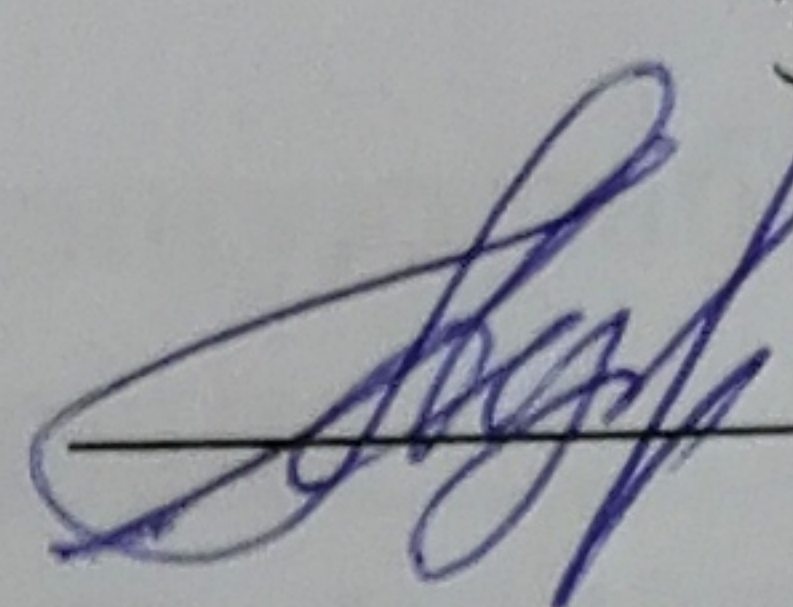


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский государственный аграрный университет»

Институт экономики
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

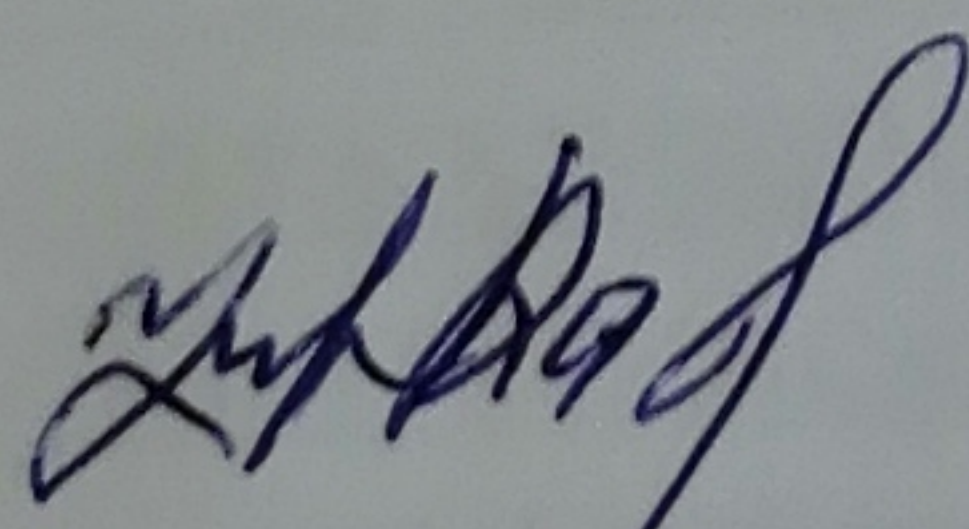
 Мухаметгалиев Ф. Н.

«21» мая 2020г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Мотивация труда работников молочного скотоводства в
сельскохозяйственном производственном кооперативе
«Игенче» Балтасинского района Республики Татарстан**

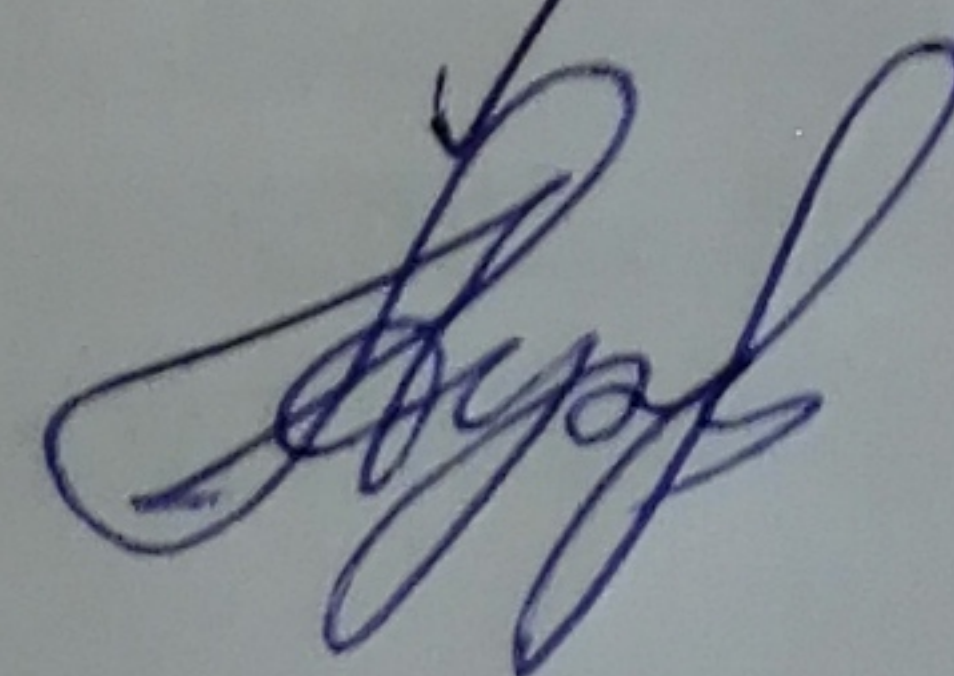
Обучающийся:



Нигматуллина Зухра Раджабовна

Руководитель:

д.э.н., профессор



Мухаметгалиев Фарит Нургалиевич

Рецензент:

д.э.н., профессор

Закирова Алсу Рафкатовна

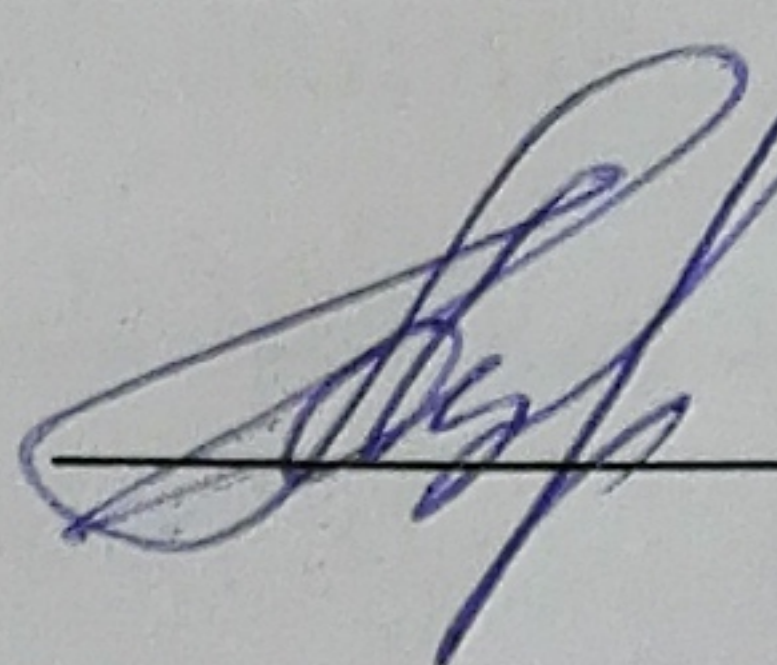
Казань 2020

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

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Кафедра организации сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



Мухаметгалиев Ф.Н.

