

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

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

Мухаметгалиев Ф.Н.
«13» июня 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Управление мотивацией работников цеха животноводства в обществе с
ограниченной ответственностью «Берёзовка» Лаишевского района Рес-
публики Татарстан**

Обучающийся:	Садриева Илюза Исхаковна
Руководитель: к.э.н., доцент	Ситдикова Ландыш Фаритовна
Рецензент: к.э.н., доцент	Амирова Эльмира Фаиловна

Казань 2018

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Мухаметгалиев Ф.Н.
«20» мая 2016г.

ЗАДАНИЕ **на выпускную квалификационную работу**

Садриевой Илюзы Исхаковны

- 1. Тема работы:** Управление мотивацией работников цеха животноводства в обществе с ограниченной ответственностью «Берёзовка» Лаишевского района Республики Татарстан
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «21» мая 2018г.
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной службы РФ, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, годовые бухгалтерские отчетности сельскохозяйственных организаций, нормативно-правовые документы, федеральные и республиканские целевые программы развития сельского хозяйства, результаты личных наблюдений и разработок
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы мотивирования труда работников цеха сельскохозяйственных организаций; со-

держание мотивации труда, как экономической категории; совершенствование мотивации труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики; характеристика природных и экономических условий производства; местоположение, размеры землепользования и природные условия ООО «Берёзовка»; организационно-производственная структура и специализация ООО «Берёзовка»; обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами; оценка производственного потенциала хозяйства и динамика обобщающих показателей эффективности производства; организация системы мотивации труда; существующие формы и системы оплаты труда в ООО «Берёзовка»; анализ уровня оплаты труда; совершенствование материального стимулирования труда; совершенствование порядка формирования фонда мотивации; эффективность использования предполагаемых мер

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«20» мая 2016г.

Руководитель

Л.Ф. Ситдикова

Задание принял к исполнению

И.И. Садриева

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.09.16	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	15.03.17	
1.1. Содержание мотивации труда, как экономической категории		
1.2. Совершенствование мотивации труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики		
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА	15.10.17	
2.1. Местоположение, размеры землепользования и природные условия ООО «Берёзовка»		
2.2. Организационно-производственная структура и специализация ООО «Берёзовка»		
2.3. Обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами		
2.4. Оценка производственного потенциала хозяйства и динамика обобщающих показателей эффективности производства		
2.5. Организация системы мотивации труда		
2.6. Существующие формы и системы оплаты труда в ООО «Берёзовка»		
2.7. Анализ уровня оплаты труда		
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	15.04.18	
3.1. Совершенствование порядка формирования фонда мотивации		
3.2. Эффективность использования предлагаемых мер		
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.05.18	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10.05.18	
ПРИЛОЖЕНИЯ	10.05.18	

Обучающийся

И.И. Садриева

Руководитель

Л.Ф. Ситдикова

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	8
1.1. Содержание мотивации труда, как экономической категории.	
1.2. Совершенствование мотивации труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики	19
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА	29
2.1. Местоположение, размеры землепользования и природные условия ООО «Берёзовка»	
2.2. Организационно-производственная структура и специализация ООО «Берёзовка»	30
2.3. Обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами	34
2.4. Оценка производственного потенциала хозяйства и динамика обобщающих показателей эффективности производства	40
2.5. Организация системы мотивации труда	43
2.6. Существующие формы и системы оплаты труда в ООО «Берёзовка»	44
2.7. Анализ уровня оплаты труда	48
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	50
3.1. Совершенствование порядка формирования фонда мотивации	
3.2. Эффективность использования предлагаемых мер	54
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в экономических условиях перед сельскохозяйственными предприятиями ставится цель преодоления кризисного состояния и предоставления положительной динамики повышения результатов производственно-хозяйственной деятельности, проявляется проблема создания требуемых условий для высокопроизводительного труда, как основы эффективного хозяйствования. Одним из условий повышения эффективности и качества работы выступает постоянное совершенствование материального стимулирования труда. Основную значимость в постановлении этой проблемы представляет концепции мотивации и стимулирования труда, созданные с учетом мотивов, важных для тружеников села. От правильного решения этих вопросов во многом зависит уровень использования сложной сельскохозяйственной техники, производительного использования каждого часа, каждой минуты рабочего времени, уровень трудовой дисциплины и организованности. Правильная организация материального стимулирования труда занимает важное место среди факторов, положительно влияющих на увеличение производства продукции, повышение её конкурентоспособности, рост эффективности аграрного сектора экономики. Более эффективным на сегодняшний день считаются материальные стимулы. Заинтересованность к материальному стимулированию в последние годы увеличивается в связи с тем, что дорожают ресурсы, в связи с чем возникает необходимость поиска в внутрихозяйственных резервах повышения производительности производства.

Интерес компаний в увеличении производительности производства вытекает из структуры финансовых концепций. В концепциях различают две составляющие – управляющая и управляемая. Главная функция состоит в формировании эффективной системы стимулов труда для управляемой системы управления.

Путь лежит через понимание эффективной профессиональной деятельности человека. Руководитель понимая, что движет человеком, что стимули-

рует его к труду, у него есть шансы создать успешную систему форм и способов, чтобы управлять ими. Для этого нужно понимать, как возникают определенные мотивы, как и по какой системе мотивы могут привести к действию, как происходит мотивирование людей[12, с.398].

Осуществление целей любой сельскохозяйственной коммерческой компании возможна только с помощью коллективного труда, таким образом, формирование концепций материального стимулирования должно строиться на основе итогов деятельности структурных подразделений. И в каждом хозяйстве может складываться собственная система хозяйствования, в рамках которого по-разному должна строиться и концепция материального стимулирования работников. В настоящий момент существует необходимость адаптации механизма мотивации и материального стимулирования к рыночным условиям, и дальнейшее создание теоретических и практических аспектов данной проблемы как на уровне организации, так и на уровне внутрихозяйственных подразделений получает особую важность.

Поэтому повышение уровня материальной заинтересованности персонала в сельском хозяйстве считается важным направлением, от решения которой зависит выполнения социальной и экономической программ укрепления экономики, как отдельных предприятий, так и страны в целом. Этим обусловлена необходимость постоянного развития и совершенствования системы мотивации труда работников сельского хозяйства.

В России процесс системы стимулирования труда осуществляется в тяжелых в социально-экономических условиях. Эффективных компаний в стране не так много. Каждая из них стремится сформировать свою форму стимулирования и мотивации с учетом экономической среды. Свои модели мотивации некоторые топ-менеджеры формируют опираясь на советский опыт, многие из прозападно-ориентированного управления вводят в компаниях иностранных фирм свои технологии. Также существуют качественные новые модели, которые не имеют международных аналогов, разрабатываемые в широкой практике[17,с.160].

Цель дипломной работы – проанализировать способы мотивации работников животноводческой отрасли на примере ООО «Берёзовка» Лаишевского района.

В задачи работы входит:

- 1) определить понятие мотива, потребности и стимула, реализовать исследование известных теорий мотивации;
- 2) проанализировать основные научные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности;
- 3) рассмотреть систему мотивации труда на ООО «Берёзовка»;
- 4) сделать краткие выводы и предложения по итогам изучения.

Объект исследования – ООО «Берёзовка» Лаишевского района.

Предмет исследования – изучение и исследование теоретических и практических подходов к организации систем стимулирования и мотивации сотрудников животноводства в современных обстоятельствах.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Содержание мотивации труда как экономической категории

Управление сельскохозяйственной организацией это процесс формулирования целей и задач деятельности предприятия и выявление их результата. На сегодняшний день актуальным остается изучение четырех составляющих процесса управления в агропромышленном комплексе, в ходе которого выполняются такие работы, как составление плана, организация, мотивация, контроль. В последний период на первое место формирования системы управления компаний выходит мотивация.

Мотивация – это совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающие возникновение побуждения к достижению требуемых для индивида целей.

На сегодняшний день мотивация труда в сельскохозяйственной отрасли становится одной из трудно решаемых задач, которое определяется не только спецификой самого агробизнеса, но и особого уклада сельского населения, которое нельзя не принимать во внимание при разработке систем стимулирования трудовой деятельности в агропромышленном комплексе [16, с.272].

Мотивация к труду определяется его потребностями. Потребности это нужда, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и формирования личности, социальной группы, внутренний побудитель активности. Потребности стимулируют особенное положение психики личности, ощущается или осознается им как «напряжение», «неудовлетворенность», отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его работы, которая проявляется во влечениях и мотивах. Потребности стимулируют действие, которое осознается сотрудниками. В данном случае они получают определенную форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам или предметам. Степень удовлетворения потребностей ра-

ботника в следствие принятых им действий способна проявлять воздействие на мотивы его действий, что, должно вызывать исправление мотивации работника со стороны его непосредственного руководства.

Необходимо четко разделять между собой два понятия: мотив и стимул.

Мотив – побуждение к интенсивной деятельности личности, социальной категории, связанная со стремлением удовлетворить их определенные потребности.

Стимул – это то, что стремится побудить мотив. Стимул отвечает на вопрос "что нужно сделать?" для того, чтобы у человека возникли мотивы к действию[35,с.22-24].

На основе использования стимула и мотива, лежат потребности человека, стремление получить поощрения. Выделяют два варианта психологии любого человека:

- 1) потребности человека бесконечны, человек всё время стремится иметь большое поощрение, чем имеет;
- 2) человек боится потерять тот уровень удовлетворения потребностей, который у него уже имеется.

Исходя из этого, в практике управления используют стимулы двух типов: положительные и отрицательные.

Положительные стимулы – это способы влияния, которые формируют возможность для сотрудника повысить степень удовлетворения нужд, повысить степень вознаграждений.

Отрицательные стимулы – это те способы воздействия, формирующие возможность потери вознаграждения, который достигнут уровня удовлетворения нужд. К ним можно отнести санкции, наказания, оценка.

Один и тот же человек не способен иметь одну и ту же мотивацию на протяжении всей жизни. Меняются окружающие его обстоятельства, а под их влиянием меняется и сам человек, и связанная с ней мотивация как система побудительных сил.

Одной из функций мотивации также выделяют смыслообразующую, которая по мнению современных социологов должно придавать индивидуализм выполняемым работам. Таким образом, посредством мотивирования работники должно вовлекаться в процесс производства через внутренние, то есть психологические побуждения. Другими словами, необходимо акцентировать внимание на том, что персонал должен быть заинтересован в трудовой деятельности, удовлетворен выполняемой работой, а сам труд должен стать потребностью, а не принуждением. Также не следует упускать из виду тот факт, что процесс мотивации помимо внутреннего подразделяется и на внешний. К последним, в свою очередь, относятся виды материального и морального стимулирования.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в современной научной литературе изучается через теории мотивации, которые на сегодняшний день разделены на две большие группы. К первой группе относят содержательные теории, а вторая включает в себя процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на изучении потребностей человека, которые и считаются главным мотивом их поведения и деятельности. К сторонникам такого подхода можно перечислить американских психологов Фредерика Тейлора, Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда[34,с.323].

