отдела |  |  |
|  | Нач. участка |  |  |  |  |  | Специа-лист |  |
| Мастер |  |  |  |  |  |  |  | Консуль-тант |
|  |  |  |  | Лестница |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рисунок 1.1 Модели служебной карьеры планомерного вертикального продвижения по системе должностей

Итак, управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Главными целями управления персонала является повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, повышение эффективности труда и производства, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Задачами управления является как работа с людьми, так с предметами и информацией. Методы управления персоналом делятся на административные, экономические и социально-психологические.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения работника. Одной из таких функций и является мотивация деятельности. Мотивация труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

1.3 Отличительные особенности предприятий АПК и их влияние на мотивацию деятельности и управление персоналом

Предприятия агропромышленного комплекса отличаются от предприятий других отраслей по ряду объективных причин.

Во-первых, сельскохозяйственные предприятия осуществляют свою деятельность в разнообразных природно-климатических зонах.

Во-вторых, цены на сельскохозяйственную продукцию не обладают стабильностью. В урожайный год излишек сельхозпродукции может вызвать резкое падение цен на неё, а в неурожайный год её недостаток приведёт к росту цен на сельхозпродукцию;

В-третьих, сельскохозяйственное производство имеет малую привлекательность для инвесторов, так как характерно продолжительным циклом производства, а кроме этого, связано с большими рисками (возможность не урожайности);

В-четвёртых, сезонность работ, которая присуща предприятиям АПК, является причиной большой не занятости населения, проживающего в сельских районах.

В-пятых, условия жизни на селе существенно отличаются от условий жизни в городе, что побуждает процессы урбанизации. [9, 86]

Но, тем не менее, отрасль АПК является одной из главных отраслей народного хозяйства. Именно поэтому, вопросы мотивации деятельности и управления персоналом в данной отрасли требуют отдельного рассмотрения, так как специфика предприятий отрасли порождает необходимость корректировки имеющихся методик. АПК относится к числу основных народнохозяй­ственных комплексов, определяющих условия поддержания жизне­деятельности общества в целом.

Немаловажное значение в процессе управления персоналом имеют внешние факторы (погода, закупочные цены, конкуренты, уровень инфляции), влияние которых должны знать все руководители и специалисты фермерских хозяйств. Например, чтобы вовремя заготовить кормовую базу при отработанной технологии, стабильности кадров, дисциплине, здоровом психологическом климате в коллективе руководителям и специалистам хозяйства достаточно прибегнуть к организационным средствам организационно–распределительного воздействия. Но при резком изменении погодных и других условий, поломки техники, может возникнуть потребность в применении социально – психологических методов управления, которые необходимо подкрепить материальными стимулами.

В управлении персоналом важно учитывать личные, коллективные и общенародные интересы трудящихся, но особую роль, безусловно, играет личный интерес. Следует помнить, что, повышая уровень жизни работников сельского хозяйства нельзя забывать про расширение культурно-развлекательной базы села. Работник должен иметь возможность удовлетворять свои духовные потребности наравне с работниками других отраслей народного хозяйства, иначе может иметь место отток рабочей силы из отрасли АПК в другие отрасли. Кроме этого, руководители хозяйств должны заботиться об улучшении бытовых условий работников.

Таким образом, в общем, методы мотивации деятельности и управления персоналом на предприятиях АПК схожи с аналогичными методами в других отраслях народного хозяйства, но имеются и свои некоторые особенности, которые более подробно будут рассмотрены далее. Как и в других отраслях народного хозяйства, наибольшего успеха в работе добиваются те руководители и специалисты фермерских хозяйств, которые условно сочетают и используют всю систему средств экономического, административного и социально – психологического воздействия на персонал.

Как уже отмечалось выше, управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приёма до увольнения работника. Рассмотрим эти функции применительно к предприятиям АПК.

Сельскохозяйственные предприятия, осуществляющие свою деятельность на селе, как правило, испытывают недостаток в квалифицированных кадрах. Процессы урбанизации приводят к тому, что наиболее активная часть сельского населения переезжает в город. Отсутствие на селе постоянной работы толкает людей менять образ жизни и способы заработка.

Проблема набора персонала осложняется тем, что имеющий место застой в сельском хозяйстве привёл к деградации большей части населения, к его деморализации. Такие явления, как алкоголизм, наркомания, получили сегодня широкое распространение не только среди взрослого населения сёл, но и среди подростков и даже детей.

Проблема дефицита профессиональных кадров сегодня актуальна во всех сферах экономики. Но особенно остро она ощущается в сельском хозяйстве. Комплекс накопившихся с 90-х годов производственных и социальных проблем вызвал отток из сельскохозяйственной отрасли высококвалифицированных специалистов и молодежи. Размеры его оказались таковы, что сегодня руководители хозяйств не в силах самостоятельно решать вопросы привлечения и удержания молодых кадров на селе. Во многом на решение этой проблемы направлен национальный проект «Развитие АПК». Однако надо признать: количество квалифицированных специалистов пока не увеличивается.

Кадровый дефицит сформировался в ходе длительного кризиса аграрного сектора и существенного отставания села по уровню развития социальной сферы при наличии таких проблем, как низкий уровень оплаты труда, жилищные и бытовые трудности, ограниченные возможности для отдыха и оздоровления. Сложность этих проблем снижает мотивацию работников сельхозпредприятий к труду.