«07» декабря 2018г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Нигматуллиной Зухры Раджабовны

1. Тема работы: Мотивация труда работников молочного скотоводства в сельскохозяйственном производственном кооперативе «Игенче» Балтасинского района Республики Татарстан _____

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «21» мая 2020г.

3. **Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, годовые бухгалтерские отчетности сельскохозяйственных организаций, нормативно-правовые документы, результаты личных наблюдений и разработок _____

4. **Перечень подлежащих разработке вопросов:** теоретические основы совершенствования мотивации труда в молочном скотоводстве; сущность, особенности и принципы мотивации труда в молочном скотоводстве; формы и системы мотивации труда; опыт организации мотивации труда в молочном хозяйстве характеристика природных и экономических условий производства в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ; совершенствование системы мотивации труда в молочном скотоводстве; методы развития системы мотивации труда персонала; мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства

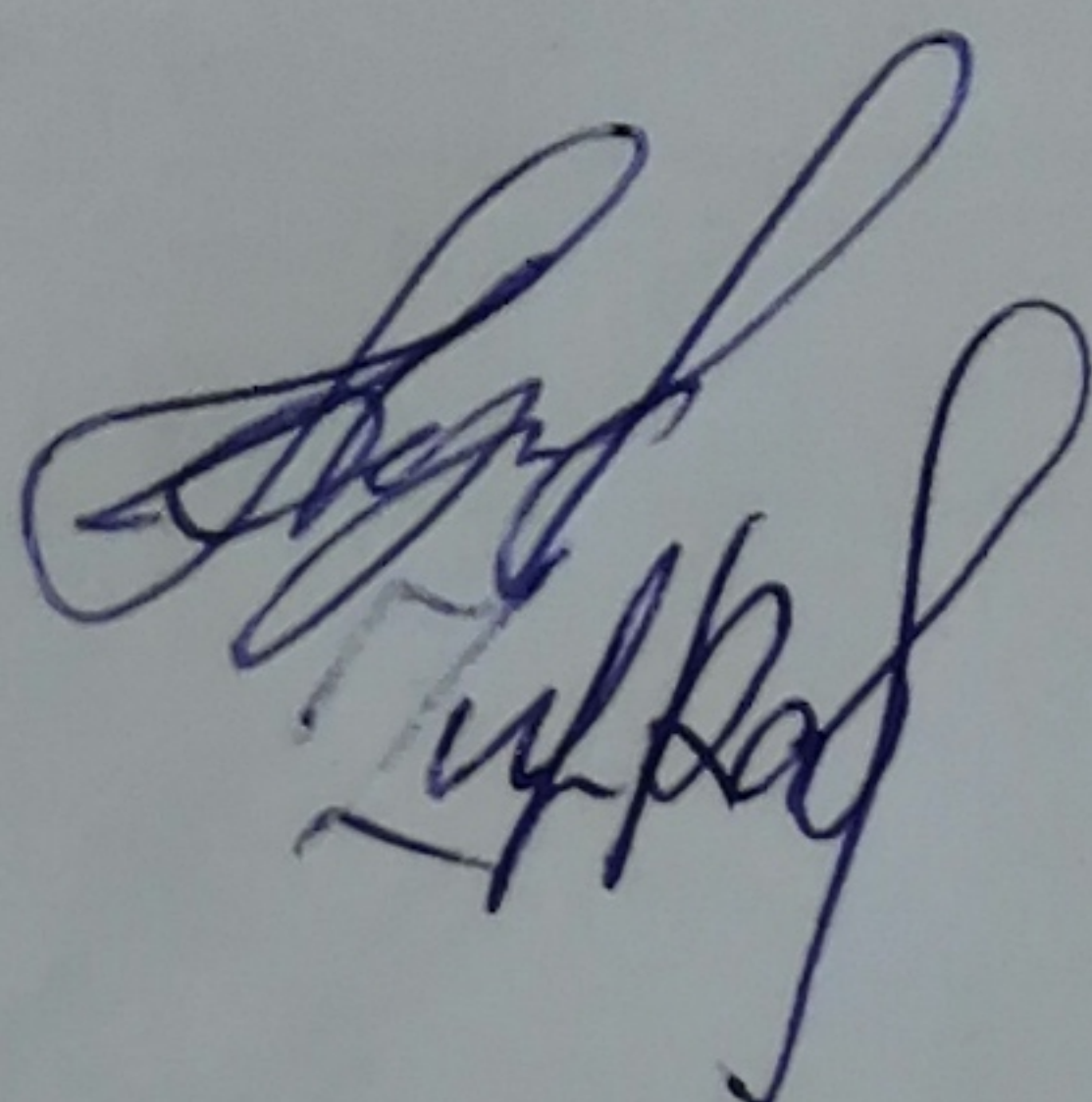
5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«07» декабря 2018г.