В понимании механизмов мотивации играет иерархия потребностей Маслоу. Маслоу внес рекомендации показать потребности человека в виде строгой иерархической пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

1. Физиологические потребности. Это первичные потребности, без которых человек не может существовать.

2. Потребности в безопасности и защите. Человек хочет быть уверенным, что он защищен от угроз, которые ожидают его со стороны окружающего мира, а его потребности первой ступени не перестанут удовлетворяться.

3. Социальные потребности. Каждый нуждается в том, что хочет быть частью общества, находиться в коллективе и общаться с народом.

4. Потребности в уважении. Данная ступень показывает, что человеку необходимо понимать свою значимость, достигать определенного статуса, его достижения должны быть оценены.

5. Потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном увеличении и в осуществлении индивидуальных потенциальных возможностей.

Вышепредставленная иерархическая система человеческих потребностей показывает, что самыми важными являются низменные потребности. Именно они изначально определяют поведение человека, а значит и мотивацию. Только после удовлетворения нижестоящих потребностей можно переходить к стимулированию вышестоящих.

Другая теория мотивации, создатель которой Д. Мак Клеlland, известна как теория трех потребностей: власти, успеха и причастности. В известной мере она сходна с теорией Маслоу: необходимость во власти и успехе свойственны, например, для людей, которые удовлетворены своими потребностями между четвертым и пятым уровнями, а потребность в причастности характерна людям, которые достигли третьего уровня по теории Маслоу. Поэтому на практике данная теория в большей мере применима к мотивации людей, занимающих достаточно высокие позиции в компании [14, с.478].

В соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга все условия, которые влияют на работу, делят на две категории: гигиенические, связанные с окружающей средой, и факторы мотивации, которые отражают характер и сущность самой работы. Гигиенические факторы – это объем оплаты, условия труда, межличностные взаимоотношения и характер контроля со стороны руководителя. Данная категория факторов соответствует трем первым уровням потребностей по теории Маслоу. Если они удовлетворены, у

сотрудника не будут развиваться чувства неудовлетворенности трудом. Высокие уровни мотивации выражают мотивы жизни и трудовой деятельности сотрудника: удовлетворение от самой работы и ее итогов, развитие по служебной лестнице, признание заслуг и достоинств со стороны других, самовыражение, ответственность, повышение способностей.

Однако кроме изучения потребностей человека существуют и другие способы мотивации трудовой деятельности, которые нашли свое отражение в процессуальных теориях мотивации. Эти теории базируются на том, что кроме потребностей у каждого человека есть еще и индивидуальное восприятие окружающей его среды, определенные надежды и ожидания, и от которых зависит линия поведения.

Согласно теории справедливости сотрудники соотносят свои действия с вознаграждением и сравнивают полученный итог с оценкой других сотрудников тех же или других категорий. В случае если обнаруживается несоответствие, появляется напряжение, которое является фактором мотивации.

В теории ожиданий мотивация рассматривается как функция ожидания вознаграждения за произведенные усилия. Мотивы, которые побуждают работника к определенному поведению, зависят от величины ожидания того, что это поведение приведет к конкретному результату, а также от того, как этот результат оценивается самим работником. В этой теории применяются три переменные: привлекательность, соотношение между результатами и вознаграждением и соотношение среди стараниями и результатами.

Комплексная процессуальная теория, известная как модель Л. Портера-Э.Лоулера, в соответствии с которой мотивация рассматривается как функция потребностей, ожиданий и восприятия сотрудниками справедливого вознаграждения. Объемзатрачиваемых усилий находится в зависимости от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в его получении.

Теории мотивации – ни по отдельности, ни взятые вместе не формируют готовых схем мотивации работников для конкретных компаний. Но эти

теории помогают менеджерам понять проблемы мотивации сотрудников и применительно к условиям своей компании создать приемлемые приемы, способы, методы мотивирования. Мотивы и стимулы распределяют на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние мотивы и стимулы присущи самому человеку, исходят от него, формируются и управляются непосредственно самим человеком в зависимости от уровня интеллектуального и профессионального образования, мышления, нравственных позиций, физического и психического состояния и других факторов, полностью зависящих от человека и в большей степени подконтрольных ему. Эти мотивы способны заинтересовывать трудовую активность сотрудника, самовыражение, самореализацию, увеличивать или, напротив, замедлять его желание к полезному высокопроизводительному труду. К этой подгруппе мотивов необходимо отнести такие, как материальная и моральная заинтересованность в получении значительных конечных итогов труда, стремление к самовыражению, самоутверждению, чувство довольства собой, собственными физическими и творческими возможностями, понимание социальной и общественной важности результатов собственной работы и др. Они находятся в прямой зависимости от свойств сотрудника позитивных и негативных нравственных качеств, его физических и психологических достоинств и недостатков.

Внешние мотивы и стимулы предлагаются извне и недостаточно зависят от человека, однако оказывают большое влияние на уровень мотивации труда, увеличение трудовой активности за счет их внешнего влияния. К ним относят предложение стимулов через внутрихозяйственной экономической механизм хозяйствования сельскохозяйственных организаций, финансовое состояние предприятия, уровень организации производства и труда, технические и технологические возможности, условия выполнения поставленных задач, условия формирования дохода, условия труда, условия быта и отдыха на рабочем месте, экология и комфорт, общественная важность и престижность труда, социально-психологическая атмосфера в трудовом коллективе, мето-

ды управления и стиль руководства трудовым коллективом, а кроме того некоторые другие, так или иначе отражающиеся на психологии и интересах определенного сотрудника, степень зависимости от других исполнителей, конкуренция и т.п. В макроэкономическом плане важнейшими из них считаются рычаги агропромышленного комплекса как реализация национальных программ, действующий финансово - кредитный и налоговый механизм, условия ценообразования, субсидирования, продовольственная интервенция, конкурентная среда и т.п.

Доведение от отдельных исполнителей и коллективов сути мотивов и стимулов проводится через определенные взаимосвязанные способы, превращенные в хорошо налаженный и отработанный механизм, который называется мотивацией (мотивированием) или стимуляцией (стимулированием)[8,с.387-390].

С помощью мотивации или стимуляции обеспечиваются процессы активизации физических, умственных и морально-психологических усилий человека, которые побуждают его удовлетворять свои постоянно возрастающие материальные и духовные потребности в результате своей трудовой деятельности, то есть происходит понимание объективных интересов субъектами, кому и предусмотрены эти интересы. В общей цели взаимосвязанных категорий «интересы – потребности – ценности – мотивы», последнее как бы основывается на предыдущее, включает в себя все изначальные звенья и является логическим завершением этой цели. Происходит соединение интересов с субъектами-носителями этих интересов. Этот процесс должен завершиться заинтересованностью исполнителей в реализации намеченных задач. Заинтересованный исполнитель должен быть полностью готовым к активным действиям при создании определенных условий при реализации своих интересов и выполнения поставленных задач. Создание условий является уже прерогативой управляющих или регулирующих органов. Без такого механизма, хорошо отработанного, определенного, обычного для восприятия, невысказанно

говорить об использовании хозрасчетных принципов хозяйствования, о внутрихозяйственном расчете.

В таком случае имеющийся интерес сельского сотрудника в труде (его мотивация) обуславливается всеми теми материальными и культурно-бытовыми благами и услугами, имеющие шансы предоставить положительные итоги его рабочей деятельности с учетом предоставляемых ему условий труда и отдыха на трудовом месте, позволят рационально и результативно применять рабочее время, показать творческие способности, полностью использовать потенциал физических и духовных сил, интеллектуального и профессионального роста без ограничений[27,с.368].

Теория мотивации труда, разработанная современными аграрниками (Арутюнян Ф.Г., Шестопалова Е.В., Югай А.М. и др.) учитывает реализации четырех самостоятельных групп методов развития и регулирования данного процесса: целевая направленность, подкрепление, совершенствование содержательности труда, привлечение сотрудников в интересы компании.

1. Целевая ориентация учитывает выработку обоснованной и легкодоступной идеологии, разработка идей, способных направлять усилия людей к поставленной цели. Речь идет о политических и идеологических идеях, мировоззрении человека, так называемом «менталитете», которые могут играть роль направляющей силы в жизнедеятельности (не только экономической).

2. Подкрепление –это действие, которое направлено на изменение трудового поведения людей, формирования в нем положительных позиций путем целенаправленного стимулирования и ослабление (или даже полное устранение) отрицательных моментов посредством соответствующих мер(административно – экономических).

3. Совершенствование содержательности труда – выработка устойчивых мотивов позитивного трудового поведения посредством увеличения привлекательности работы за счет обогащения его содержательности (на базе научной организации труда, совершенствование трудовых процессов).

4. Вовлечение работников в интересы предприятия осуществляется целенаправленным развитием тех или иных интересов, прежде всего путем перестройки отношения собственности (когда работник одновременно становится совладельцем предприятия), совершенствованием распределительных отношений (участие в прибылях), привлечение к управлению производством, формированием внутривладельческих источников финансирования строительства жилья, культурно – бытовых объектов, а также мероприятий по повышению квалификации и т.п.

Мотивирующее влияние на сотрудника проявляют не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), однако и свойства выполняемой работы. При решении проблемы мотивации сельскохозяйственного труда следует акцентировать внимание на трех основных ее составляющих:

первая – поощрение за конечные итоги труда и повышение привлекательности каждого определенного типа работы и производства;

вторая – формирование более комфортных условий на каждом рабочем месте, в семье, сельском поселении, то есть удовлетворение всех или большинства требований, которые предъявляются сотрудником к процессу и условиям работы;

третья – подбор более современных, экономически результативных технологий производства и более рациональных систем управления трудовым коллективом и производственным процессом от его начала и до окончания.

Для того, чтобы влияния на трудовую мотивацию сотрудника приводили к желательным переменам рабочего поведения персонала, необходимо концентрировать интерес на основных свойствах рабочих заданий. Цели, определенные перед подчиненными, должны действительно увеличивать их мотивацию, должны являться конкретными, достижимыми и привлекательными.

1. Конкретность целей. Чем определённые установлены цели, тем больше вероятность того, что сотрудник поймет, как и при каких условиях он обязан достигнуть их. Работники работают лучше, если от них требуется достижение определенных целей. Сложно оказывать воздействию на мотивацию сотрудника, если его только просят «хорошо работать» или когда вообще не определено никаких целей. Многочисленными исследованиями в предприятиях различного вида подтверждено, что постановка конкретных целей увеличивает трудовую мотивацию сотрудников.

2. Достижимость целей. Работник должен быть уверен, что справится с тем объемом работы, которая стоит перед ним.

3. Привлекательность целей. Определенные миссии должны быть достаточно интересны для сотрудников, увязаны с возможностью удовлетворения сотрудниками важных для них потребностей. При организации производства и работы необходимо учитывать разные виды мотивации и, прежде всего, мотивацию достижения и мотивацию избегания.

Мотивация достижения означает, что сотрудник, обладающий такой мотивацией стремится чего-то достичь, что ему что-то нужно получить в обмен на свой труд: одним – заработную плату, другим – квалификацию, третьим – интересное дело, четвертым – самоутверждение, пятым – сделать карьеру, шестым – незначительный навык, для того, чтобы было, что составить в резюме.