За последние несколько лет на федеральном и региональном уровне приняты программы, призванные ускорить темпы развития сельхозпроизводства и улучшить социальную инфраструктуру. Однако все они, направлены на решение жилищных проблем. Но для молодых специалистов большое значение имеют не только жилищные условия, но и возможности профессионального и карьерного роста, личностного развития и укрепления физического здоровья. А этим мерам в социальных областных и федеральных программах не уделяется достаточно внимания.

Необходимо формировать устойчивые связи между администрацией, управлениями сельского хозяйства и образования и предприятиями АПК. Не должны оставаться в стороне от этой работы и учебные заведения, ведущие подготовку специалистов в аграрном секторе.

Эти и другие проблемы сельского хозяйства приводят к тому, что основные функции управления персоналом становятся не действующими. Действительно, какая речь может идти о деловой оценке персонала, его аттестации, формировании кадрового резерва, если работодатель не имеет возможности выбирать, а довольствуется теми рабочими ресурсами, которые имеются на селе.

Отдельно стоит затронуть проблему мотивации работников сельскохозяйственных предприятия. Следует признать, что она очень низкая. Связано это, в первую очередь, с проблемами финансирования. Как правило, сезонный характер деятельности многих предприятий АПК обуславливает и сезонность поступления финансовых средств (во время сбыта продукции). Безусловно, существует множество финансовых механизмов, которые могут помочь сельхозпроизводителю равномерно распределить денежные потоки (например, получение кредитов, заключение фьючерсных контрактов и другое), но где гарантия, что очередной год окажется урожайным и предприятие сможет ответить по своим обязательствам?

Но тем не менее, ситуация в отрасли в последние годы меняется. Привлечение новых технологий производства сельскохозяйственной продукции позволяет повысить урожайность, снизить уровень предпринимательских рисков, обеспечить финансовую устойчивость сельхозпредприятий. Но таковых положительных примеров, к сожалению, очень мало. И как правило, речь идёт о так называемых малых фермерских хозяйствах, на которых работают в основном члены одной семьи, связанные родственными узами. Понятно, что вопросы мотивации деятельности и управления персоналом на таких предприятиях решаются просто и не требуют системного подхода.

В современных экономических условиях, когда многие сельскохозяйственные организации находятся в тяжелом финансовом состоянии, проблема мотивации персонала проявляется с особой остротой. Необходимо создавать условия для высокопроизводительного труда, как основы эффективного хозяйствования. Главную роль в решении данной проблемы играют системы стимулирования труда, разработанные с учетом мотивов, актуальных для тружеников села. Наиболее действенными в настоящее время являются материальные стимулы. Интерес к материальному стимулированию в последние годы повышается в связи с удорожанием ресурсов и поиском внутрихозяйственных резервов снижения себестоимости продукции.

Реализация целей любой сельскохозяйственной коммерческой организации возможна только посредством коллективного труда, следовательно, создание систем материального стимулирования должно строиться на основе результатов деятельности структурных подразделений. Механизмом хозяйствования, позволяющим сочетать в себе системы материального стимулирования, контроль и учет в рамках структурных подразделений является внутрихозяйственный расчет.

Внутрихозяйственный расчёт в сельскохозяйственных предприятиях, - метод планового ведения производства, требующий соизмерения плановых (нормативных) показателей с фактическими результатами производственной деятельности подразделения. Основными принципами внутрихозяйственного расчёта являются:

1) сочетание централизованного планового руководства деятельностью подразделений с предоставлением их коллективам оперативно-хозяйственной самостоятельности;

2) наделение подразделений о соответствии с целями деятельности необходимыми землями, трудовыми и материальными ресурсами, основными производственными фондами для выполнения плана и увеличения производства продукции (работ, услуг);

3) материальная заинтересованность и материальная ответственность работников в увеличении производства продукции (оказания услуг), повышении ее качества, в правильном использовании средств производства и труда;

4) учет и оперативный контроль производственной деятельности подразделений.

Подводя итог по второй главе, необходимо отметить следующее.

Существуют определённые отличия в производственной деятельности предприятий агропромышленного комплекса, к которым можно отнести осуществление деятельности в разнообразных природно-климатических зонах, отсутствие стабильности цен на сельскохозяйственную продукцию, малая привлекательность отрасли АПК для инвесторов, сезонный характер работ, отличие условий жизни на селе от городских и др. Всё это оказывает своё влияние на мотивацию деятельности и управление персоналом на предприятиях данной отрасли.

Наиболее актуальной проблемой для сельхозпредприятий является проблема набора высококвалифицированного персонала. Кадровый дефицит сформировался в ходе длительного кризиса аграрного сектора и существенного отставания села по уровню развития социальной сферы.

Механизмом хозяйствования, позволяющим сочетать в себе системы материального стимулирования, контроль и учет в рамках структурных подразделений является внутрихозяйственный расчет, - метод планового ведения производства, требующий соизмерения плановых (нормативных) показателей с фактическими результатами производственной деятельности подразделения.