Руководитель

Задание принял к исполнению



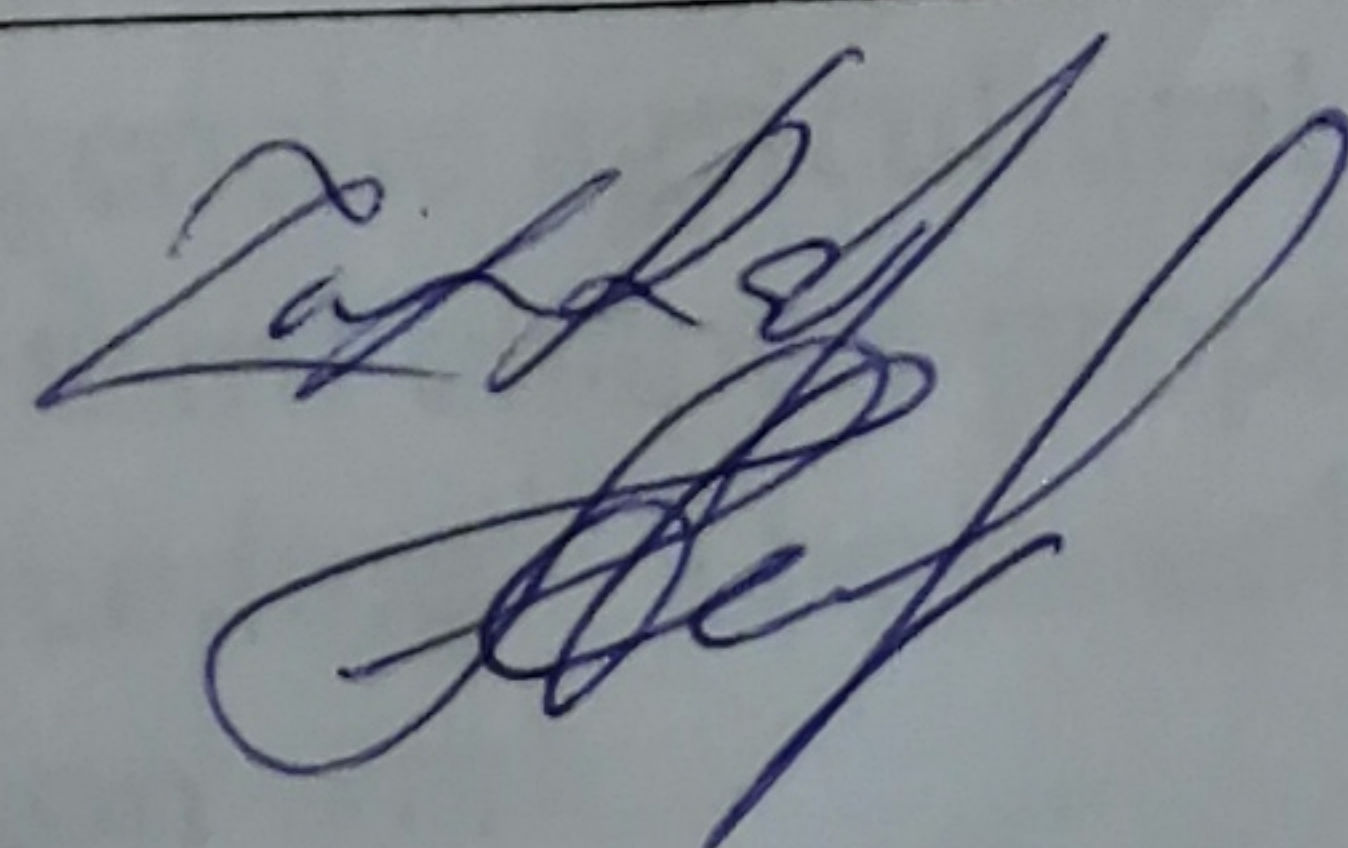
Ф.Н. Мухаметгалиев

З.Р. Нигматуллина

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	15.04.19	выполнено
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ	15.04.19	выполнено
1.1 Сущность, особенности и принципы мотивации труда в молочном скотоводстве		выполнено
1.2 Формы и системы мотивации труда		выполнено
1.3 Опыт организации мотивации труда в молочном хозяйстве		выполнено
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА В СХПК «ИГЕНЧЕ» БАЛТАСИНСКОГО РАЙОНА РТ	15.10.19	выполнено
2.1 Местоположение, размеры землепользования и природные условия хозяйства		выполнено
2.2 Организационно-производственная структура и специализация хозяйства		выполнено
2.3 Обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами		выполнено
2.4 Динамика обобщающих показателей эффективности производства в хозяйстве	15.04.20	выполнено
2.5 Анализ инструментов экономического механизма хозяйствования		выполнено
2.6 Современное состояние мотивации труда работников молочного скотоводства		выполнено
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ		выполнено
3.1 Методы развития системы мотивации труда персонала	10.05.20	выполнено
3.2 Мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства	10.05.20	выполнено
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	10.05.20	выполнено

Обучающийся
Руководитель



З.Р. Нигматуллина
Ф.Н. Мухаметгалиев

Аннотация
к выпускной квалификационной работе бакалавра
Нигматуллиной Зухры Раджабовны
на тему: «Мотивация труда работников молочного скотоводства в
сельскохозяйственном производственном кооперативе «Игенче»
Балтасинского района Республики Татарстан»

Целью выпускной квалификационной работы является теоретико-методическое обоснование методов мотивации и стимулирования труда работников молочного скотоводства и применение мотивации как элемента управления сотрудниками сельскохозяйственных организаций в рыночных условиях, разработка программы мероприятий и методов по усовершенствованию системы мотивации работников молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях. Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, выводы и предложения, список литературы. Во введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования. В первой главе работы рассмотрены сущность, особенности и принципы мотивации труда и в молочном скотоводстве. Во второй главе дается характеристика природных и экономических условий производства и анализируется фактическое состояние организации производства и его эффективности в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ. В третьей главе предлагаются пути совершенствования системы мотивации труда в молочном скотоводстве. В выводах и предложениях сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

Annotation
to the final qualification work of the bachelor
Nigmatullina Zukhra Radzjabovna on the topic: “Motivation of labor of dairy
cattle workers in the agricultural community “ Igenche ” of the Baltasinsky district of the
Republic of Tatarstan”

The aim of the final qualification work is the theoretical and methodological substantiation of the methods of motivation and stimulation of labor of dairy cattle workers and the use of motivation as an element of managing employees of agricultural organizations in market conditions, the development of a program of measures and methods to improve the motivation system of dairy cattle workers in agricultural organizations. Final qualifying work contains an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references. The introduction discusses the relevance of the work, the goals and objectives of the study. In the first chapter of the work, the essence, features and principles of labor motivation in dairy farming are examined. The second chapter gives a description of the natural and economic conditions of production and analyzes the actual state of the organization of production and its effectiveness in the Igenche agricultural complex in the Baltasinsky district of the Republic of Tatarstan. The third chapter proposes ways to improve the system of labor motivation in dairy cattle breeding. The conclusions and proposals formulate the main results of the final qualification work.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОВОДСТВЕ.....	9
1.1 Сущность, особенности и принципы мотивации труда в молочном скотоводстве.....	9
1.2 Формы и системы мотивации труда.....	15
1.3 Опыт организации мотивации труда в молочном хозяйстве.....	19
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА В СХПК «ИГЕНЧЕ» БАЛТАСИНСКОГО РАЙОНА РТ.....	24
2.1 Местоположение, размеры землепользования и природные условия хозяйства.....	24
2.2 Организационно-производственная структура и специализация хозяйства.....	28
2.3 Обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами.....	30
2.4 Динамика обобщающих показателей эффективности производства в хозяйстве.....	34
2.5 Анализ инструментов экономического механизма хозяйствования.....	35
2.6 Современное состояние мотивации труда работников молочного скотоводства.....	40
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ.....	50
3.1 Методы развития системы мотивации труда персонала.....	50
3.2 Мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства.....	55
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня мотивация персонала является неотъемлемой частью работы для каждого сотрудника и руководителя организации. Ни одна сельскохозяйственная организация не может добиться успеха без сотрудников, работающих с полной отдачей, без приверженности сотрудников организации ее целям, миссии и принципам. Перед менеджерами встает вопрос о том, как мотивировать работника и, главное, как удержать его в организации.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что работа в сельском хозяйстве имеет свои особенности и трудности. В наше время, характеризующее финансовым кризисом и высокой конкуренцией, роль высококвалифицированного сотрудника, который может быть сохранен только путем создания и применения компетентной системы мотивации, значительно возрастает.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что мотивирует его на работу, какие мотивы являются основой его действий, мы можем попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нам нужно знать, как возникают определенные мотивы и каким образом они могут быть реализованы.

Чтобы создать эффективную систему мотивации труда, необходимо, прежде всего, соответствующее учение, содержащее его теоретические, методологические основы. Теории, доступные в этой области, нельзя считать полностью отвечающими требованиям современной теории и практики управления персоналом.

Формирование концептуальной основы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности требует необходимости решения ряда вопросов: обоснование ее теоретической и методологической базы; определение мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе

научных знаний; раскрытие их содержания, системы внешних и внутренних связей; определение целей, задач, принципов, функций, типов, форм; разработка методологических подходов для анализа их состояния и управления.

В России процесс формирования системы стимулирования труда находится в сложных социально-экономических условиях. Каждое предприятие пытается создать свою модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды.

Исходя из вышеизложенного, очевидно, что существует необходимость в мотивации работников предприятий с учетом специфики российской экономической практики.