Мотивация избегания подразумевает, что человек не хочет и боится наказаний, проявлений недовольства руководства, не хочет проблем и лишения льгот, боится, что его могут уволить [13, с.482].

С точки зрения трудового поведения можно выделить пять мотивационных типов, из них четыре – с мотивацией достижения.

1. Инструментальный. Интересует: стоимость – размер оклада и других благ, которые получают в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег – наименьшая зависимость в зарплате от воли и расположения начальства. Выделяет сформированное общественное преимущест-

во – возможность поддерживать такое качество жизни, которое он\она полагает для себя заслуживающим.

2. Профессиональный. Интересует: содержание (разнообразие, интересность, творческий характер) деятельности; вероятность показать себя и доказать, что он\она способен совладать с тяжелым поручением, которое не каждому по силам; независимость в работе, особенно в определении способа выполнения работы. Выделяет направленность в профессиональное совершенствование и сформированное профессиональное преимущество. Заработная плата рассматривается таким сотрудником лишь как индикатор, достаточно ли ценит руководство фирмы его компетентность.

3. Патриотический. Интересует: участие в осуществлении единого, очень важного для компании дела; настоящие достижения в его реализации; социальное признание их участия в общих интересах. Выделяет уверенность в своей нужности компании и готовность взвалить на себя дополнительную работу ради блага общего дела.

4. Хозяйский. Выделяет по собственной воле установленную на себя личную ответственность за исполняемую работу и стремление к самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных сотрудников весьма уникален; он считается базовым для предпринимателей, и для тех, кто ведет свое дело.

5. Люмпенизированный. Данный сотрудник с мотивацией избегания. Отличается стремлением уменьшить свои трудовые усилия; невысокой стоимостью рабочей силы; и благосклонность управляющего, потому то жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь не может – нечем.

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение сотрудника к деятельности взаимосвязанное с удовлетворением потребностей. Мотив – это то, что вызывает конкретные действия человека, он находится «внутри» человека, зависит от целого комплекса внешних и внутренних факторов. Мотив не только стимулирует человека к действию, он также определяет, что необходимо сделать и как будет реализовано данное действие. Мотивы поддаются

осознанию – человек способен оказывать воздействие на свои мотивы, приглушая их или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности[30,с.10-11].

1.2. Совершенствование мотивации труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики

Мотивация представляет собой длительное влияние на сотрудника в целях изменения по установленным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, развития соответствующего мотивационного ядра и формирования на этой основе трудового потенциала.

В концепции управления персоналом в организациях сельского хозяйства возрастающую значимость представляет сотрудник, его личность, знание его мотивационных направлений и способность управляющего создавать и направлять их в согласовании с поставленными целями и задачами.

Труд работников животноводства оплачивается за продукцию с учетом качества и уровня издержек производства. В зависимости от определенных производственных условий и особенностей сферы начисление заработка может производиться по сдельно-премиальной, аккордно-премиальной и временно-премиальной системе оплаты труда, а также по нормативам от валового дохода. Выбор определенных условий оплаты труда зависит от желания сотрудников любой организации, отделения, срока и периодичности поступления продукции в течение года.

В отраслях животноводства, где продукция поступает на протяжении всего года (молоко, приплод, яйца), оплату труда можно осуществить по сдельно-премиальной системе за количество, качество приобретенной продукции за месяц.

В производственных подразделениях, где продукция поступает по периодам или раз в год (в овцеводстве, на выращивание молодняка, откорме скота), оплату труда можно производить по аккордно-премиальной системе.

В этом случае до расчета за продукцию оплата труда производится по сдельным расценкам за объем выполненных работ (уход за скотом, птицей) или за отработанное время.

С учетом указанных отличительных черт определяют расценки для начисления заработка, дифференцируя их в связи с продуктивностью, уровнем механизации и другими обстоятельствами.

Лимит расходов на оплату труда сотрудников бригады (фермы, отдельных групп) обуславливается исходя из расчета:

- 100% тарифного фонда, исчисленного за определенный объем производства по действующим нормам обслуживания (нормам производства продукции) ставкам и распределению работ и сотрудников по существующему справочнику тарификации;

- гарантированных доплат за квалификацию;

- оплаты за продукцию (размер данной части расходов устанавливается в размере до 50% фонда оплаты работы согласно тарифу);

- дополнительной оплаты за качественное и своевременное осуществление важных работ.

Расценки за центнер (единицу) продукции формируются из расчета до 150% тарифного фонда и подтвержденной годовой нормы производства продукции животноводства на одного сотрудника. При этом норма производства продукции разрабатывается исходя из технически обоснованной нормы обслуживания скота с учетом уровня продуктивности, типа содержания животных, степени механизации процессов труда и других обстоятельств.

Расценки за продукцию устанавливаются едиными на год или дифференцированными по периодам года, если количество производимого продукта существенно колеблется в течение года. При определении дифференцированных по периодам года расценок лимит расходов на оплату труда за продукцию делится пропорционально количеству дней, которые приходятся на каждый период.

Установление расценки в последующем пересматриваются при изменении технологии производства и уровня механизации трудовых процессов, а также тарифных ставок или размера увеличения тарифного фонда оплаты труда за продукцию.

Расценки могут утверждаться по двум вариантам:

1. Совместные расценки в целом по бригаде или ферме.
2. Расценки по отдельным категориям сотрудникам.

При этом норма производства продукции и размеры повышения тарифного фонда оплаты труда до 50% должны утверждаться с таким расчетом, чтобы исчисленные на их основе расценки не приводили к повышению затрат зарплаты на единицу продукции в целом по хозяйству.

Расценки за продукцию формируются:

1. В молочном скотоводстве – за молоко и приплод;
2. На выращивании молодняка КРС и в свиноводстве – за привес;
3. В овцеводстве – привес и шерсть;
4. В птицеводстве – за яйцо и привес молодняка.

В рыночной экономике главной проблемой любого хозяйствующего субъекта считается стабильность финансового состояния. Эффективное руководство человеческими ресурсами в сельском хозяйстве служит гарантией достижения установленных целей и задач. По этой причине концепция управления человеческими ресурсами имеет такие характерные черты:

- управление человеческими ресурсами считается деятельно-ориентированным;
- управление человеческими ресурсами считается индивидуально-ориентированным;
- управление человеческими ресурсами ориентировано на будущее.

Основным средством производства в сельском хозяйстве считается земля, из этого следует, что природно-климатические условия обуславливают эффективность производства.

Производство в аграрной области имеет ряд своеобразных отличительных черт, которые влияют на формирование системы управления. Выделяют следующие характерные черты:

- независимость в принятии своевременных решений. Так как производство территориально рассредоточено и структурные подразделения удалены от центра, расширяется граница самостоятельности как самой организации, так и его подразделений;

- независимость местных органов управления в регулировании производства, установлении сроков, способов и приемов работ;

- напряженность труда управляющих и профессионалов в отдельные периоды сельскохозяйственных работ, повышение продолжительности трудового дня, что зависит от сезонности проводимых работ;

- строгая согласованность производимых работ и действий независимо от ведомственной принадлежности компании, что представляет собой условия к хранению, транспортировке и сбыту продукта. Процесс применения человеческих ресурсов во многом определяется сезонностью работы и разной степенью занятости сотрудников в разные периоды года. При разработке управленческих решений должны предусматриваться факторы сезонности, так как они сильно влияют на производство, применение трудовых ресурсов[32,с.131-134].

На сегодняшний день причины спада производства сельскохозяйственной продукции, уменьшения его производительности заключаются в устаревших способах управления человеческими ресурсами, методах хозяйствования, которые не соответствуют рыночным условиям хозяйствования, отсутствию современных знаний у персонала всех категорий, современного менеджмента.

Значимым средством влияния в развитие трудовых ресурсов сельского хозяйства является общественное планирование. Его цель – увеличение производительности деятельности компании на основе учета социальных условий.

В стратегии общественного развития трудового коллектива выделяют следующие разделы:

- исследование социально-демографического положения персонала;
- меры для повышения квалификации и продолжения образования сотрудников;
- мероприятия с целью развития хороших условий труда и отдыха;
- увеличения материального благосостояния, усовершенствование жилищно-бытовых условий сотрудников и их семей;
- механизм осуществления плана социального формирования.

Формирование рыночных отношений создает рынок рабочей силы, а рост безработицы обуславливает уменьшение стоимости на данную рабочую силу. С целью увеличения стоимости труда необходимы высокая квалификация сотрудников, профессиональная разносторонность и дисциплина труда. Это требует умения грамотно построить систему управления человеческими ресурсами. Управление персоналом должно быть гибким и не создавать особых проблем относительно к каждой организационно-правовой форме сельского хозяйства[40,с.232].

Структура процесса развития стимулирования труда предполагает наличие следующих компонентов:

- 1) потребность, которую хочет удовлетворить сотрудник;
- 2) благо, способное удовлетворить данную потребность;
- 3) трудовая деятельность, необходимая для получения блага;
- 4) цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее реализацию.

Сотрудников можно разделить на три мотивационных типа:

- сотрудники, направленные преимущественно на содержательность и социально-общественную важность труда;
- сотрудники, направленные по большей части на оплату труда и прочие материальные ценности;
- сотрудники, у которых важность разных ценностей сбалансирована.

Итог производственной деятельности молочных комплексов и мегаферм, как и всех сельскохозяйственных компаний, во многом зависит от уровня организации труда, определяющим оптимальным сочетанием и обеспечением эффективного применения основных элементов трудового процесса рабочей силы, средств и предметов труда. Эффективная организация труда обеспечивается на основе упорядочения количественного и качественного состава, взаиморасположения и взаимодействия сотрудников, средств и предметов труда в едином производственном процессе с целью достижения наивысшей производительности труда и получения максимума эффекта от труда персонала при его нормальной интенсивности. Это достигается только при соблюдении принципов организации труда. В этой связи к принципам эффективной организации труда в молочном скотоводстве относятся нижеперечисленные принципы.

Принцип технологичности подразумевает систему труда в точном соответствии и взаимосвязи с технологией производства на данном молочном комплексе или мегаферме. В молочном животноводстве, где процесс производства тесным образом перекликается с биологическими, техническими и технологическими факторами, труд должен быть направлен в основном на обеспечение нормального хода естественно-биологических процессов.

Принцип регламентации или плановости предусматривает четкое рациональное планирование процесса труда каждого работника. Конкретное выражение этот принцип находит в установлении норм обслуживания поголовья скота, доведении обоснованных заданий по производству продукции, типизации трудовых процессов и распределению их выполнения отдельным работником для эффективного использования рабочего времени исполнителей, разработки планов научной организации труда и распорядка рабочего дня. Мощным стимулом и мобилизующим средством эффективной трудовой деятельности людей в течение смены. Правильное применение принципа регламентации в организации труда на практике представляет собой необходимое условие роста производительности труда.

Опыт показывает, что четкое распределение периода и формирование определенных задач работникам проявляет большое психологическое воздействие и стимулирует человека к проявлению организованности, дисциплинированности, свободы, творческой активности, наибольшей мобилизации своих сил и возможностей, что, в конечном счете приводит к увеличению интенсивности труда.