**2. Кртакая характеристика предприятия и условий его хозяйствования**

# 2.1 Местоположение и правовой статус

Сельскохозяйственный производственный кооператив "Дружба" (Удмуртская Республика, Кезский р-н, д. Б.Олып) занимается разведением крупного рогатого скота, разведением свиней, выращиванием зерновых и зернобобовых культур, производством молока, свинины, мяса крупного рогатого скота.

СПК «Дружба» Кезского района расположен в северо-западной части Удмуртской Республики. Сам Кезский район граничит с Сивинским, Верещагинским районами Пермской области и Дебесским, Игринским, Балезинским районами Удмуртской Республики. Районный центр - пос.Кез.

Промышленность является основной отраслью народного хозяйства района, основным источником наполнения бюджета. Всего на территории района осуществляют свою деятельность 12 промышленных предприятий. В структуре отраслей, по удельному весу объема производства продукции (работ, услуг), промышленные предприятия составляют 88%, в том числе 60% - предприятия нефтяной отрасли. Сельское хозяйство и торговля в структуре занимают по 5%, 2% прочие отрасли (лесное и коммунальное хозяйство, строительство и др.). В промышленности основное место занимают предприятия перерабатывающей отрасли (ЗАОр «Кезский сырзавод», ОАО «Кезский пищекомбинат «Север»). Такие предприятия, как ЗАО «Темп», ЗАО «Кезагроснаб», МУП «Кезская МТС» оказывают различные услуги сельскохозяйственным производственным кооперативам (СПК) по ремонту сельскохозяйственной техники, по приобретению запасных частей, оказывают транспортные услуги при уборке зерновых и при заготовке кормов. В сфере торговли и бытовых услуг в последние годы в районе быстро развивается индивидуальная частная деятельность. На территории района сельскохозяйственную деятельность осуществляют 16 СПК, 2 ООО и около 40 крестьянских фермерских хозяйств. Все сельхозпредприятия имеют молочно-мясное направление. В структуре доходов 52% занимают доходы от реализации молока и до 30% от мяса. Продукция предприятий (молоко, мясо, льноволокно, кондитерская продукция) реализуется как на внутреннем рынке, так и за пределами Удмуртской Республики.

Административно-хозяйственный центр СПК «Дружба» - п. Кез, в 172 км от столицы республики г.Ижевск. Производственное направление хозяйства – молочно скотоводство. Основными отраслями в животноводстве являются производство молока , в растениеводстве – производство зерна, льнопродукции и кормов. Общая земельная площадь 3252 га, из них сельскохозяйственных угодий 2600 га, в т.ч. пашни 2202 га, сенокосов 55 га.

Согласно природно-климатическому реестру Удмуртской Республики, Кезский район, на территории которого расположен СПК «Дружба», относится к северной животноводческо-льноводческой зоне. Землепользование хозяйства состоит из одного основного компактного массива. По климатическим условиям относится к северному – умеренно-теплому, умеренно влажному агроклиматическому району республики. Продолжительность безморозного периода 120 дней, высота снежного покрова 48 см. В целом климатические условия хозяйства благоприятны для возделывания сельскохозяйственных культур, районированных в данной зоне.

2.2 Организационное устройство, размеры и специализация

Под организационной структурой хозяйства понимается состав относительно обособленных внутрихозяйственных подразделений и их размещение по территории хозяйства. Рациональная организационная структура во многом определяет эффективность производственного процесса. На характер организационного устройства хозяйства оказывает влияние уровень концентрации и специализации производства.

Структура управления показывает систему связи и соподчиненность органов и отдельных работников аппарата управления. Она основывается на организационной структуре хозяйства, которая характеризует количественное и качественное соотношения производственных единиц.

Структура управления, рассматриваемая по вертикали, образует так называемую “иерархию управления”. Под иерархией управления понимается наличие определенных ступеней управления в порядке подчинения и перехода от низшего звена к высшему (бригадир- управляющий- директор). Ступень управления показывает последовательность подчинения одних звеньев другим.

Высшим органом управления в СПК “Дружба” является общее собрание членов кооператива, Наблюдательный совет, правление и председатель кооператива. В период между собраниями делами хозяйства управляет правление. Председатель и правление кооператива подотчетны Наблюдательному совету кооператива и общему собранию членов кооператива. Организационная структура и структура управления представлены в приложениях 1 и 2.

Размер сельскохозяйственных предприятий характеризуют многие показатели: объем выхода продукции (валовой и товарной), наличие земли, основных производственных фондов, техники, поголовья, число занятых работников. Главным показателем размера сельскохозяйственного предприятия, его структурных подразделений следует считать объем произведенной продукции. Стоимость проданной продукции показывает размер организации в целом.

Общие сведения об СПК «Дружба» представлены в таблице 1.