Все вышеперечисленное определило выбор темы и цели исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка программы мероприятий и методов системы мотивации работников молочного скотоводства (на примере СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ).

Для достижения этой цели были установлены и решены следующие задачи:

1. Определить теоретические и методологические основы развития системы мотивация работников в сельскохозяйственной организации.
2. Провести анализ деятельности предприятия и существующей системы мотивация сотрудников в СХПК «Игенче» Балтасинского района.
3. Проанализировать факторы, влияющие на систему мотивации труда.
4. Разработать и предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивация работников молочного скотоводства в СХПК «Игенче» и обосновать их эффективность.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы такие методы исследования, как эмпирический, экономико-

статистический, методы сравнительного анализа, расчетно-конструктивный, монографический, метод индукции и дедукции, цепных постановок.

В качестве эмпирической базы исследования были статистические данные Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, научные труды ученых, посвященные выбранной теме выпускной квалификационной работы, аналитические сведения из научных публикаций, бухгалтерские отчеты на 2016-2019 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ

1.1 Сущность, особенности и принципы мотивации труда в молочном скотоводстве

Мотивация трудовой деятельности изучалась специалистами с середины двадцатого века, с появлением содержательных теорий мотивации труда, первой из которых была иерархия потребностей А. Маслоу (1954). Это считается временем появления школы научного управления, которая продолжает свое развитие в настоящее время. Определенную роль сыграли труды таких ученых, как Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, К. Алдерфер. Значительный вклад в развитие науки о мотивации, изучающей потребности людей, внесли также отечественные ученые. А.Н. Леонтьев, который в рамках созданной им теории деятельности, обратил внимание на смыслообразующие мотивы и В.А. Ядова, разработавшая диспозиционную концепцию мотивации труда.

Изначально понятие «мотивация» относилось к науке психологии, разделу психологии личности, но впоследствии эта особенность психологии личности активно использовалась в профессиональной деятельности, а именно для повышения эффективности (продуктивности) кадровой работы.

Мотивация может быть отнесена к функциям управления. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи посредством стимулирования психологических факторов сотрудников, которые позволяют им достигать цели и решать проблемы [2, С.84].

Существуют различные определения мотивации, которые позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности сотрудника, предоставляемый организацией и направленный на достижение

необходимых целей. Основой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начать действовать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и желанием человека. Основной категорией здесь является именно потребность. Потребность можно определить, как осознание отсутствия чего-либо необходимого, заставляющего человека действовать.

К сожалению, в наши дни к содержательным теориям мотивации труда обращаются все меньше. Это объясняется тем, что в процессе развития человеческой цивилизации постоянно возникают новые мотивационные факторы, они влияют на поведение людей не только в процессе труда, но и в повседневной жизни. По этой причине такой сложный процесс, как мотивация труда, требует постоянного совершенствования с учетом особенностей конкретного времени.

Мотивация персонала - это процесс побуждения сотрудников к деятельности, направленный на достижение целей организации. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов.

Основная цель мотивационного процесса - получить максимальную отдачу от использования существующих трудовых ресурсов, что позволяет увеличить эффективность работы предприятия. [28, С.99]

В современной научной литературе по менеджменту экономическая категория «мотивация» трактуется каждым автором по-разному. Таким образом, современный взгляд на эту концепцию достаточно многогранен.

Основные определения термина «мотивация», используемые современными отечественными и зарубежными исследователями в русской литературе, представлены ниже:

1. М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что мотивация - это «процесс стимулирования себя и других к действиям, направленным на достижение индивидуальных и общих целей организации»

2. В. А. Дятлов, А.Я. Кибанов говорят, что мотивация - это «желание работника удовлетворить свои потребности с помощью работы» [13, С.315].

3. В. И. Подлесных определил мотивацию как «процесс активизации работы людей и мотивации их на эффективную работу для достижения целей организации как средства удовлетворения собственных желаний» [22, С.211].

4. По Н. А. Соломатиной и З. А. Нагимовой мотивация - «внутреннее состояние человека, неотъемлемая часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации» [23, С.219].

5. Э.А. Уткин считает, что мотивация - это «выбор человеком того или иного поведения, определяемый комплексом внешних и внутренних факторов» [27, С.287]

Несмотря на то, что у современных авторов отсутствует единое определение «мотивации труда», и у каждого есть свое видение и интерпретация, все определения имеют общую особенность - мотивация действует как побуждение человека на работу. Таким образом, под понятием «мотивация» понимается процесс, направленный на формирование мотива у сотрудника путем применения различных видов стимулов, с помощью которых достигаются цели организации.

Создание системы мотивации к работе в аграрном секторе является одной из наиболее сложных проблем, поскольку требует учета специфики отношений в нем, также обуславливается особенностями, как сельскохозяйственного труда, так и образа жизни в сельской местности.

Животноводческий комплекс следует понимать, как крупную специализированную единицу сельскохозяйственного предприятия, включающую в себя совокупность технологически взаимосвязанных средств производства (зданий, сооружений, оборудования и т. д.), основного и вспомогательного назначения и предназначенную для непрерывного, ритмичного производства. Максимальный объем производства продукции

животноводства основан на комплексной механизации с использованием промышленных технологий и форм организации производства и труда.

Дояры должны отлично справляться с быстрыми темпами работы, выполнять задания, такие как, доение определенного количества коров, подлежащих доению, в течение периода их смены, проверка технического состояния и работоспособности доильно-молочного оборудования и его составных частей, чистка кормушек и доильного оборудования, уборка стойла и помещения фермы, проверка здоровья животных и другие.

Заставить сотрудников выполнять свою работу наилучшим образом всегда было проблемой для менеджеров. Определение того, что мотивирует людей, было популярной темой на протяжении десятилетий. Мы знакомы с мотивационными теориями влиятельных мыслителей о человеческом поведении, таких как Аристотель, Зигмунд Фрейд и Авраам Маслоу.

В сельском хозяйстве понятие «мотивация» раскрывается через такую категорию, как вознаграждение. Различают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение дается самой работой (достижение результатов, значимость, предметность, самооценка). Внешняя - не вытекает из работы, но устанавливается организацией (заработная плата, повышение по службе, символы официального статуса и престижа, признание, похвалы, а также дополнительные выплаты).

Одной из мер, способных оказать серьезное влияние на стабилизацию и повышение эффективности молочного скотоводства, является материальное стимулирование труда, то есть внедрение наиболее адекватных, соответствующих сложившимся производственным условиям и индивидуальным характеристикам заработной платы работников. Другими словами, эффективность сельскохозяйственных предприятий возрастает в результате растущего интереса работников к конечным результатам работы предприятия.

Основной формой реализации материального стимулирования является заработная плата. Традиционные внутренние формы оплаты труда основаны

на времени, когда базовая заработная плата работника пропорциональна отработанному времени, а сдельная, когда заработная плата пропорциональна количеству произведенной продукции. Система оплаты труда отражает взаимосвязь ее элементов: тарифной части, доплаты, надбавок и премии.

Молочное скотоводство в животноводстве нашей страны занимает лидирующие позиции. Общий доход этой отрасли превышает 60% валового дохода от животноводства. Важность молочного скотоводства в народном хозяйстве, также определяется высокими питательными свойствами его продукции. Молоко занимает первое место среди всех продуктов животноводства по питательности. Оно содержит все необходимые вещества в наиболее усвояемой для человеческого организма форме. Молоко также является сырьем для кондитерской, хлебобулочной, фармацевтической и других отраслей промышленности. [19, С.152]

Экономическая эффективность производства на животноводческих комплексах заключается в значительном росте производительности труда. Характер труда животноводов меняется, и его уже можно приравнять к промышленному, хотя на больших фермах преобладает полумеханизированный и зачастую ручной труд. Также дефицит кадров оказывает отрицательный эффект на трудовое поведение работников молочного скотоводства.