Принцип оптимальности обозначает исследование мероприятий согласно компании труда в нескольких вариантах и выбор более лучшего согласно финансовой производительности и по интенсивности труда. При рационализации трудовых процессов возникает проблема эффективного сочетания десяти элементов организации труда с неодинаковыми конечными результатами.

Принцип распределения и кооперации труда означает реализацию производственного процесса на основе совместного труда коллектива сотрудников при соответствующем распределении операций и разграничении функций между исполнителями. Углубление разделения труда является основной специализации работников и выступает как главный фактор экономии времени. Разделение труда предполагает приспособление каждого работника к выполнению одной или нескольких взаимосвязанных между собой операций. Систематическое повторение одних и тех же операций позволяет работнику быстро приспособиться к ним, выработать ритм в работе и выявить наиболее рациональные комплексы движений, исключая лишние и ненужные приемы, затраты труда и энергии.

Принцип адекватности (взаимосоответствия) означает предоставление постоянного взаимного согласования и приспособления всех элементов и факторов труда [25,с.296].

Для работников, занятых в продуктивном животноводстве в качестве основного критерия увеличения производства продукции могут служить (в зависимости от вида и половозрастного состава обслуживаемых животных):

удой на среднегодовую корову, настриг шерсти в овцеводстве, среднесуточный привес, деловой выход телят, ягнят, поросят.

Минимальный (исходный) уровень продуктивности, за перевыполнение которого можно поощрять работников, устанавливается на уровне фактически достигнутой средней продуктивности животных за предыдущее 3-5 лет.

С целью увеличения материальной заинтересованности сотрудников и повышении изготовления продукта животноводства и уменьшения ее себестоимости рекомендуется производить премирование:

1. За перевыполнение плана получения валовой продукции с учетом ее свойства (повышения содержания жира в молоке, улучшение кондиции мяса) бригадой, звеном или отдельным сотрудником, а работников, занимающихся искусственным осеменением животных за перевыполнение плана выхода молодняка сельскохозяйственных животных – в размере до 20%, а по откорму беконных свиней – в размере до 30% от стоимости сверхплановой продукции по реализационным ценам.

Определенные премии для бригад, подразделений либо отдельных сотрудников формируются в хозяйстве дифференцировано в зависимости от особенностей сфер производства и других обстоятельств работы. При этом наибольший объем премий может быть установлен сотрудникам, достигшим более значительных показателей производства. Бригадам, подразделениям или отдельным сотрудникам, которые имеют разный уровень показателей производства не должны устанавливаться равный размер премий.

Вместо указанного премирования за перевыполнение годового плана или преобладание, которые достигнуты за последние 3–5 лет уровня производства продукта премирование может производиться в размере 1% годового заработка, полученного сотрудником за каждый процент перевыполнения указанного плана или прироста производства продукции.

2. За снижение прямых затрат на единицу продукции или сокращение ее себестоимости по сравнению с планом премия выдается в размере до 70% от

суммы полученной экономии. Не использованное сырье, материалы, а также корма исчисляются по фактическим ценам, предусмотренным в производственно-финансовом плане.

3. Дополнительное вознаграждение сотрудников животноводства за качество реализованной продукции производится:

- за сдачу первосортного молока, отчисляется на премирование до 50 % от стоимости молока сданного первым сортом;

- за сдачу первосортного молока с температурой не выше 10 градусов дополнительно выплачивается в размере 100,0 рублей за тонну молока, на премирование можно использовать до 70%;

- за качественное молоко, специализированное для производства продуктов детского питания, выплачивается надбавка в размере 50% к цене, включая дотацию;

- за сдачу стерилизованных продуктов и сыров выплачивается в размере 15% к закупочным ценам.

В целях материальной заинтересованности работников животноводства в повышении выхода приплода, повышении продуктивности и сохранности поголовья, выполнения и перевыполнения планов производства продукции устанавливается натуральное премирование за получение высоких показателей в работе. Натуральные выплаты сельскохозяйственной продукции взамен денежной формы оплаты труда целесообразно производить в размере не более 10–20% от начисленной заработной платы.

Бесплатная выдача натуральной оплаты разрешается в обычных коллективах до 25% от сверх плановой продукции, а во внутрихозяйственных кооперативах и коллективах – до 50%.

Решение проблемы выхода из кризиса и достижения высоких темпов формирования сельского хозяйства вероятно путем учета интересов сотрудников и определения эффективного стимулирования труда. В хозяйствах и их подразделениях следует использовать наиболее адекватные системы оплаты труда. Неотложной проблемой считается увеличение уровня оплаты и гаран-

тированности выдачи заработной платы сотрудникам, что даст возможность существенно сократить объем хищений из общественного производства и восстановить стимулы к высокопроизводительному труду. Необходимо помимо этого повысить значимость материальных и нематериальных стимулов. Их эффективное использование требует соблюдения основополагающих принципов компании стимулирования труда[36,с.142].

2.ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙПРОИЗВОДСТВА

2.1. Местоположение, размеры землепользования и природные условия ООО «Берёзовка»

Общество с ограниченной ответственностью «Берёзовка» расположено в Лаишевском районе Республики Татарстан.

Юридический адрес: 422605, Республика Татарстан, Лаишевский район, село Березовка, Центральная улица, д. 28.

На территории данного предприятия расположено два населённых пункта: с.Берёзовка и с.Пальцовка. Центральный офис хозяйства расположена в с. Березёвка, находящаяся в 37 км от республиканского центра г. Казани и 33 км от районного центра г. Лаишево.

Пунктом сдачи сельскохозяйственной продукции являются заготовительные организации г. Казани и г. Лаишево. Хозяйство имеет свой цех по переработке молока, после чего, предприятие получает молочную продукцию (молоко, сыр), которая реализуется в магазины городов и районов Республики Татарстан.

Лаишевский район, в котором находится ООО «Берёзовка» относится к Казанской природно-экономической зоне.

Климат зоны местоположения хозяйства умеренно-континентальный. Среднегодовая температура воздуха составляет +22С, среднегодовое количество осадков 473 мм, в том числе за период температуры выше 10С – 215 мм.

Продолжительность вегетативного периода 173 дня, продолжительность пастбищного периода 150 – 160 дней. Преобладающее направление ветров юго-западное.

Исходя из вышесказанного, следует, что условия благоприятны для занятия сельским хозяйством. Именно эти факторы являются основополагающими для успешности ООО «Берёзовка». Правильное использование при-

родных ресурсов является главной задачей сельскохозяйственных предприятий.

2.2. Организационная – производственная структура и специализация ООО «Берёзовка»

Земельный фонд организации составляет 2423 га земли, в том числе сельскохозяйственных угодий 2115 га, из них пашни 1915 га. Почвы в хозяйстве в основном дерново-подзолистые, супесчаные с легким механическим составом. Поголовье крупного рогатого скота составляет 682 головы.

Хозяйство специализируется на производстве молока, зерна, мяса. Солидарную долю в финансовом благосостоянии хозяйства составляют молоко, которое не только производится, но и в основном полностью перерабатывается на территории данного предприятия.

Результаты деятельности предприятия во многом зависят и от размера предприятия. Размер сельскохозяйственного предприятия и его подразделений – один из факторов повышения эффективности сельскохозяйственного производства.

Для наиболее полного изучения состава земельных фондов и структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Берёзовка» Республики Татарстан рассмотрим таблицу 2.2.1.

Таблица 2.2.1. – Состав и структура сельхозугодий в ООО «Берёзовка»
Лаишевского района Республики Татарстан за 2014-2017 годы

Виды угодий	2014 год		2015 год		2016 год		2017 год		В 2017 г. в среднем по РТ	
	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура, %	Пло- щадь, га	Струк- тура, %	Пло- щадь, га	Струк- тура, %	Пло- щадь, га	Струк- тура, %
Всего зе- мель	2423	X	2423	X	2423	X	2423	X	6500	X
В т. ч.: сельско- хозяйст- венных угодий	2115	100,00	2115	100,00	2115	100,00	2115	100,00	6290	100,0
из них пашня	1915	90,54	1915	90,54	1915	90,54	1915	90,54	5508	87,6
Сенокос	78	3,69	78	3,69	78	3,69	78	3,69	119	1,9
Пастбища	122	5,77	122	5,77	122	5,77	122	5,77	644	10,2
Процент распахан- ности, %	X	90,54	X	90,54	X	90,54	X	90,54	X	87,5

Из таблицы 2.2.1. видно, что с 2014 по 2017 годы общая земельная площадь, в том числе и её структура не менялась. По данным таблицы 2.2.1. наибольший удельный вес в структуре сельскохозяйственных угодий в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ приходится на долю пашни – 1915 га (90,54%). Это означает, что большая часть земельных ресурсов хозяйства отводится под пашню, которая в основном используется для получения растениеводческой продукции. Сенокосы занимают 78 га (3,69%), пастбища 122 га (5,77%) от общей площади сельскохозяйственных угодий. По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год процент распаханности в

ООО «Берёзовка» выше на 3,04 п.п.; удельный вес сенокоса выше на 1,79 п.п., а удельный вес пастбищ ниже на 4,63 п.п.

Для определения коэффициента специализации ООО «Берёзовка» рассчитаем таблицу 2.2.2.

Таблица 2.2.2. – Структура товарной продукции в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ за 2014 – 2017 годы

Виды продукции	Годы							
	2014		2015		2016		2017	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Зерно	114,09	16,31	83,60	13,46	57,72	8,27	60,79	11,70
Кукуруза на силос	38,78	5,54	8,51	1,37	61,25	8,78	19,50	3,75
Молоко	415,56	59,42	473,19	76,18	499,74	71,67	390,61	75,14
Мясо КРС	130,90	18,71	55,77	8,97	78,54	11,26	48,94	9,41
Всего	699,33	100	621,07	100	697,25	100	519,84	100

Структура товарной продукции показывает, что наибольший удельный вес занимает продукция молочного скотоводства.

Основополагающим для любого сельскохозяйственного предприятия является специализация.

Специализация производства — форма разделения труда среди различных отраслей народного хозяйства и внутри отраслей и предприятий на разных стадиях производственного процесса.

Специализация предприятий способствует введению высоко производительной техники, дает возможность рационально организовать производство, максимально механизировать и автоматизировать труд, увеличить его эффективность и качество, значительно уменьшить часть ручного труда и расходы времени на вспомогательные операции. В результате, все это ведет к росту эффективности производства и качества продукции.

Показатели специализации позволяют рационально и эффективно использовать природно-климатические, экономические условия, способствуют концентрации экономических и материальных ресурсов предприятия на производстве продукции, дают возможность улучшить технологические процессы производства продукции с помощью введения более современных технологий производства, что позволяет наиболее рационально использовать экономические, трудовые, земельные и другие ресурсы.

Профессор И.В.Попович предложил определить коэффициент специализации по следующей формуле:

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

K_c – коэффициент специализации;

P – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

i - порядковый номер отрасли в ранжированном ряду по удельному весу в структуре товарной продукции, начиная с наивысшего.