Таблица 1. - **Основные экономические показатели деятельности предприятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | 2007 | 2008 | 2008г к 2006, % |
| 1. Выручка, тыс.руб. | 15072 | 17527 | 20736 | 137,5 |
| 2.Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс.руб. | 13377 | 15740 | 15698 | 117,4 |
| 3. Прибыль от продаж, тыс. руб. | +1695 | +1787 | +5038 | 297,2 |
| 4.Рентабельность реализованной продукции, % | 12,7 | 11,4 | 32,1 | - |
| 5.Среднесписочная численность рабочих, чел. | 156 | 156 | 146 | 93,5 |
| 6.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб. | 22001 | 22773 | 26968 | 122,6 |
| 7.Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс.руб. | 13671 | 13862 | 16941,5 | 124 |
| 8.Всего сельхоз. Угодий | 3252 | 3252 | 3252 | - |
| Из них: пашня | 2202 | 2202 | 2202 |  |
| сенокосы | 55 | 55 | 55 | - |
| пастбища | 343 | 343 | 343 | - |
| 9.Поголовье КРС | 1080 | 1100 | 1120 | 103,7 |
| в том числе: коровы | 350 | 355 | 360 | 102,8 |
| свиньи | 182 | 158 | 159 | 87,3 |
| лошади | 29 | 30 | 34 | 117,2 |
| 10.Дебиторская задолженность | 869 | 807 | 847 | 97,5 |
| 11.Кредиторская задолженность | 2029 | 881 | 1397 | 68,9 |
| 12.Уставный капитал | 5035 | 5035 | 5035 | - |
| 13.Фонд оплаты труда | 4551 | 5103 | 7031 | 154,5 |
| 14.Валовой сбор, ц | 11074 | 10656 | 14256 | 128,7 |
| 15.Урожайность, ц с га зерновых | 13,3 | 13,1 | 15 | 112,8 |

На основании таблицы 1 можно сделать следующие выводы: в целом в хозяйстве за три года площадь сельскохозяйственных угодий остались неизменными. Себестоимость хозяйства за анализируемый период (2006-2008) имеет тенденцию к значительному росту, при этом прибыль увеличивается на 3343 тыс. руб.,

Число работников занятых в сельском хозяйстве сократилось на 2,5%.

Стоимость основных производственных фондов увеличилась на 4967 тыс. руб., а также следует отметить, что увеличилась стоимость оборотных активов на 3270,5 тыс. руб.

Положительным фактором в хозяйстве является увеличение поголовья скота, что может привести к расширению производства.

Рентабельность СПК «Дружба» в течении анализируемого периода растет.

В целом по хозяйству можно сказать, что СПК «Дружба» в результате своей деятельности достигает поставленных целей по достижению прибыли и имеет стабильный рост по всем основным показателям.

Специализация оказывает решающее влияние на размеры организаций и их подразделений. Специализация является одной из форм правления общественного разделения труда, это производственное направление сельскохозяйственного предприятия, подчинившего всю свою деятельность получению какого либо одного, или как чаше бывает в сельском хозяйстве, нескольких главных видов продукции.

Цель специализации заключается в создании условий для получения прибыли, достижении более высокой производительности труда, увеличение производства продукции и повышении ее качества. Уровень специализации наиболее точно характеризуется удельным весом той или иной отрасли в структуре стоимости товарной продукции.

Таблица 2 - **Состав и структура проданной продукции, товаров, работ, услуг**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Отрасль, вид продукции, товаров, работ, услуг** | **Продано** | | | | | |
| **2006 г.** | | **2007 г.** | | **2008 г.** | |
| **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** | **тыс. руб.** | **%** |
| Зерновые и зернобобовые | 245 | 1,6 | 136 | 0,78 | 59 | 0,4 |
| Лен | 98 | 0,6 | 87 | 0,5 | 204 | 0,9 |
| Прочая продукция растениеводства | 161 | 1,7 | 315 | 1,8 | 49 | 0,2 |
| Итого продукции  растениеводства | 504 | 3,5 | 540 | 3,1 | 312 | 1,5 |
| Прирост живой массы крупного рогатого скота | 4144 | 27,6 | 4048 | 23,1 | 4630 | 22,39 |
| Молоко | 9924 | 66,1 | 12426 | 71 | 15282 | 73,9 |
| Итого продукция  скотоводства | 14068 | 93,7 | 16474 | 94,1 | 19912 | 96,3 |
| Прирост живой массы свиней | 438 | 2,9 | 482 | 2,8 | 446 | 2,2 |
| Прочая продукция животноводства | 5 | 0,03 | 5 | 0,02 | 2 | 0,01 |
| Итого продукции животноводства | 14511 | 96,6 | 16961 | 96,9 | 20360 | 98,5 |
| Продукция всех отраслей - всего | 15015 | 100 | 17501 | 100 | 20672 | 100 |
| Коэффициент  специализации | 0,50 | |  | |  | |
| Уровень  специализации | средний | | средний | | средний | |

Исходя из таблицы 2, было выявлено, что основной отраслью СПК «Дружба» является животноводство молочного направления, так как в структуре товарной продукции молоко занимает первое место. На втором и третьем местах находятся мясное животноводство крупного рогатого скота и свиней. Для достижения высоких показателей необходимо снизить себестоимость продукции животноводства, а также уделить больше внимания производству зерновых, провести мероприятия по повышению их урожайности, чтобы при хорошо организованной деятельности хозяйства они могли бы принести ему в дальнейшем прибыль.