Преобладающей формой организации труда в молочном скотоводстве является постоянная производственная команда, которая объединяет работников различных профессий и квалификаций для ухода за животными. Таким образом, создаются специализированные бригады. На небольших фермах до сих пор существуют отраслевые бригады по уходу за всеми группами животных. В настоящее время широко используются интегрированные бригады, объединяющие животноводство и растениеводство.

В обязанности оператора машинного доения должны входить только выполнение работ, связанных с доением и уходом за молочными принадлежностями и доильным оборудованием.

Организация трудовых процессов в промышленности зависит от методов содержания животных и биологических особенностей отдельных возрастных групп. В скотоводстве основными процессами являются кормление животных, доение коров и уборка навоза. [21, С.352]

Таким образом, формы организации труда, сложившиеся на предприятии, соответствуют организационным формам коллективной работы, среди которых наиболее распространенными являются бригадная и звено. Выбранная форма организации труда должна позволять команде выполнять все работы по техническому обслуживанию животных в соответствии с принятой технологией, чтобы обеспечить взаимозаменяемость работников в команде. Оптимальное количество в молочной отрасли с привязным содержанием коров составляет 20-35 человек, при беспривязном содержании - 15-25 человек.

Молочное скотоводство обладает следующими отличительными свойствами:

1. В рационе животных должно быть необходимое количество растительного белка, поскольку по сравнению с разведением стада на мясо, если у животных не хватает белка, надои молока значительно снижаются.
2. Если кормления недостаточно, даже в течение короткого периода, происходит снижение прибыли из-за низкого надоя молока.
3. Ряд производителей - поставщиков - потребителей прерывается очень быстро из-за короткого срока годности выпускаемой продукции, в результате чего возникают общие вопросы, связанные с хранением и быстрой доставкой молочных продуктов потребителям.

1.2 Формы и системы мотивации труда

Система мотивации является очень широкой концепцией, можно долго перечислять различные инструменты, которые лежат в основе популярных систем мотивации, таких как КТУ (коэффициент трудового участия), КПЭ (ключевые показатели эффективности), обеспечение льгот и другие. Если обратиться к научным работам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, то можно увидеть, что основой систем мотивации являются потребности человека.

Поведение человека меняется как под влиянием его внутренних мотиваторов, так и под воздействием внешних. Внутренние мотиваторы определяются личными ценностями и потребностями, внешние - целями и ценностями организации, команды, общества. Классификация видов мотивации для внутренних и внешних потребностей характеризует источники изменений в поведении человека. Определение таких источников изменений по отношению к организации также будет уместно. Внутренний источник определяется ценностями, целями и миссией организации, внешний - внешней средой, ситуацией на ресурсных рынках. Наряду с признаками, которые характеризуют источник изменений, типы мотивации классифицируются в соответствии с их содержанием.

Материальная мотивация позволяет сотруднику удовлетворить свои основные потребности. Денежные вознаграждения, бонусы могут удовлетворить несколько групп потребностей человека, например, безопасность, пропитание и самовыражение, что показывает, зависимость трудовой деятельности работника от размера получаемой заработной платы. Денежная мотивация выполняет следующие функции:

1. **Воспроизводство:** обеспечивает высокое потребление материальных благ и услуг, что активизирует трудовую деятельность.

2. Стимулирование: за качественное и своевременное выполнение работ работник получает прибыль.

3. Нормативный: влияет на качество труда

Материальная мотивация включает все виды денежных выплат, которые используются в организации, и все виды материальных неденежных стимулов. Основным методом материальной денежной мотивации является повышение заработной платы с целью привлечения или удержания ценных кадров. Заработная плата, как инструмент оказывает реальный мотивирующий эффект. Работник будет удовлетворен работой, если он физически не перегружен, работает в психологически комфортных условиях; оплата труда происходит вовремя, без длительных задержек. [11, С.36]

Структура заработной платы может включать в себя следующие элементы:

1. Социальные льготы;
2. Дивиденды;
3. Бонусы за результаты труда;
4. Доплаты за условия и тяжесть труда.

Формы выплаты заработной платы, являющиеся мотивационным рычагом для работников:

1. Ставка + бонус по высоким индивидуальным показателям. Результаты труда напрямую связаны с оплатой труда, что способствует росту производительности. Но эта форма может вызвать конфликт внутри команды и снизить показатели эффективности группы.

2. Ставка + премии для группы (команды, отдела). Если премия соответствует затраченным силам каждого человека, трудовая мотивация присутствует в значительной степени. Недостатком является сложность использования неравных усилий в процессе труда, что впоследствии вызывает конфликты внутри группы.

3. Ставка + премия по трудовым показателям всей организации. Способствует формированию команды, расширению сотрудничества между работниками, что создает благоприятный психологический климат. Недостатком здесь является отсутствие четкой связи между индивидуальным вкладом работников в достижение общих целей.

4. Премияльная надбавка по заслугам сотрудника. На основании трудового стажа или рейтинга. Проблематичность этой формы заключается в сложности формулирования общей методологии.

Руководители хозяйств и их помощники устанавливают заработную плату за производимую продукцию на основе оклада, который определяется, исходя из уровня производства за последние 3 года. Принимая во внимание напряженность и интенсивность работы, применяется повышение тарифного оклада: до 100% для получаемой продукции и до 60% за счет сложности и напряженности. Данная система оплаты труда направлена на повышение материальной заинтересованности руководителей подразделений в высоком уровне производства.

В дополнение к вышеупомянутым надбавкам и повышению заработной платы в отрасли животноводства применяется система премий за высокое качество реализуемого молока. При продаже молока высшего сорта со средним содержанием жира и белка выше или на базовом уровне основные специалисты, руководители среднего звена, руководители фермерских хозяйств и рядовые работники получают определенный процент от разницы в доходах между самыми высокими, «Экстра» премиум и первым сортом, в зависимости от удельного веса.

На ферме ежегодно проводятся соревнования между фермерскими бригадами и отдельными работниками для достижения высокой продуктивности животных, победители которых, после подведения итогов отчетного года, поощряются денежными призами и ставятся на доску почета.

В конце года заработная плата может выплачиваться в натуральной форме в размере: основным специалистам - 500 кг фуражного зерна в год,

специалистам среднего звена и руководителям животноводческих ферм - 300 кг фуражного зерна в год.

Неденежные материальные стимулы предоставляются путем обеспечения медицинской страховкой, предоставлением обедов за организационный счет, оплаты транспортных расходов, также предоставлением сертификатов в спортивные клубы, бассейны, оплаты путевок в санаторно-курортные комплексы работникам и членам их семей, а также оплаты мобильной связи.

Каждому сотруднику необходимо чувство уважения и позитивная оценка его усилий, поскольку это, безусловно, влияет на рабочий процесс. Сотрудники должны чувствовать уважение со стороны руководства, также необходимо учитывать их мнение, прислушиваться к инициативам, уделять внимание проблемам и вносить вклад в их решение.