Величина коэффициентов уровня специализации в интервалах:

– до 0,2 – слабый уровень специализации;

– от 0,21 до 0,4 – средний уровень специализации;

– от 0,41 до 0,6 – высокий уровень специализации;

– с выше 0,6 – глубокая специализация

Подставив данные таблицы 2.2.2. в формулу, которая приведена выше, определим коэффициент специализации.

По данным таблицы 2.2.2. можно сделать вывод, что ООО «Берёзовка» Лаишевского района Республики Татарстан в среднем за 2014–2017 годы в структуре товарной продукции наибольший процент занимает молоко, мясо КРС, следовательно, специализация данного предприятия – скотоводческая смолочным направлением.

Коэффициент специализации в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ равен:

$$K_c = 100 / (75,14 * (2 * 1 - 1) + 11,70 * (2 * 2 - 1) + 9,41 * (2 * 3 - 1)) = 0,63.$$

Коэффициент специализации ООО «Берёзовка» Республики Татарстан, равный 0,63, говорит о глубоком уровне специализации.

Специализация хозяйства играет особую роль, она создает условия для повышения прибыли, объёма производства, улучшения качества продукции, уменьшения издержек производства, увеличения производительности.

Укрепление материально-технической базы хозяйства, формирование производства близка с постоянным повышением и совершенствованием основных производственных фондов, обеспеченность компании, определяющие характеристики показатели и фондооснащенности труда.

2.3. Обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами

Основные производственные фонды – совокупность средств труда, которые функционируют в сфере материального производства в неизменной натуральной форме на протяжении продолжительного периода и переносящих свою стоимость на вновь созданный продукт по частям, по мере изнашивания.

Производственные фонды являются основой любого сельскохозяйственного предприятия. Они подразделяются на основные и оборотные по экономическому содержанию и характеру функционирования в процессе производства, то есть средства труда (машины, оборудование, здания, транспортные средства) и предметы труда (сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо) соответственно.

Основные производственные фонды предполагают собой средства труда, которые участвуют в процессе производства продолжительный период и сохраняют при этом свою естественную форму. Стоимость их переносится на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости.

Оборотные фонды – это те средства производства, которые полностью потребляются в каждом новом производственном цикле, полностью перено-

сят свою стоимость на готовый продукт и в процессе производства не сохраняют своей натуральной формы.

Уровень обеспеченности основными производственными фондами определяется двумя показателями: фондооснащенность и фондовооруженность.

Фондооснащенность – это стоимость всех производственных фондов, приходящихся на единицу площади. Фондооснащенность определяется делением среднегодовой стоимости всех основных фондов на общую среднесписочную численность работников.

Фондовооруженность – это показатель, характеризующий стоимость основных средств, который приходится на одного сотрудника. Фондовооруженность труда определяется как отношение стоимости основных средств компании (в сопоставимых ценах) к средней годовой списочной численности работников (рабочих).

Таблица 2.3.1. – Уровень фондооснащенности и фондовооруженности труда в ООО «Берёзовка» Лаишевского района за 2014-2017 гг

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс. руб.	78 660,9	79 675,2	84 133,8	89 215,6	265228,0
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	2423,0	2423,0	2423,0	2423,0	6290,0
Численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	41,0	43,0	40,0	31,0	98,0

1	2	3	4	5	6
Фондооснащенность, тыс. руб. на 100 га сельскохозяйственных угодий	3246,4	3288,3	3472,3	3682,03	4216,7
Фондовооруженность, тыс.руб.на1 работника	1918,5	1852,9	2103,3	2877,9	2706,4

Из таблицы 2.3.1. видно, что показатель фондооснащенности ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ имеет тенденцию увеличения. Так, в 2017 году по сравнению с 2014 годом он увеличился на 50%. Уровень фондовооруженности труда ООО «Берёзовка» возрастает в динамике. Так, в 2017 году по сравнению с 2014 годом он увеличился в 1,5 раза. Увеличение рассматриваемых показателей произошло за счет повышения стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения за рассматриваемый период на 13%, уменьшения численности работников, занятых в сельскохозяйственном производстве на 25%. По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год рассматриваемые в таблице 2.3.1. показатели ниже, так фондооснащенность ООО «Берёзовка» ниже на 3%, фондовооруженность труда выше на 18%.

Так же материально-техническая база сельскохозяйственного предприятия зависит от наличия энергоресурсов и техники. Для определения обеспеченности предприятия энергетическими ресурсами используются показатели энергооснащенности и энерговооруженности, от их увеличения зависят решение таких проблем, как рост производительности труда или повышение продуктивности.

Энергооснащенность - это мощность энергетических ресурсов на 100 га пашни. Энерговооруженность - показатель вооруженности двигательной силой рабочих единиц, занятых в производстве и измеряется количеством энер-

горесурсов, приходящихся на одного работника, занятого на данном производстве.

Для определения энергообеспеченности ООО «Берёзовка» энергоресурсами, рассмотрим таблицу 2.3.2.

Таблица 2.3.2. – Уровень энергооснащенности и энерговооруженности труда в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ за 2014-2017 годы

Показатели	Годы				В среднем по РТ 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
Сумма энергетических мощностей, л. с.	6101,0	6101,0	6101,0	6101,0	6477,0
Площадь пашни, га	1915,0	1915,0	1915,0	1915,0	5508,0
Численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	41,0	43,0	40,0	31,0	98,0
Энергооснащенность, в л. с. на 100 га пашни	318,6	318,6	318,6	318,6	117,6
Энерговооруженность, в л.с. на 1 работника	148,8	141,8	152,5	196,8	66,1

Из таблицы 2.3.2. видно, что в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ показатели энергооснащенности и энерговооруженности труда варьируют. В 2017 году по сравнению с 2014 годом энергооснащенность не менялась на протяжении изучаемого периода, а энерговооруженность увеличилась на 32%. Увеличение рассматриваемого показателя произошло за счет уменьшения числа среднегодовых работников на 25%. По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год энергооснащенность и энерговооруженность труда в ООО «Берёзовка» выше в 2,7 раза и 2,97 раза соот-

ответственно. Следовательно, изучаемая организация имеет более высокие показатели обеспеченности энергетическими ресурсами, чем в среднем по Республике Татарстан, так как показатели сумма энергетических мощностей и площадь пашни основались на одном и том же уровне.

Обеспеченность аграрных производств конкретными видами технических средств определяется отношением фактического их наличия в хозяйстве к требуемому в соответствии с установленными нормативами и выражается в процентах.

Таблица 2.3.3. – Уровень обеспеченности основными машинами в ООО«Берёзовка» Лаишевского района РТ за 2014-2017 годы

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Площадь пашни, га	1915,00	1915,00	1915,00	1915,0
Нормативная нагрузка пашни на 1 трактор, га	100,00	100,00	100,00	100,00
Требуемое число тракторов, шт	19,15	19,15	19,15	19,15
Имеется тракторов, шт	18,00	18,00	18,00	18,00
Уровень обеспеченности тракторами, %	94,00	94,00	94,00	94,00
Площадь посева зерновых и зернобобовых, га	900,00	693,00	880,00	828
Нормативная нагрузка посевов на 1 зерноуборочный комбайн, га	159,00	150,00	150,00	150,00
Требуемое число зерноуборочных комбайнов, шт	6,00	4,62	5,86	5,52
Имеется зерноуборочных комбайнов, шт	4,00	4,00	4,00	4,00
Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами, %	66,6	86,5	68,2	72,5

Уровень обеспеченности остается на низком уровне. В совокупности с энергооснащенностью эти данные показывают, что предприятие недостаточно обновляет машинно-тракторный парк с энергооснащенными тракторами, что приводит к сокращению объемов мероприятий по увеличению пло-

дородию почвы, а в животноводстве к уменьшению уровня механизации работ, которой и так остается на низком уровне. Выходом из этой ситуации считается получение тракторов, комбайнов по лизингу, освоение энергосберегающих технологий производства.

Недостатком лизинга считается рост лизинговых платежей. В то же время преимущество лизинга, заключается в том, что не требуется существенного отвлечения средств из оборота, предоставления залога и кредитной истории, что создает лизинг наиболее привлекательным и эффективным инструментом финансирования.

Таблица 2.3.4. – Численность работников ООО «Берёзовка» Лаишевского района по категориям, за 2014-2017 годы

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Рабочие постоянные, чел	24	26	23	21
Рабочие временные и сезонные, чел	-	-	-	-
Служащие, чел	17	17	17	10
Итого	41	43	40	31
Работники, занятые в подсобных предприятиях, чел	10	12	9	6
Работники жилищно-коммунального хозяйства и культурно-бытовых учреждений, чел	1	-	-	-
Работники торговли и общественного питания, чел	8	4	4	1
Работники занятый на строительстве хозспособом, чел	-	-	-	-
Всего:	60	59	53	38

Анализ таблицы 2.3.4. показывает, что численность рабочих постоянных колеблется, из года в год в среднем за 4 года она составляет 52 человека.

Наличие трудовых ресурсов хозяйства представляет собой сумму фактической численности постоянных, сезонных и временных рабочих, руководителей и специалистов. Приведем эти данные в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5. – Использование трудовых ресурсов в ООО «Берёзовка»
Лаишевского района РТ за 2014-2017 годы

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
Среднегодовое число работников занятых в сельскохозяйственном производстве, чел	60,0	59,00	53,00	38,00	106,0
Годовой запас труда, тыс. чел.-час.	109,2	107,38	96,46	69,16	192,4
Фактически отработано, тыс. чел.-час.	112,0	112,00	112,00	77,00	213,0
Уровень использования запаса труда, %	102,5	104,30	116,11	111,33	110,7

По итогам таблицы 2.3.4 и 2.3.5. видно, что, не смотря на то, что трудовые ресурсы ООО «Берёзовка» используются рационально, заметно уменьшился уровень использования запаса труда. В сравнении с 2014 годом значение данного показателя повысилось на целых 8,83 п.п. То есть отчетливо видно, что численность работников стремительно снижается.

2.4. Оценка производственного потенциала хозяйства и динамика обобщающих показателей эффективности производства

Основой оценки потенциальных способностей хозяйств по изготовлению продукции выступает установление их ресурсного потенциала.

Ресурсный потенциал представляет собой комплекс органически взаимосвязанных ресурсов сельскохозяйственного производства, которые позволяют при данных условиях достигать объективно обусловленного уровня хозяйственных итогов.

Эффективность сельскохозяйственного производства означает его результативность. В общем экономическая эффективность производства формируется через соотношение приобретенного результата (эффекта) с расходами или использованными ресурсами.

Чтобы получить обобщающую оценку достигнутого уровня экономической эффективности на предприятии, необходимо рассчитать показатели, которые характеризуют применение основных факторов сельскохозяйственного производства.

Для всесторонней оценки достигнутого уровня экономической эффективности производства в сельском хозяйстве используется система показателей, характеризующие применение основных факторов сельскохозяйственного производства – земли, производственных фондов и труда.

Наиболее основным в системе этих показателей считаются стоимость валовой продукции, сумма валового дохода, сумма чистого дохода и прибыли в расчете на 100га соизмеримой пашни, на 1 чел. – час.затраты живого труда или на 1 работника, на 100руб. основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, на 100 рублей издержек производства, а также показатели уровня рентабельности и нормы прибыли.