Уровень специализации выражается удельным весом товарной продукции отраслей в стоимости всей продукции:

Кс=100/∑Д\*(2n-1),

где Кс-коэффициент специализации, характеризует степень сосредоточения ресурсного потенциала на производстве отдельных видов продукции;

100-сумма удельных весов товарной продукции;

Д - удельный вес вида товарной продукции, начиная с наивысшего;

n – порядковый номер удельного веса вида товарной продукции начиная с наивысшего.

Кс(2006г) = 100/ (66,1(2\*1-1) + 27,6(2\*2-1) + 2,9(2\*3-1) + 1,7(2\*4-1) + +1,6(2\*5-1) + 0,6(2\*6-1) + 0,03(2\*7-1))= 100/196,69= 0,50

Кс(2007г) = 100/ (71(2\*1-1) + 23,1(2\*2-1) + 2,8(2\*3-1) + 1,8(2\*4-1) + +0,78(2\*5-1) + 0,5(2\*6-1) + 0,02(2\*7-1))= 100/179,68= 0,55

Кс(2008г) = 100/ (73,9(2\*1-1) + 22,39(2\*2-1) + 2,2(2\*3-1) + 0,9(2\*4-1) + +0,4(2\*5-1) + 0,2(2\*6-1) + 0,01(2\*7-1))= 100/164,3= 0,60

Рассчитав коэффициенты специализации отдельно по каждому году, было выявлено, что уровень специализации СПК «Дружба» средний, что характерно для предприятий, где развито растениеводство и животноводство.

Таблица 3. – Состав и структура оборотных средств

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г. | | 2007 г. | | 2008 г. | |
| Тыс.  Руб. | в % к  итогу | тыс.  руб. | в % к  итогу | тыс.  руб. | в % к  итогу |
| 1.Оборотные фонды (всего) | 12330 | 93,41 | 13597 | 94,36 | 18304 | 94 |
| в том числе:  сырье и материалы | 5175 | 39,2 | 5113 | 35,5 | 7170 | 36,82 |
| животные на выращивании и откорме | 6325 | 47,9 | 7484 | 51,94 | 9284 | 47,67 |
| затраты на незавершенное производство | 830 | 6,31 | 1000 | 6,92 | 1850 | 9,51 |
| 2.Фонды обращения (всего) | 869 | 6,59 | 812 | 5,64 | 1170 | 6 |
| дебиторская задолженность | 869 | 6,59 | 807 | 5,6 | 847 | 4,35 |
| денежные средства | - |  | 5 | 0,04 | 323 | 1,65 |
| Итого оборотных средств | 13199 | 100 | 14409 | 100 | 19474 | 100 |

По данным таблицы можно сделать вывод, что оборотные фонды в структуре оборотных средств предприятия в 2006 и 2008 гг. составляли более 90%. Большую часть их занимают животные на выращивании и откорме, а также сырье и материалы. Фонды обращения за анализируемый период практически не менялись.

Большое влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в оборотные активы, а, следовательно, и на финансовое состояние предприятия оказывает увеличение или уменьшение дебиторской задолженности. В 2007 году уменьшилась по сравнению с предыдущим годом. Сокращение дебиторской задолженности оценивается положительно, если это происходит за счет сокращения периода ее погашения, а ее рост отрицательно, если при этом не происходит уменьшение отгрузки продукции. Предприятие заинтересовано в сокращении сроков погашения причитающихся ему платежей. Это можно сделать путем совершенствования расчетов, своевременного оформления расчетных документов, предварительной оплаты и т.д.

**3.Анализ системы мотивации персонала СПК «Дружба»**

Анализ системы мотивации на предприятии означает изучение и оценку существующих мотивационных стимулов и степени адекватной реакции на них со стороны персонала. Анализируя систему мотивации, которая существует на предприятии, мы будем исследовать механизмы стимулирования персонала и их эффективность.

В качестве мотивационных стимулов принято рассматривать следующие стимулы:

1) уровень зарплаты;

2) степень признания;

3) чувство необходимости выполняемой работы для общества;

4) зависимость оплаты труда от его результатов;

5) творческий подход в работе;

6) степень ответственности;

7) работа, которая способствует развитию способностей человека;

8) степень самостоятельности в работе;

9) сложность работы;

10) степень интереса к работе.

Для начала рассмотрим экономические стимулы.

Оплата труда на исследуемом предприятии организована на основании окладов, которые устанавливаются при приёме сотрудников на работу. Следует отметить, что на предприятии система премирования не налажена. Премии выдаются, но система их выдачи отсутствует.

Оклады определяются генеральным директором в зависимости от уровня подготовки специалиста и стажа его работы. Оклады постоянно пересматриваются.

В качестве недостатка экономической мотивации персонала, можно отметить отсутствие других мотивационных экономических стимулов, например, системы премирования в зависимости от результата работы (качество работы).

Далее определим, как реагирует коллектив на существующую на предприятии систему мотивации персонала, и какие мотивы для них наиболее существенны. В этих целях проведём анкетирование восьми работников из разных категорий (выбор случайный). Результаты анкетирования отобразим в таблице (таб. 4).