Нематериальная мотивация - мотивация, которая не является денежным вознаграждением, не выдается работнику в форме наличных или безналичных расчетов, а выражается в предоставлении нематериальных «товаров» и престижа. Многие организации до сих пор не внедряют нематериальную мотивацию, объясняя тем, что это недостаточно стимулирующий метод. Однако, если работник удовлетворяет свои основные потребности, то нематериальная мотивация, направленная на тайные потребности сотрудников, будет гораздо сильнее, чем материальная мотивация.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что при приеме на работу работник должен четко понимать, как свои права и обязанности, так и права и обязанности работодателя. Любые действия персонала должны быть осмысленными, все сотрудники должны быть довольны работой и ее результатами. Ведь для кого-то важно проявить себя и свои способности в трудовом процессе и иметь авторитет в команде, в то время как другим важнее, их материальное благополучие.

1.3 Опыт организации мотивации труда в молочном хозяйстве

Наиболее распространенными вариантами ежедневной работы операторов машинного доения являются трех- и двукратное доение, и кормление коров в течение рабочего дня.

Необходимо рационализировать не только ежедневный, но и еженедельный режим труда и отдыха. Переход с шестидневной рабочей недели на пятидневную с двумя выходными обеспечивает концентрацию рабочего и свободного времени работников, создает условия для облегчения их работы.

Оплата труда работников, занятых в молочном скотоводстве, где продукты поставляются ежедневно в течение года, устанавливается на основе действующих цен на продукты на основе ежемесячных результатов работы. Цены на продукцию периодически пересматриваются и пересчитываются с учетом инфляции. Они определяются, исходя из объема производства и фонда оплаты труда, увеличенного до 150%. Данное увеличение может быть сделано в рамках стандарта заработной платы.

Окончательный расчет по оприходованным продуктам производится в конце года. Дополнительные платежи за продукцию рекомендуется производить в соответствии с коэффициентами трудового участия.

Более совершенная заработная плата от валового дохода. В этом случае для продуктов, стоимость которых планируется выше цены продажи, для цены продажи устанавливается коэффициент, который обеспечивает условную доходность 20-25%. Он рассчитывается путем деления средней себестоимости продукции за последние 3-5 лет на среднюю цену продажи и умножения ее на 1,2-1,25. Расчетная цена для определения валового дохода рассчитывается путем умножения цены покупки на этот коэффициент.

Для того, чтобы рассчитать нормы вычетов из валового дохода на оплату труда, сначала необходимо определить тарифный фонд заработной

платы на основе планируемой продуктивности животных, тарифных ставок, штатной численности работников, профессионального состава членов команды, премий за класс и квалификацию.

Платежи за выслугу лет, заработную плату и отпускные не включены в тарифный фонд заработной платы. Такая форма оплаты труда способствует укреплению внутреннего учета, повышает материальную заинтересованность всех работников.

Трудовые нормы должны разрабатываться с учетом конкретных производственно-экономических условий и соответствовать уровню технической оснащенности, технологии и организации производства. В этих условиях нормы способствуют эффективному использованию труда и оборудования, улучшают качество, сокращают время, необходимое для выполнения работ, и повышают производительность труда.

На сельскохозяйственных предприятиях целесообразно определять нормы труда в соответствии со стандартами и нормами, разработанными исследовательскими организациями и экспериментальными станциями по нормированию труда. Однако при значительных отклонениях фактических условий труда от тех, нормы определяются на основе данных стандартизации, т.е. осуществляется наблюдение - хронометраж, фотосъемка рабочего дня, фото-хронометраж и др.

Для проведения анализа производительности труда необходимо обратиться к таким показателям как: уровень и средства механизации труда; специализация и концентрация производства; формы разделения и кооперации труда; социально-экономические (продолжительность рабочего дня, смена), психофизиологические (продолжительность перерывов на отдых и личные потребности исполнителя) и санитарно-гигиенические (микроклимат, сложность работы) причины; условия труда; квалификация исполнителей. [26, С.245]

Нормы обслуживания - это неотъемлемая часть организации оплаты труда, так как они используются для установления ставки - суммы заработной платы за реализацию единицы труда.

Нормы обслуживания для работников животноводства (операторы машинного доения, работники по уходу за животными и кормлению и т. д.) могут быть установлены в соответствии с фото-хронометражем наблюдений. Они являются необходимым элементом планирования труда и производства, с помощью норм труда они рассчитывают сложность производственной программы, определяют необходимое количество персонала и его структуру.

Затраты труда - это рабочее время, измеряемое в часах и минутах, а также рабочих днях. Техническое регулирование труда означает специально проводимые наблюдения, направленные на изучение методов выполнения работы и установление научно обоснованных стандартов для разработки норм времени, необходимого для производства продукции. В данных модификациях оно многогранно, с разных сторон раскрывает сущность концепции норм труда на сельскохозяйственных предприятиях.

В практике сельскохозяйственных организаций в течение длительного периода нормирования труда были определены конкретные требования к научно обоснованным стандартам труда. Они должны соответствовать современному уровню техники, технологии, передовых методов и приемов труда; охватить как основные, так и вспомогательные трудовые процессы; быть объединенным в трудовой деятельности, которая осуществляется в одинаковых природно-экономических и технико-технологических условиях.

Рассмотрим новые системы и подходы мотивации труда сотрудников в сельскохозяйственных организациях. Например, в последнее время концепция KPI, которая давно и успешно применяется за рубежом, становится все более популярной в России. Его реализуют крупные корпорации, холдинги и даже малые предприятия. KPI позволяет надежно связать интересы сотрудника с задачами, стоящими перед компанией.

Соединенные Штаты являются родоначальником метода KPI. В 1960-х - 1970-х гг. в США появилась методология «Управление целями» (УЦ), также называемая «Management by Objectives» (MBO), которая впоследствии стала очень популярной. С его помощью оценивались личные достижения каждого сотрудника, и акцент делался на результатах работы сотрудника, выполненной за определенный период времени, обычно за год. В 1970-х годах УЦ считался универсальным способом оценки и мотивации персонала.

В 1980-х годах была создана методика под названием Performance management. Этот термин не имеет ни одного перевода в русской литературе. Альтернативно, это переводится как «управление производительностью», или уже известной системой KPI. KPI - это оценка достижения цели. А целью является результат. Следовательно, KPI - это оценка и управление эффективностью. Эта методология направлена на оценку не только результата, также на оценку того, каким способом это было достигнуто, т.е. оценивались личные качества работника. В отличие от УЦ, система KPI предполагает широкомасштабную обратную связь с сотрудником [35].

Мотивация персонала в молочном животноводстве на основе KPI используется в Агрофирме «Детчинское» Калужской области.

В онлайн-журнале «Вятская губерния» генеральный директор Станислав Горянский рассказал об опыте внедрения концепции KPI на своей ферме, где система KPI практикуется более трех лет. Она используется как на ферме, так и в растениеводстве. До этого в организации зарплата начислялась по системе: зарплата плюс премия. Премия была воспринималась как должное и не зависела от результатов работы.

Переход на систему KPI в организации привел к положительной динамике. Это наблюдалось в том, что:

- 1) Предприятие начало достигать своих целей;
- 2) Себестоимость снизилась;

- 3) Темпы воспроизводства улучшились;
- 4) Продажа скота по импортной цене;
- 5) Средняя зарплата в хозяйстве выросла на 15-20%.