Для оценки эффективности сельскохозяйственного производства в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ приведем таблицу 2.4.1.

Сравнивая данные, приведенные в таблице 2.4.1, можно судить о состоянии эффективности производства. Результативность деятельности сельскохозяйственной организации определяется эффективностью производства. Экономическая эффективность производства определяется соотношением полученного результата (эффекта) с расходами или использованными ресурсами. Она определяется путем соотнесения результатов деятельности и затрат или ресурсов используемых в производстве.

Для получения обобщенной оценки уровня экономической производительности рассчитываются показатели применения основных факторов сельскохозяйственного производства – земли, производственных фондов и труда.

Данные показатели информируют нас об использовании ресурсов производства.

Важнейшим из данных показателей считается стоимость валовой продукции в расчете на 100 гектар соизмеримой пашни, на одного среднегодового работника, на 100 рублей основных производственных фондов и 100 рублей издержек производства. Так же необходимо рассчитать уровень рентабельности. Для этого рассмотрим ниже таблицу 2.4.1.

Из таблицы 2.4.1. можно сделать вывод, что стоимость валовой продукции в расчете на 100 га соизмеримой пашни, тыс. руб. колеблется, однако в отчетном 2017 году составил 178,4 тыс. руб. Этот же показатель на 1 среднегодового работника увеличился на 50 %, что обусловлено ростом самой валовой продукции, так и сокращением численности работников. Динамика стоимости валовой продукции на 100 руб. основных производственных фондов и на 100 руб. издержек производства в среднем остается на одном уровне, что объясняется постоянным изменением последних двух показателей. Несмотря на то, что в динамике все показатели по стоимости валовой продукции растут, они еще достаточно отстают от среднереспубликанских данных.

Таблица 2.4.1. – Обобщающие показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в ООО «Берёзовка» Лаишевского района РТ за 2014-2017 годы

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2017 год
	2014	2015	2016	2017	
1	2	3	4	5	6
Стоимость валовой продукции в расчете на: –100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	152,1	144,9	159,9	178,4	301,7

1	2	3	4	5	6
–1 среднегодового работника, тыс. руб.	19,4	17,6	20,9	30,1	49,3
–100 руб. ОПФ, руб.	1,0	0,9	0,9	1,04	1,8
–100руб. издержек производства, руб.	1,1	1,0	1,1	1,6	2,5
Сумма прибыли в расчете на: –100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	1834,9	1440,5	944,7	906,08	190,7
–1 среднегодового работника, тыс. руб.	233,9	175,1	123,4	152,8	121,8
–100 руб. ОПФ, руб.	12,2	9,4	5,8	5,3	4,5
–100руб. издержек производства, руб.	13,6	10,4	6,6	8,2	6,1
Уровень рентабельности, %	19,5	19,1	11,4	36,3	9,7

Сумма прибыли в расчете на 100 га соизмеримой пашни тыс. руб. значительно уменьшилась, так в отчетном 2017 году составил 906,08 тыс. руб. Показатель суммы прибыли на 1 среднегодового работника уменьшается в динамике в 1,5 раза. Динамика стоимости прибыли на 100 руб. основных производственных фондов с каждым годом уменьшается, стоимость издержек производства на 100 руб. уменьшается в динамике. Сравнительный анализ с данными в среднем по Республике Татарстан показывает, что вышеописанные показатели всё еще от них отстают. Уровень рентабельности резко снизился в 2016 году, однако в 2017 достиг отметки в 36,3%, что выше на 26,6 п.п.

2.5. Организация системы мотивации труда

Для регулирования вопроса оплаты труда в ООО «Берёзовка» разработано Положение об оплате труда работников. Оно разрабатывается на основе типового положения, которые разрабатывают специалисты Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ и трудовым кодексом.

С переходом предприятий на самоокупаемость все более широкое распространение получает оплата труда по конечным результатам. Причем показателями конечных результатов являются не только количество и качество продукции, как это было ранее, но и расход денежно-материальных средств по сравнению с установленным лимитом.

Эффективность материальных стимулов, находящих свое выражение через ту или иную систему оплаты труда, зависит от того, какая форма организации труда применяется в том или ином случае. Именно организация труда, а не что иное определяет возможность и целесообразность применения какой-либо системы оплаты труда.[10,с.104]

В организации ООО «Берёзовка» есть возможность предоставлять служебное жильё для своих сотрудников. Служебное жильё — это дома или общежития, которые используются жителями для временного проживания на период осуществления трудовой деятельности. Это служит как фактор мотивации для работников организации, так как работать лучше, больше и спокойнее будет лишь человек, который уверен в своем положении, в добротности и надежности своего быта.

Предоставление служебного жилья в ООО «Берёзовка», который составляет 10 рублей арендной платы за 1 кв. м, что несопоставимо с рыночными ценами. (Приложение 1). В современном мире это одна из главных проблем. Человеку удобно и проще работать недалеко от дома. В организации предоставление жилья является большим плюсом. Таким образом, это одна из главных факторов мотивации работников.

2.6. Существующие формы и системы оплаты труда в ООО «Берёзовка»

У работников животноводства сдельная оплата труда. Сдельная форма оплаты труда основана на оценке выполненного объема работы или произведенной продукции(вспашка почвы, убранный урожай зерновых, надоенное

молоко и др.). При данной форме оплаты налицо прямая зависимость между объемом проделанной работы (продукцией) и получаемым поощрением.

При сдельной форме оплаты труда соблюдаются следующие условия:

- при хорошей интенсивности труда сотрудник получает наиболее высокую заработную плату;
- объем и качество выполненной работы зависят от личных или количественных усилий работников;
- не допустимо значительных потерь в применении рабочего времени по независящим от производителя причинам;
- обеспечение точного учета количества и качества проделанного труда;
- повышение выработки не приводит к уменьшению качества работы.

Недостаток данной формы оплаты труда – стремление сделать как можно много работы, что часто приводит к уменьшению ее качества. Для устранения негативного воздействия сдельной оплаты труда используют всевозможные выплаты, которые стимулируют сотрудников увеличивать качество.

Сдельная форма имеет 6 вариантов:

1) прямая сдельная система – более простая, заработная плата работника зависит от индивидуальной выработки. Для того, чтобы начислить заработную плату необходимо знать сдельную расценку за единицу работы. Её можно определить, исходя из тарифной ставки и нормы выработки или времени на данную работу. Сотрудник видит связь между заработком и выработкой. В сельском хозяйстве прямая сдельная оплата сочетается с оплатой за произведенную продукцию и премирование за достижение конкретных количественных или качественных показателей;

2) косвенная сдельная система – предполагает, что такая форма оплаты труда применяется при начислении заработной платы вспомогательных рабочих и шоферов. При этом здесь необходимо иметь в виду, что одной из особенностей косвенной сдельной системы является прямая зависимость за-

·
рабочей платы вышеуказанных специальностей от заработной платы основных сотрудников.

3) сдельно-прогрессивная система – предполагает, что труд рабочего в пределах установленной нормы (базы) оплачивается по сдельным расценкам, а полный объем работы сверх нормы (базы) – по увеличенным расценкам, то есть используются сдельно-прогрессивные расценки;

4) сдельно-премиальная система – за выполнение заранее установленных показателей работникам выплачивают премию сверх заработной платы по прямым сдельным расценкам. Характеристики и требования премирования определяют в хозяйстве. Это может быть качество выпускаемой продукции, выполнение задания в определенные сроки, увеличение производительности труда, перевыполнение норм выработки, экономия материальных средств. Нельзя допускать чрезмерной множественности показателей премирования;

– аккордная система – оплата труда выполняется не за отдельную производственную операцию, а за комплекс взаимосвязанных работ. Аккордная оплата определяется исходя из норм труда и расценок в соответствии с технологией изготовления продукции или перечнем работ;

– аккордно-премиальная – оплата труда выполняется за заранее определенный объем работы и за результат отдельных показателей начисляется вознаграждения. [24, с.160]

В ООО «Берёзовка» Лаишевского района в животноводстве дояркам за молоко машинного доения применяется (Приложение 2):

- за молоко – 130 рублей за 1 ц (включая уход за рабочим местом);
- за приплод – 200 рублей за 1 голову;
- за уход сухостойными коровами – 30 рублей за 1 голову

В родильном отделении действует система оклада:

- уход за коровами, телятами – оклад 10 000 рублей;
- дояр – оклад 10 000 рублей.

Телятнице в холодном методе:

– уход за телятами до 2-х месяцев – 400 рублей за 1 ц привеса + 100 рублей за чистку одной клетки.

Скотникам по уходу за молодняком крупного рогатого скота:

– уход за телятами до 6-ти месяцев – 450 рублей за 1 ц привеса при получении среднесуточного привеса не менее 550 гр. За низкий привес расценка снижается на 50%;

– уход за молодняком старше 6-ти месяцев – 400 рублей за 1 ц привеса;

– уход за бычками (племенными) – 400 рублей за 1 голову;

– уход за лошадей – 250 рублей за 1 голову;

– уход за нетелями – 100 рублей за 1 голову в родильном отделении

За коровами – 50 рублей за 1 голову.

В родильном отделении скотникам дойного стада 80 % от средней заработной платы доярок и расценка принимающиеся к расчету 80 рублей за молоко с кем они работают и 30 рублей за каждую голову за уход коровами (сухостойными).

Механизаторам на раздаче кормов и погрузочных работах:

– трактор МТЗ - 80,82, ЮМЗ – 310,07 рублей в день за 7 часов работы и надбавка за стаж и классность на разных работах: (подвоз, очистка навоза, вывозка навоза и др.);

– трактор МТЗ - 80,82, ЮМЗ – 500 рублей за 7 часов работы в день и надбавка за стаж и классность;

– трактор МТЗ -1221, Т-150, ХТЗ – 550 рублей за 7 часов;

– трактор ДТ-75 – 246,40 рублей за 7 часов.

Ремонтные работы:

– водителям трактористам – 50,99 рублей в час;

– за подвоз молока на лошади – 30 рублей в день.

Оператору машинного доения – 10 500 рублей за полные рабочие дни в месяц + стажевые.

Присредних показателей продуктивности крупного рогатого скота с учетом минимального размера оплаты труда 200 рублей за приплод очень мало.

В хозяйстве применяется комплекс сдельной и аккордной системы оплаты труда. Сдельная оплата производится дояркам и скотникам. У скотников и телятниц за молодняком крупного рогатого скота есть свой план работы. Телятницам по уходу за телятами до 2-х месяцев платят 400 рублей за 1 ц привеса +100 рублей за чистку одной клетки. Скотникам по уходу за телятами до 6-ти месяцев платят 450 рублей за 1 ц привеса при получении среднего суточного привеса не менее 550 гр. За низкий привес расценка снижается на 50 %, то есть уменьшится в 2 раза. Скотникам дойного стада 80% от средней заработной платы доярок и расценка принимающиеся к расчету 80 рублей за молоко, с кем они работают и 30 рублей за каждую голову за уход коровами (сухостойными).