Таблица 4. – Результаты анкетирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Порядковый номер работника** | **Порядковый номер показателя и его место** | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1** | 2 | 1 | 8 | 9 | 3 | 10 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| **2** | 10 | 8 | 7 | 9 | 6 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **3** | 7 | 8 | 3 | 1 | 2 | 9 | 4 | 5 | 10 | 6 |
| **4** | 5 | 6 | 10 | 1 | 2 | 3 | 9 | 4 | 7 | 8 |
| **5** | 3 | 8 | 9 | 5 | 2 | 10 | 4 | 6 | 7 | 1 |
| **6** | 4 | 5 | 8 | 6 | 2 | 7 | 3 | 9 | 10 | 1 |
| **7** | 2 | 5 | 8 | 3 | 4 | 9 | 7 | 10 | 6 | 1 |
| **8** | 2 | 5 | 9 | 1 | 8 | 6 | 7 | 10 | 4 | 3 |

Задача анкетирования – выявление трёх наиболее важных и трёх наименее важных мотивационных стимулов для персонала предприятия.

Чтобы определить место каждого показателя в общей оценке, необходимо сумму оценок по каждому показателю разделить на число опрашиваемых (таб. 5).

Учитывая среднюю величину, распределим места, которые заняли показатели (см. таб. 5).

Первые три места разделили показатели №№ 5, 10, 1 и 4. Последние три – показатели №№ 9, 6 и 3.

Это следующие показатели:

Для первых трёх мест:

* + показатель № 5 – творческий подход к работе (первое место);
  + показатель № 10 – степень интереса к работе (второе место);
  + показатель № 1 – уровень зарплаты (третье место);
  + показатель № 4 – зависимость оплаты труда от его результатов (третье место).

Таблица 5. – Расчет суммы и средней величины по характеристикам

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Порядковый номер показателя и его место | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| Сумма | 35 | 46 | 62 | 35 | 29 | 59 | 39 | 51 | 53 | 31 |
| Средняя величина | 4,37 | 5,75 | 7,75 | 4,37 | 3,62 | 7,37 | 4,87 | 6,37 | 6,62 | 3,87 |
| **Место показателя** | **3** | **5** | **9** | **3** | **1** | **8** | **4** | **6** | **7** | **2** |

Для последних трёх мест:

* + показатель № 9 – сложность работы (седьмое место);
  + показатель № 6 – степень ответственности (восьмое место);
  + показатель № 3 - чувство необходимости выполняемой работы для общества (девятое место).

Для определения корректности результата анкетирования, посчитаем число работников, поставивших соответствующие характеристики на первые три и последние три места, и сравним эти цифры с количеством работников. Это позволит нам определить уровень ценностно-ориентационной объединённости по показателям. Расчёт будем производить путём деления количества сотрудников, давших соответствующие характеристики на определённые показатели на общее число сотрудников. Результат занесём в таблицу 6

Если коэффициент меньше 0,5, то данную характеристику для анализа можно упустить, так как это мнение меньшего числа сотрудников. Если коэффициент = 0,5, то показатель можно принимать с оговоркой, так как это мнение всего половины сотрудников. Поэтому, для правильной оценки результатов анкетирования будем считать, что показатели 10, 1, 4 и 6 принимаются нами во внимание с оговоркой, а показатель 9 вообще исключим из дальнейшего анализа.

Таблица 6. – Расчет коэффициента

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Порядковый номер показателя | | | | | | | | | |
| **5** | **10** | **1** | **4** |  |  |  | **9** | **6** | **3** |
| Сумма сотрудников | 5 | 4 | 4 | 4 |  |  |  | 2 | 4 | 6 |
| Коэффициент | 0,62 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |  |  |  | 0,25 | 0,5 | 0,75 |

Для подсчёта общего уровня ценностно-ориентационной объединенности сотрудников, найдем общий коэффициент (среднее арифметическое):

К = (0,62+0,5+0,5+0,5+0,5+0,75) / 6 = 0,56

Таким образом, ценностно-ориентационная объеденённость коллектива низкая (чуть выше среднего). Поэтому, необходимо исключить из анализа показатели, имеющие значение коэффициента, равное 0,5.

Тогда получаем общий коэффициент по показателям № 5 и № 3 =

(0,62 + 0,75)/2 = 0,69,

что говорит о степени точности проведённого анализа, то есть, большая половина персонала придерживается данного мнения.

Проведя анкетирование и анализ полученный данных, можно сделать вывод о том, что наиболее важным для персонала организации мотивом в работе является творческий подход к работе, а наименее значимым – чувство необходимости выполняемой работы для общества.

Такой результат анкетирования заставляет задуматься над эффективностью существующей на предприятии системы мотивации. Практика показывает, что система мотивации считается качественной, если персонал ставит на одно из первых мест экономические мотивы. В нашем случае экономические мотивы на первые три места поставило всего половина персонала. Конечно, хорошо, когда для работника главным мотивом является творческий подход к работе, но это не устойчивый мотив, и наиболее эффективным он будет при его подкреплении экономическим стимулом.

Особую тревогу вызывает отсутствие у большинства персонала (75 % работников) чувства необходимости для общества выполняемой ими работы. Если работник считает свой труд не нужным для общества, то он не получает от него необходимого удовлетворения. Опасность заключается ещё и в том, что отсутствие чувства необходимости сложно заменить другим мотивом, даже экономическим. Всё-таки самым главным для человека является ощущение важности для общества выполняемого им труда, что помогает ему самоутвердиться. Такое настроение среди персонала очевидно связано с проблемами, которые сложились в нашей стране в производственной сфере. Используемое оборудование давно устарело и требует замены. Всё это влияет на качество выпускаемой продукции.