В то же время в иностранных организациях значительная роль отводится методам мотивации, не связанным с материальными стимулами. Различные формы финансового участия работников способствуют углублению интереса работников к делам сельскохозяйственных предприятий и стимулируют работников работать высокоэффективно, что, в конечном итоге, отражается в росте прибыли и производительности труда.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИРОДНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРОИЗВОДСТВА В СХПК «ИГЕНЧЕ» БАЛТАСИНСКОГО РАЙОНА РТ

2.1 Местоположение, размеры землепользования и природные условия хозяйства

СХПК «Игенче» расположен в деревне Карадуван Балтасинского района Республики Татарстан. Хозяйство расположено в 108 км от республиканского центра г. Казань и в 8 км от районного центра, а также в расстоянии 72 км от железнодорожной станции (рабочий поселок Шемордан).

Территория района расположена в пределах правобережной части бассейна р. Вятки. С юго - запада и на северо - восток поверхность рассечена широкой долиной р. Шошмы, правым притоком Вятки.

Район расположен в северной части республики Татарстан. Граничит с Кукморским, Арским, Сабинским районами, республикой Марий-Эл и Кировской областью. Районный центр – поселок городского типа Балтаси – расположен в 100 км от Казани и в 27 км от железнодорожной станции Шемордан, в 40 км от железнодорожной станции Арск, в 40 км от речного порта г. Малмыж Кировской области. По территории района проходит автомобильная трасса Казань – Пермь. Балтасинский муниципальный район образован в 1930 году. Территория района изрезана многочисленными оврагами, малыми реками.

Климат села Карадуван, в котором находится СХПК «Игенче», можно отнести к умеренно-континентальному. Среднегодовая температура воздуха составляет 2,9 °С, среднемесячная температура января равна - 13,2° С, июля - 19,1 °С, продолжительность вегетационного периода составляет 133-136 дней. Сумма осадков за этот период превышает 230 мм, из них 90-95 мм выпадает в первую половину вегетации. Продолжительность безморозного

периода 132-135 дней. Устойчивый снежный покров образуется в начале третьей декады ноября. Продолжительность залегания снежного покрова 145-150 дней, средняя дата его разрушения - 10 апреля. Весной и летом в отдельные годы наблюдается засуха (до 10-11 дней в году).

Почвенный покров довольно однообразен и представлен плодородными почвами черноземного типа, на долю которых приходится 91,3% от площади всех сельскохозяйственных угодий. Значительные площади заняты типичными черноземами, которые занимают до 33% площади сельхозугодий. В целом, природно-климатические условия хозяйства можно считать благоприятными для ведения сельского хозяйства.

Общая площадь земельного фонда хозяйства составляет 5617 га, в т. ч. сельскохозяйственных угодий 5396, пашни 5070 га, пастбищ 121 га., сенокосов 205 га.

Оценочный балл за оценку сельскохозяйственных угодий по природным свойствам в хозяйстве 25,3.

Сеть внутрихозяйственных дорог асфальтирована. Есть налаженная телефонная сеть, электрификация.

В селе есть объекты социальной инфраструктуры: школа, сельсовет, клуб, аптека, мечеть, столовая. На территории фермы расположены следующие подсобные предприятия: машинно-тракторный парк с ремонтными блоками, автопарк, энергосервис, теплоснабжение, склад ГСМ и запасных частей.

Для наиболее полной характеристики природно-экономических условий необходимо проанализировать показатели, характеризующие обеспечение экономики ресурсами, одним из которых является эффективность использования земель.

Земля имеет большое значение для сельского хозяйства. Это единственная отрасль народного хозяйства, которая напрямую зависит от земли. Земля одновременно выступает как предмет труда, так и средство

труда. При правильном уходе земля не только изнашивается, но и способна постоянно увеличивать свою продуктивность.

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

Таблица 1 - Состав и структура сельскохозяйственных угодий в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Виды земельных угодий	Площадь, га				Структура сельхозугодий, %				В среднем по РТ за 2019 г. %	
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	Площадь, га	Структура, %
Общая земельная площадь	5479	5479	5617	5617	х	х	х	х	6556	х
Всего сельскохозяйственных угодий, из них:	5258	5258	5396	5396	100	100	100	100	6307	100
Пашня	4932	4932	5070	5070	93,8	93,8	94,0	94,0	5555	88,1
Сенокосы	205	205	205	205	3,9	3,9	3,8	3,8	128	2,0
Пастбища	121	121	121	121	2,3	2,3	2,2	2,2	618	9,8
Процент распаханности %	х	х	х	х	93,8	93,8	94,0	94,0	х	88,1

Данные таб. 1 свидетельствуют о том, что за изучаемый период в составе земельного фонда предприятия произошли изменения. В динамике с 2016 по 2019 год увеличивается общая земельная площадь хозяйства на 138 га. В структуре сельскохозяйственных угодий наибольший удельный вес приходится на пашню и составляет 94,0 % в среднем за четыре года. Процент распаханности соответствует этому значению удельного, то есть 93,9 %.

Процент распаханности выше 80%, что говорит о том, что хозяйство интенсивно использует свою землю, почти вся площадь находится в обращении.

Местоположение, размеры землепользования и природные условия хозяйства, структура и качество земли во многом определяют производственное направление и специализацию хозяйства.

В сельскохозяйственном производственном кооперативе «Игенче» Балтасинского района Республики Татарстан все работники предприятия, включая бухгалтеров, осуществляют свою трудовую деятельность в соответствии с инструкциями по охране труда (Приложение А). В соответствии со статьей 211 Трудового кодекса Российской Федерации государственные нормативные требования по охране труда являются обязательными для юридических и физических лиц при осуществлении любых видов деятельности, в том числе проектировании, строительстве (реконструкции) и эксплуатации объектов, конструировании машин, механизмов, разработке технологических процессов, организации производства и труда. Также на предприятии особое внимание уделяется физической культуре и спорту. (Приложение Б). Такое регулирование необходимо для поддержания организма работников, занятых на работе в офисе, в комфортных рабочих условиях, не позволяя работникам преждевременно переутомляться. Сотрудники постоянно участвуют в спортивных мероприятиях.

В целях предотвращения оскорблений и установления уважительного делового общения между работниками в СХПК «Игенче» Балтасинского района Республики Татарстан на предприятии действуют правила общения (Приложение Б).

2.2. Организационно-производственная структура и специализация хозяйства

Каждое предприятие руководствуется в своей деятельности определенными правилами, составляющими их организационную и экономическую основу. При создании сельскохозяйственного предприятия обосновывается рационализация технологии производства, уточняется производственно-организационная структура.

Производственная структура является формой организации производства, процесса и выражается в размерах, количестве, составе и удельном весе производственных единиц предприятия. Основу структурно-производственного подразделения предприятия составляет единая команда, в рамках которой существуют различные производственные подразделения. Организационная структура управления предприятием представляет собой отлаженную систему услуг, которые управляют его деятельностью.

Для более полного описания организации необходимо определить направление производства и уровень специализации производства.

Одним из способов дальнейшего повышения уровня эффективности сельскохозяйственного производства является его специализация. Под специализацией подразумевается преимущественное производство определенных видов продукции внутри предприятия, района, республики и т.д.

Специализация выступает в качестве организационных предпосылок для обеспечения устойчивости сельского хозяйства, увеличения объема производства при высокой эффективности производства и решения социальных проблем в сельской местности (таб.2).