2.7. Анализ уровня оплаты труда

Основными принципами, которых придерживается руководство ООО «Берёзовка» Лаишевского района, при разработке и применении условий и размера оплаты труда, являются:

- оплату за отработанное время, в том числе: заработная плата, начисленная по тарифным ставкам, окладам и расценкам;
- натуральную оплату;
- доплаты и надбавки;
- надбавки за стаж и классность

При этом, размер оплаты труда в целом зависит от количества и качества труда и максимальным пределом не ограничивается.

Среднемесячная заработная плата на 1 работника по категориям в ООО «Берёзовка» составляет (Приложение 3) :

- руководитель – 30 000 руб.;

- главный специалист – 16 708 руб.;
- доярки – 16 313 руб.;
- телятница – 8 850;
- скотник – 20 000 руб.;
- трактористы-машинисты – 11 857 руб.;
- водители автомашин – 18 319

Главному специалисту по сравнению с заработной платой доярки платят очень мало. У него бы был интерес работать, если его заработная плата была бы на порядок выше. Телятнице платят меньше минимального размера оплаты труда, что имеет смысл увеличить заработную плату на 11 163 рублей.

У руководителей, скотников и водителей средняя заработная плата по Республике Татарстан. Средняя заработная плата доярки 16 000 рублей, но если посмотрим (Приложение 4) акт на производство работ за 01.02.2018 года как пример, то у доярки есть возможность зарабатывать при хороших результатах до 24 000 рублей. В стойловый период они могут еще больше зарабатывать, так как летом молока побольше, а трудозатрат поменьше.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

3.1. Совершенствование порядка формирования фонда мотивации

Эффективность управления предприятием зависит от внутренних и внешних параметров, при этом одним из определяющих и направляющих факторов выступает персонал. Повышение производительности работы предприятия в современных условиях возможно только при увеличении отдачи от сотрудников, что требует от руководства всё большего внимания. Особую роль в связи с этим играет целостная система мотивации работников организации [22, с. 752].

Наиболее значимым для работников ООО «Берёзовка» является материальное стимулирование. Наличие материального стимулирования заставляет работника качественно выполнять порученную ему работу. Следующими факторами, влияющими на персонал являются социально-психологические и возможность самореализации в труде. Известно, что от психологического климата в рабочем коллективе зависит как благополучие членов коллектива, так и их работоспособность. А непосредственно от работоспособности коллектива зависит судьба самой организации. Поэтому руководителям ООО «Берёзовка» необходимо уделять внимание развитию условиям роста персонала, возможности для самореализации работников. Недостаточно значимым для работников оказался лишь фактор возможности участия в управлении. Что говорит о том, что основная масса работников не стремится возлагать на себя прямые обязанности, связанные с судьбой предприятия.

Для повышения качества и производительности труда на этапе изготовления продукции, дифференциации оценки труда каждого работника с учетом личного вклада в результаты производственной деятельности подразделения предлагается пересмотреть систему премирования работников, которые занимаются этими работами. Так, например, для специалистов основного

производства условия премирования должны быть связаны с качеством произведенной продукции и получением прибыли от реализации продукции.

Таким образом, проводя изучение эффективности мотивации труда работников ООО «Берёзовка» Лаишевского района можно сделать вывод, что наиболее эффективным методом мотивации является материальное стимулирование. Именно возможность получения дополнительного дохода побуждает людей использовать максимум своих стараний на благо организации.

На современном этапе развитие экономики представляется важным задействовать всю систему мотивации труда. Со всеми возможными её методами. При этом следует проявлять конструктивное воздействие на поведение персонала для достижения как индивидуальных, так корпоративных целей. Содержание работы должно мотивировать персонал к результативной деятельности, повышая активность, обеспечивая высококачественный, добросовестный, продуктивный труд.

Важным моментом является развитие корпоративных взглядов у работников, чтобы обеспечить соответствие деятельности работников их убеждениям, стимулировать поиск решения финансовых проблем, повысить полезность из работы для субъекта хозяйствования и общества в целом. Это хорошо отразится на развитии таких качеств членов коллектива, из которых складывается привлекательный имидж организации, обеспечивает высокий уровень удовлетворенности трудом и осознание его значимости для общества. Однако при развитии корпоративных взглядов следует найти золотую середину. Так, например, человек может любить свою работу, потому что он считает своих коллег друзьями и, общаясь с ними, удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать общение с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы [38,с.238].

Таким образом, несмотря на значительный уровень удовлетворения работой, эффективность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих

факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к повышению производительности. Данный пример показывает, что нематериальное стимулирование следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации.

Важным моментом мотивации является предоставление имущественного жилья, который мы рассмотрели в подпункте 2.5. В хозяйстве необходимо данную тенденцию. Мы рекомендуем руководству акцентировать на этом внимание с целью привлечения молодых специалистов, для которых вопрос с жильем остается наиболее актуальным.

Наряду с материальным стимулированием целесообразно больше внимания уделять моральному стимулированию труда. В частности, шире использовать награждение дипломами и грамотами, вывешивать фотографии на Доске почёта, сообщать о достижениях в средствах массовой информации, не скупится на похвалу за хорошую работу[35,с.22-24].

Также в ООО «Берёзовка», на мой взгляд, следует пересматривать штатное расписание, проводить хронометраж затраченного времени для того, чтобы количество работников прилавка было оптимальным для предоставления нормальной профессиональной деятельности и комфортности в работе.

Осуществление данных требований и предложений будет способствовать увеличению стимулирования и мотивации трудовой деятельности, повышению покупательной способности заработной платы и даст возможность сформировать эффективную систему регулирования оплаты труда.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого сотрудника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится на основе

должностных окладов, которые устанавливаются администрацией организации в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, профессионалов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, который основан на достижении конкретных показателей.

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ мотивирует работника к достижению высоких личных результатов, а также к повышению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе развития переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Итак, мотивация труда становится значимым фактором результативности работы, влияющие на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на производственную деятельность. В соответствии с моделью Портера – Лоулера уровень приложенных усилий обуславливается ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данная степень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень поощрения.

Таким образом, принять на работу можно только всего человека целиком, а не какую-то его часть. Именно поэтому усовершенствование производительности его работы открывает большие возможности для повышения производительности труда и получения высоких результатов. Из всех ресурсов, доступных людям, человеческий ресурс является более результативным, гибким и изобретательным. Мировая практика подтверждает, что введение системы КРІ повышает доход компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу работников на результат, увеличивая и мотивацию, и лояльность персонала. Введение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует специальных знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от инди-

видуальной и общей эффективности работы, гарантирует вероятность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и увеличить эффективность труда.

Пять аргументов в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат – работник получает поощрение за достижение какого-либо результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – дает возможность корректировать направленные усилия работников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — достойная оценка вклада работников в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между работником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность — работник понимает, за что компания готова его поощрения; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой работник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий работника уходит впустую. Компания определяет условия для своих работников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия подчиненных[5,с.240].

3.2. Эффективность использования предлагаемых мер

В ООО «Берёзовка» проводя изучение производительности мотивации труда работников компании можно сделать вывод, что наиболее эффективным методом мотивации считается материальное стимулирование. Именно возможность получения дополнительного дохода побуждает людей исполь-

зовать максимум своих усилий на благо организации. Анализ подпункта 2.6. показывает достаточно низкий уровень расценок за продукцию, поэтому мы предлагаем их пересчитать. Так как минимальный размер оплаты труда в последнее время увеличился в динамике, то мы будем опираться на его последнее значение. На сегодняшний день, величиной минимального размера оплаты труда является 11 161 рубль.

Таким образом, в таблице 3.2.1. в качестве тарифной ставки работникам животноводства, тарифный разряд которых установлен 6, берется значение в 858,86 рублей.

Рассмотрим расчет расценки за продукцию для оплаты труда доярки при оплате за молоко и приплод.

Таблица 3.2.1. – Расчет индивидуальной расценки за продукцию для оплаты труда работников животноводства

Показатели	Значения
Норма обслуживания животных, голов	63
Продуктивность 1 головы, кг	6327
Годовая норма производства продукции, ц	3986,01
План получения приплода, гол.	57
Тарифный резерв работы	6
Тарифная ставка, руб.	858,86
Годовой тарифный фонд оплаты труда, руб.	313 483,90
Тарифный фонд оплаты продукции, увеличенный на 30 %	407 529,07
Сумма оплаты труда на основную продукцию за год, руб.	366 776,16
Расценка за единицу основной продукции в среднем за год, руб. за 1 ц молока	92,01
Сумма оплаты за приплод	40752,91
Расценка за 1 голову (кг) приплода, руб.	714,96

Так как тарифные ставки, рассчитанные исходя из минимального размера оплаты труда, представляют собой только их минимальный уровень, мы

предлагаем увеличить тарифный фонд оплаты продукции на 30%, исходя из допущения материальном стимулировании, который по научным источникам возможно до 50%.

На сегодняшний день одним из важнейших вопросов остается не только количественные показатели, но и качественные. Так, важным в молочном скотоводстве остается показатели микробиологической безопасности, значения которых являются решающими при определении рыночной цены реализуемого молока.

Так, несмотря на то, что по расчетам расценка 1 ц молока получилось достаточно низкой, мы предлагаем систему её увеличения в зависимости от достижения качественных показателей до 200%. Тогда максимальная расценка за 1 ц молока будет составлять 184,02 рубля, что на 42% выше существующей на данный момент в изучаемом хозяйстве.

Полученные расценки за 1 голову приплода показывает, что используемые аналогичные значения в хозяйстве в 3,5 раза ниже, чем должны быть, даже исходя из минимального размера оплаты труда.

Главными показателями микробиологической безопасности молока считаются следующие: КМАФАнМ, БГКП, патогенные микроорганизмы, в том числе сальмонеллы, стафилококки, листерии, дрожжи, плесени [37,с.321].

Допустимые уровни содержания микроорганизмов в продуктах переработки молока при выпуске их в обращение рассматриваются в техническом регламенте (Приложение 5).

Расшифровка гигиенических нормативов по микробиологическим показателям безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов включает в себя следующие группы микроорганизмов:

- 1) санитарно-показательные, к которым относятся количество мезофильных аэробных и факультативно-анаэробных микроорганизмов – (КМАФАнМ), бактерии группы кишечных палочек – (БГКП), (колиформы), бактерии семейства Enterobacteriaceae, энтерококки;

2) условно-патогенные микроорганизмы, к которым относятся *E. coli*, *Staphylococcus aureus*, бактерии рода *Proteus*, *Bac. cereus* и сульфитредуцирующие клостридии, *Vibrioparahaemolyticus*;

3) патогенные микроорганизмы, в том числе сальмонеллы и *Listeria monocytogenes*, бактерии рода *Yersinia*;

4) микроорганизмы порчи – дрожжи, плесневые грибы, молочнокислые микроорганизмы;

5) микроорганизмы заквасочной микрофлоры и пробиотические микроорганизмы (молочнокислые микроорганизмы, пропионовокислые микроорганизмы, дрожжи, бифидобактерии, ацидофильные бактерии и другие) в продуктах с нормируемым уровнем биотехнологической микрофлоры и в пробиотических продуктах.