**4. Совершенствование системы мотивации и управления персоналом СПК «Дружба»**

Итак, в ходе анализа системы мотивации персонала СПК «Дружба» выявлено её не соответствие принципам современного управления производствам, а именно, на очень низком уровне находятся экономические стимулы. Слабо развита система премирования и получаемая зарплата практически не связана с результатом работы отдельных сотрудников предприятия.

В целях обеспечения эффективной работы предприятия необходимо создание специальной службы, занимающейся проблемами мотивации, и установление прочных связей между этой службой и руководителями всех остальных подразделений предприятия. Служба по управлению персоналом осуществляет надзор за работой линейных подразделений, доводит до их сведения нормативную документацию и необходимую информацию (распоряжения, приказы, должностные инструкции и пр.), получает от руководителей подразделений отчеты, различного рода статистическую информацию, осуществляет анализ полученных данных и предлагает мероприятия по устранению недостатков.

По своим функциям, уровню подготовки, техническому оснащению, инструментарию кадровым службам недостаточно, как это было раньше, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию. Поэтому целью службы по управлению персоналом является создание на предприятии обстановки конструктивного сотрудничества, при которой каждый работник заинтересован максимально полно раскрыть свой трудовой потенциал. Служба по управлению персоналом должна заниматься следующими взаимосвязанными видами деятельности:

* отбор, адаптация и оценка (аттестация) персонала,
* организация труда, определение оптимальной численности персонала, разработка должностных обязанностей,
* обеспечение оптимальных условий труда, в том числе и благоприятного психологического климата,
* управление производительностью труда,
* проектирование систем оплаты труда,
* планирование карьеры работников предприятия, их профессионального и административного роста,
* разработка и оценка систем мотивации и стимулирования труда,
* разработка и осуществление социальной программы предприятия,
* профилактика и ликвидация конфликтов.

В состав службы по управлению персоналом должны входить отдел кадров, отдел организации и охраны труда, отдел заработной платы, отдел обучения и подготовки кадров и отдел социальных вопросов. Рассмотрим подробнее работу отделов, входящих в службу по управлению персоналом. Отдел кадров осуществляет набор работников в соответствии со штатным расписанием (через биржу труда, по объявлениям или рекламе). Перед приемом на работу претенденты проходят собеседование с инспектором по кадрам и (или) начальником отдела, куда они собираются поступить работать, помимо найма отдел кадров проводит анализ кадровой ситуации на предприятии.

Отдел подготовки и обучения занимается вновь принятыми на работу рабочими, обучение может осуществляться в индивидуальной и курсовой форме. Этот же отдел занимается последующей адаптацией сотрудников, дальнейшей переподготовкой работников (без отрыва от производства), аттестацией и оценкой персонала. Отдел организации труда и заработной платы разрабатывает системы оплаты труда и стимулирования, штатное расписание, нормативы по оплате труда для каждого подразделения в отдельности, занимается совершенствованием систем управления и организационных структур, подготовкой коллективных договоров, должностных инструкций и пр.

Отдел охраны труда разрабатывает программы по соблюдению техники безопасности и нормальных условий труда, осуществляет контроль за соблюдением всех правил и норм, следит за своевременным прохождением работниками медицинских осмотра. Отдел по социальным вопросам должен тесно сотрудничать с профкомом, заниматься разработкой социальной программы предприятия, трудовыми спорами и конфликтами, возникающими в процессе производства, разрабатывать систему нематериального стимулирования персонала. В штат отдела в обязательном порядке должен входить психолог.

Мотивация и стимулирование труда является одной из функций службы по управлению персоналом. С этой целью в рамках отдела организации труда и заработной платы, может быть создано специальное бюро (сектор), занимающееся собственно вопросами мотивации и стимулирования персонала. Бюро (сектор) по регулированию мотивации должно тесно сотрудничать с другими отделами службы по управлению персоналом и подразделениями предприятия.

Работа по созданию эффективной системы мотивации и стимулирования труда должна осуществляться под руководством начальника по управлению персоналом предприятия; в ней должны принимать участие не только работники службы по управлению персоналом, но и главный экономист, главный бухгалтер, а также руководители всех структурных подразделений.

На первом этапе работы формулируются цели и задачи анализа мотивации и стимулирования труда. Целью анализа системы мотивации и стимулирования труда является выявление ее недостатков, с целью последующего исправления и целостного формирования: от разработки политики мотивации в целом по СПК «Дружба» до мотивации отдельных работников. Задачами анализа мотивации и стимулирования персонала являются изучение состояния системы мотивации и стимулирования труда; оценка ее эффективности и оптимальности принимаемых управленческих решений. Структура анализа персонала предприятия, мотивации и стимулирования труда представлена на Схеме 1.