Нормирование микробиологических характеристик безопасности пищевых продуктов осуществляется для большинства групп микроорганизмов по альтернативному принципу: нормируется масса продукта, в котором не допускается наличие бактерий группы кишечных палочек, большинства условно-патогенных микроорганизмов, а также патогенных микроорганизмов, в том числе сальмонелл и *Listeria monocytogenes*. В других случаях норматив отражает количество колониобразующих единиц в 1 г (см^3) продукта (КОЕ/г, см^3).

Санитарно-показательными микроорганизмами являются те микроорганизмы, которые легко обнаружить и вырастить на питательных средах. Они выделяются из организма человека и животных в больших количествах и хорошо сохраняются в окружающей среде.

Санитарно-показательные микроорганизмы должны удовлетворять следующим требованиям:

– постоянно обитать в естественных полостях организма человека или животного и в большом количестве выделяться во внешнюю среду;

- продолжительность выживания во внешней среде санитарно-показательных микроорганизмов должна быть такой же или несколько большей, чем соответствующих патогенных микробов;
- быть более крепкими к воздействию физических и химических факторов внешней среды, чем патогенные микроорганизмы;
- не должны размножаться во внешней среде;
- должны легко выделяться из объектов внешней среды, не подавляться сапрофитами;
- при попадании во внешнюю среду не должны быстро изменять свои биологические свойства.

Из постоянных обитателей толстого отдела кишечника в качестве санитарно-показательных микроорганизмов приняты следующие: КМАФАнМ, бактерии группы кишечных палочек – БГКП (колиформы), бактерии семейства *Enterobacteriaceae* (энтерококки).

Условно-патогенные микроорганизмы, как правило, лишены болезнетворных свойств и не вызывают инфекционных заболеваний у человека, но при снижении иммунитета могут спровоцировать различные поражения. Эти микроорганизмы способны к длительному существованию во внешней среде. Патогенные микроорганизмы вызывают инфекционные заболевания у здоровых лиц, эти микроорганизмы способны стремительно проникать в организм и проявляться специфическими поражениями.

Присутствие значительного числа бактерий в молоке в условиях неправильного хранения может привести к его порче, которую часто называют пороками молока микробного происхождения.

Эти пороки связаны с развитием определенных групп микроорганизмов, попавших в молоко – аммонификаторов, кишечной палочки, маслянокислых бактерий, плесневых грибов, дрожжей и другие. При этом меняется органолептика молока – его консистенция, запах, вкус, цвет. Молоко может приобрести тягучую консистенцию, хлопья, горький вкус, неприятный запах, красный или голубоватый цвет.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Осуществление системы мотивации труда работников сельского хозяйства, должна строиться на основе принципа полной заинтересованности в результатах труда всех членов коллектива и каждого отдельного работника.

Выполнение оплатой труда своей стимулирующей функции, улучшение ее связи с конечными итогами производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий приводит к увеличению эффективности сельскохозяйственного производства. На сельскохозяйственных предприятиях оплата труда и материальное стимулирование должны строиться в зависимости от количества и качества произведенной продукции, сокращения затрат на ее единицу.

В ходе работы мы изучили суть мотивации как одной из функций менеджмента. Приемы и способы мотивации весьма разнообразны. Основной целью было выявить мотивационные факторы для сотрудников животноводства на ООО «Берёзовка» Лаишевского района. Это хозяйство имеет свой цех по переработке молока, предприятие получает молочную продукцию (молоко, сыр) и находится в 37 км от г. Лаишево.

За исследуемый период 2014-2017 годы в ООО «Берёзовка» Лаишевского района Республики Татарстан можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре сельскохозяйственных угодий приходится на долю пашни – 1915 га (90,54%). По сравнению со среднереспубликанскими данными за 2017 год процент распаханности выше на 3,04 п.п. Большая часть земельных ресурсов хозяйства отводится под пашню. Коэффициент специализации составил 0,63, что говорит о глубоком уровне специализации. Наибольший удельный вес занимает продукция молочного скотоводства. Следовательно, специализация данного предприятия – скотоводческая с молочным направлением. А уровень фондооснащенности 2017 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 50%. Численность работников, занятых в производстве уменьшился на 25%. Энергооснащенность в 2017 году по сравнению

с 2014 годом не менялась, а энерговооруженность увеличилась на 32%. Увеличение данного показателя произошло за счет уменьшения числа среднегодовых работников на 25%. Персонал в организации играет важную роль. С каждым годом численность рабочих постоянно колеблется, в среднем за 4 года она составляет всего 52 человека. Уровень использования запаса труда заметно уменьшился. Значения данного показателя повысилось на 8,83 п.п., что говорит о том, что численность работников стремительно снижается. Уровень рентабельности резко снизился в 2016 году, но в 2017 году достиг в 36,3%, что выше на 26,6 п.п.

В организации выявлены следующие методы мотивации:

- 1) сдельная оплата труда, как основополагающий фактор мотивации;
- 2) дополнительные выплаты за классность (квалификацию), за прерывный рабочий день;
- 3) натуральная оплата труда;

В целом мотивационная система на ООО "Берёзовка" эффективна, о чем свидетельствует полное отсутствие текучести кадров в животноводческой отрасли, стабильное повышение надоев молока и стабильное получение приплода. Однако резервы повышения эффективности существуют всегда. Следовательно, и для ООО "Берёзовка" возможно выявить те методы и способы мотивации, которые в дополнении к уже существующим, будут более полно мотивировать сотрудников к труду и в то же время способствовать эффективному и качественному производству продукции в организации.

В свете экономических разработок особый интерес представляет стимулирование труда, представляющее собой процесс воздействия на работников. Основным элементом сложившейся системы стимулирования труда и главным источником денежных доходов населения в Республике Татарстан является заработная плата. В итоге при хорошем уровне организации производства мотивирование персонала цеха животноводства не достаточно развито.

По совершенствованию мотивации работников животноводства было предложено мероприятия:

- 1) Использование системы КРІ;
- 2) Перерасчет расценок с установлением их актуального уровня;
- 3) Акцентирование внимание на уже существующих способах мотивации персонала, таких как предоставление служебного жилья;
- 4) Система нематериального стимулирования.

Предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию мотивации труда работников животноводства в ООО «Берёзовка» Лаишевского района направлены на создание благоприятной рабочей атмосферы, который увеличит не только личные доходы работников, но и повысит производительность их труда. Последнее позволит получать сельскохозяйственные организации дополнительную прибыль.

Следовательно, совершенствование системы мотивации окажет положительное внимание не только на работников, но и само сельскохозяйственное предприятие получит определенную выгоду.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Проспект, КноРус, 2018. - 224 с.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О развитии сельского хозяйства» от 22 декабря 2006 года №264–ФЗ.
3. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013- 2020 годы. Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. № 717
4. Ветлужских Е., Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс]/ Елена Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 151 с.
5. Н. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы/ Володина Наталья – М.: Эксмо, – 2014. – 240 с.
6. Государственное и муниципальное управление, учебник/ И.А. Василенко. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во ЮРАЙТ, 2016. – 494 с.
7. Диагностика и управление профессиональной карьеры как важнейшим мотивом труда персонала организации// Мотивация и оплата труда/ Л.Г. Миляева, Е.Н. Бавышина, 2013. – №4. – 270-277 с.
8. Долгина Е.С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории/ Долгина Е.С., Васильева Е.В.// Молодой ученый. – 2015. – № 7. – 387–390 с. [Электронный ресурс] URL: <http://moluch.ru/archive/87/16975/> (27.04.2017).
9. Евтихов О.В. Управление персоналом организации. Учебное пособие; ИНФРА-М – М., 2016. – 304 с.
10. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Электронный ресурс]: Монография/ А.Д. Зеленов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. — 104 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514574>.

11. Козлов и др. Кадровое обеспечение сельскохозяйственной России в условиях перехода к инновационной экономике.// АПК: экономика, управление – 2015. №10.– 37 с.
12. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.теория и практика. учебник для бакалавров/ А.А. Литвинюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 398 с.
13. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.учебник и практикум для академического бакалавриата/ Т.Н. Лобанова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 482 с.
14. Маслоу Мотивация и личность / Маслоу Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2016. – 478 с.
15. Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
16. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А.и др. – М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с. <http://znanium.com/>
17. . Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/ коллектив авторов. М.:КНОРУС; Астрахань: АГУ, ИД«Астраханский университет», 2016. — 160 с.
18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А.П. Егоршин, – 3-е изд. перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2013. – 376 с.
19. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология/ Э.Кирхлер, – М: Гуманитарный центр, 2013. – 168 с.
20. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие/ Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Подред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М,2014. – 394 с.
21. Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности/ Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 336 с.

22. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Мир – Москва, 2017. – 752 с.
23. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учеб.пособие/ Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – 183 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>.
24. Оплата труда персонала: учебное пособие/ Н.И.Конюкова. — Москва: КНОРУС, 2017. – 160 с.
25. Пиличев Н.А. Управление АПК. – М.: Колос, 2013. – 296 с.
26. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации/ И.П. Пономарев. – М.: Едиториал УРСС, 2015. – 224 с.
27. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования/ Н.С. Пряжников. - М.: ИЦ Академия, 2012. – 368 с.
28. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата/ Н. С. Пряжников. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 365 с.
29. Проблемы качества государственного управления в кризисных регионах/ Х.Д. Арсланова – 2014. – 10-11 с.
30. Рассадин В. и др. Совершенствование работы агрономической службы и повышение её мотивации//. Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве – 2015. - №11-12.-40 с.
31. Рекомендации по совершенствованию системы управления государственной собственностью в АПК./И.Г.Ушачев,Х.О.Репп,В.Ф.Селезневи др. – М.: ВНИИЭСХ – 2013. –45 с.
32. Современные системы мотивации персонала агрофирм/ С.Н. Гамаюнов, В.А. Сурайкин: – М-во сел.хоз-во РФ, Тверь: Триада, 2013.–131 с.

33. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп. Учеб.пособие. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.:ЮНИТИ, 2014. – 31 с.
34. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 323 с.
35. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом// Вестник кадровой политики аграрного образования и инноваций, 2013. – №4. – 22-24 с.
36. Управление сельскохозяйственным предприятием/ Г.А. Лозы, Москва, Агропромиздат, 2013. – 142 с.
37. Управление сельскохозяйственным производством/ И.С.Заводский, К: Высшая школа. Головное издательство, 2013. – 321 с.
38. Управление социальным развитием персонала/ В.Н. Башмаков, Е.В. Тихонова, – 2-е изд.стер. - Москва: Академия, 2014. – 238 с.
39. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие/ Бухалков М. И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
40. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Экономика труда. Учебник; КноРус – М., 2016. – 232 с.
41. Формирование благоприятной предпринимательской среды в аспекте преодоления административных карьеров/ 2014. -№5(43).– 117-120 с.
42. Шапиро С. А. Мотивация: моногр. / С.А. Шапиро. – М.: Гросс-Медиа, РОСБУХ, 2015. – 224 с.
43. Элизабет Мерманн Мотивация персонала. Инструменты мотивации/ Мерманн Элизабет. – М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2015. – 619с.