**Анализ и оценка персонала предприятия, стимулирования труда мотивации и стимулирования труда**

Анализ и оценка персонала предприятия

Анализ и оценка условий труда

Анализ и оценка системы мотивации стимулирования труда

Анализ фонда рабочего времени

Анализ социальной программы предприятия

Анализ обеспеченности предприятия персоналом

Анализ фонда оплаты труда

Анализ производительности труда

Соблюдение требований технической эстетики

Соблюдение требований охраны труда и техники безопасности

Соблюдение требований эргономики труда

Соблюдение требований психофизиологии труда

Анализ и оценка морального стимулирования труда

Анализ и оценка творческого стимулирования труда

Анализ и оценка социального стимулирования труда

Анализ и оценка материального стимулирования труда

**Схема 1. Структура анализа труда, состояния его мотивации и стимулирования**

Предприятия используют различные инструменты материального стимулирования труда (Схема 2).

Основным элементом материального стимулирования работников является заработная плата. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Заработная плата

**Материальное стимулирование труда**

Денежное

Неденежное

Сдельная

Повременная

Аккордная

Поощрительные денежные выплаты

Премии и доплаты

Оплата путевок на отдых и лечения

Бонусы

Комиссионные

Поощрения за рационализаторские предложения

Участие в прибылях

Программа Скэнлона

Программа Ракера

Выплаты по заслугам

Плата за знания

Предоставление кредита

Предоставление или оплата жилья

Предоставление автомобиля, оплата транспорта

Оплата лечения

Оплата обучения

Дотации

Приобретение акций

Бесплатное питание

Страхование жизни и имущества

**Схема 2. Методы материального стимулирования труда**

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда, тем не менее, это только часть материального вознаграждения, получаемого работником. Вознаграждение работников можно представить в

следующем виде (Схема 3.).

Базовый уровень (ставка согласно тарифной сетке, надбавки, компенсации и пр.)

Материальное вознаграждение

Основное вознаграждение

Дополнительное вознаграждение

Переменная часть, зависящая от фактических результатов деятельности

**Схема 3. Схема элементов материального поощрения работников предприятия**

Как показало анкетирование экономические стимулы находятся на низком уровне, предлагаемые методы стимулирования должны способствовать общему повышению всех мотивационных стимулов работников и их удовлетворенности своей деятельностью.

**Заключение**

Чтобы выжить в условиях рынка, предприятиям необходим постоянный поиск новых путей повышения эффективности их финансово-хозяйственной деятельности. Одним из таких путей является наиболее полное использование имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов. Основной ресурс – это люди. Но для того, чтобы они активно работали, руководству предприятия необходимо позаботиться о формировании системы трудовой мотивации, так как от нее зависит и эффективность труда, и эффективность использования капитала.

Основными проблемами являются отсутствие на предприятиях служб, целенаправленно занимающихся проблемами управления персоналом, в том числе разработкой методик оценки персонала, систем мотивации и стимулирования труда; эффективного использования трудового потенциала работников.

В работе были даны рекомендации по формированию структуры управления предприятием, основанной на приоритете мотивации персонала. В рамках рекомендуемой системы мотивации и стимулирования персонала предложены эффективные механизмы материального стимулирования работников и социальной поддержки коллектива предприятия.

В ходе работы было выявлено, что система мотивации не соответствует принципам современного управления производствам, а именно низкий уровень экономических стимулов. В рамках организационно-экономического механизма управления мотивацией труда предложено создание службы, занимающейся проблемами мотивации.

Итак, предложенные организационно-экономические мероприятия будут способствовать активации процессов мотивации труда, его стимулированию и, в конечном счете, обеспечит повышение эффективности труда и результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

**Список использованной литературы**

1) Бухгалтерская отчётность с СПК «Восход» за 2006 – 2008 гг.

2) Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник для ВУЗов – М.: ЮНИТИ, 2006. – 344 с.

3) Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник 2 – изд., пераб. и доп. – М.: Гардирики, 2000. – 296 с.

4) Глухов В. В. Менеджмент: Учебник для ВУЗов – СПб: Лань, 2002. – 304 с.

5) Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес- системах. – М.: Издательство «Фингресс», 2001. – 240 с.

6) Ильин А. Н. Планирование на предприятии : Учеб. Пособие. В 2ч. Ч.1 Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 312 с.

7) Королёв Ю. Б., Коротнев В. Д., Кочетова Г. Н., Никифорова Е. Н. Менеджмент в АПК / Под ред. Ю. Б.. Королёва. – М.: Колос, 2000. – 304 с.

8) Лекции по дисциплине «Менеджмент», 4 курс.

9) Лекции по дисциплине «Организация производства на предприятии», 4 курс.

10) Лекции по дисциплине «Планирование на предприятии АПК», 4 курс.

11) Менеджмент : Учебник для Вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 343 с.

12) Менеджмент: метод. Указания / О. В. Абашеева, Е. А. Некрасова, Е. В. Некрасова. – Ижевск: - ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2006. – 28 с.

13) Отчёт о производственной практике за 3 курс.

14) Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений / Учеб. пособ. для ВУЗов : М. : 2001. - 234 с.

15) Соломин В. П. Основы менеджмента. – Спб: Питер, 2004. – 306 с.

16) Тронин Ю. Н., Масленченков Ю. С. Управленческие решения : Учеб. пособ. для ВУЗов : М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 310 с. – (Серия «Профессиональный учебник : Менеджмент).

17) Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997. – 208 с.