Таблица 2 - Стоимость и структура товарной продукции в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Вид продукции	Годы								В сред- нем за 4 года
	2016		2017		2018		2019		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Зерно	306,1	15,2	270,1	12,5	185,2	8,5	105,3	5,1	10,3
Рапс	124,9	6,2	172,3	8,0	183,1	8,4	-	-	5,7
Картофель	24,5	1,2	49,3	2,3	-	-	-	-	0,9
Молоко	1228,7	61,2	1327,2	61,6	1444,4	66,3	1582,2	76,5	66,4
Мясо КРС	325,1	16,2	334,8	15,5	366,8	16,8	380,9	18,4	16,7
Итого	2009,3	100	2153,7	100	2179,5	100	2068,4	100	100

Из таб. 2 можно сказать, что специализация в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ скотоводческая, так как наибольший удельный вес в структуре товарной продукции в среднем за 4 года занимает производство молока и мяса КРС.

Для характеристики уровня (степени) специализации экономики мы используем показатели коэффициентов специализации. Их значение определяется на основании данных таблицы 2 по формуле И.В. Поповича:

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

K_c – коэффициент специализации;

P – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

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

$$K_c = 100 / 94,9(2*1-1) + 5,1(2*2-1) = 0,91$$

Коэффициент специализации равен 0,91 что свидетельствует об высоком уровне специализации в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ.

Организация трудовых процессов при производстве молока и мяса крупного рогатого скота, как и в отрасли в целом, зависит от способа содержания скота и биологических особенностей отдельных возрастных групп.

2.3 Обеспеченность хозяйства производственными фондами и трудовыми ресурсами

Основными средствами являются средства труда, без которых невозможно представить производственный процесс. На практике основные средства называют денежной стоимостью основных средств, используемых в натуральной форме в течение длительного времени в области материального производства.

Оборотные фонды - это часть производственных активов, которая потребляется в каждом производственном цикле и полностью переносит свою стоимость на новый продукт труда.

Таблица 3 - Динамика уровня фондооснащенности и фондовооруженности труда в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2019 г.
	2016	2017	2018	2019	
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс.руб.	133234,6	152832,1	178898,4	200280,1	342706
Площадь сельскохозяйственных угодий, га.	5258	5258	5396	5396	6307
Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	146	146	133	135	96
Фондооснащенность, тыс.руб на 100 га сельскохозяйственных угодий	2533,9	2906,6	3315,4	3711,6	5434,0
Фондовооруженность ,тыс.руб. на 1 работника	912,6	1046,8	1345,1	1483,5	3584,5

Как видно по таб. 3 показатели фондооснащенности труда и фондовооруженности труда в хозяйстве с каждым годом возрастают. Так,

например, фондооснащенность труда в 2019 году выше по сравнению с данным показателем за 2016 год на 31,7%, если же сравнивать данный показатель со среднереспубликанским показателем, то значение показателя в изучаемом хозяйстве ниже почти в 1,5 раза. Показатель фондовооруженности труда в динамике с 2016 по 2019 года также идет к росту и к отчетному году составляет 1483,5 тыс. руб. на 1 работника, что также ниже среднереспубликанского показателя в 2,4 раза.

Энергетические ресурсы наряду с другими основными производственными активами являются наиболее активной частью материально-технической базы сельскохозяйственного производства. Чем выше уровень этих показателей, тем выше уровень производительности труда, поскольку при увеличении энергоемкости труда общие затраты на единицу продукции уменьшаются (таб.4).

Таблица 4 - Динамика уровня энергооснащенности и энерговооруженности труда СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2019 год
	2016	2017	2018	2019	
Сумма энергетических мощностей, л.с.	8414	8500	12348	12350	8088
Площадь пашни, га	4932	4932	5070	5070	5555
Число среднегодовых работников, чел.	146	146	133	135	96
Энергоснащенность на 100 га пашни, л.с.	170,6	172,3	243,5	243,6	145,6
Энерговооруженность на 1 работника, л.с.	57,6	58,2	92,8	91,5	84,6

По данным таб. 4 можно сказать, что энергооснащённость хозяйства за изучаемый период колеблется, так как изменяются исходные данные при определении данного показателя (сумма энергетических мощностей и площадь пашни). Данные таблицы свидетельствуют о росте энергооснащённости труда в отчетном году по сравнению с 2016 годом выше на 30%, максимальное значение этого показателя наблюдается в отчетном году и составляет 243,6 л.с. на 100 га пашни. Энерговооруженность труда в динамике за изучаемые года тоже увеличивается, максимальное значение по

данному показателю наблюдается в 2018 году и составляет 92,8 л.с. на 1 работника. Показатель энерговооруженности труда в изучаемом хозяйстве выше среднереспубликанского значения на 8,2 л.с.

Наряду с общим энергоснабжением экономики, необходимо рассчитать уровень обеспеченности сельскохозяйственного производства основными машинами: тракторами и комбайнами, поскольку особенно тракторы широко используются в различных производственных процессах, что делает их наиболее активной частью энергетического ресурса хозяйства (таб.5).

Таблица 5 - Динамика уровня обеспеченности основными машинами в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Показатели	Годы			
	2016	2017	2018	2019
Площадь пашни, га	4932	4932	5070	5070
Нормативная нагрузка на 1 физический трактор, га	100	100	100	100
Требуется физических тракторов, шт.	49,32	49,32	50,70	50,70
Имеется физических тракторов, шт.	35	37	39	39
Уровень обеспеченности тракторами, %	70,96	75,02	76,92	76,92
Площадь посева зерновых и зернобобовых, га	2142	2423	2415	2240
Нормативная нагрузка посевов на 1 зерноуборочный комбайн, га	150	150	150	150
Требуемое число зерноуборочных комбайнов, шт.	14,28	16,15	16,10	14,9
Имеется зерноуборочных комбайнов, шт.	8	7	7	7
Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами, %	56,0	43,34	43,47	46,97

При анализе данных таб. 5 можно сделать вывод, что обеспеченность основными сельскохозяйственными машинами в хозяйстве очень удовлетворительная. Таким образом, к отчетному году растет уровень обеспеченности тракторами до 76,92% от 70,96% с 2016 года, хотя желательно было бы данный показатель приблизить к 100%. Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами в изучаемом хозяйстве имеет

тенденцию роста и к 2019 году составляет 46,97 %, хотя также желательно бы привести данный показатель до 100%.

Такой уровень обеспеченности основными машинами негативно влияет на сроки сева, уборки урожая, посева, химизации, соблюдения общей системы земледелия и, как следствие, эффективности производства в целом. Поэтому желательно приблизить этот показатель к 100%.

В создании сельскохозяйственной продукции участвуют три фактора: земля, производственные активы и рабочая сила. Первые два из них имеют свою материальную сущность. Напротив, труд - это процесс взаимодействия человека и природы. Более детально уровень использования земли приведена в таблице 6.

Таблица 6 - Запас труда и уровень его использования в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ в 2019 г.
	2016	2017	2018	2019	
Среднегодовое число работников хозяйства, чел.	146	105	133	135	102
Годовой запас труда, тыс. чел-час.	265,7	191	242,1	245,7	27,6
Фактически отработано, тыс. чел-час	329	207	301	287	28,2
Уровень использования запаса труда, %	123,2	108,4	124,3	116,8	102,2

Как видно из таб. 6, в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ в 2016-2019 года уровень использования трудовых ресурсов равен допустимому уровню. В 2019 году уровень использования трудовых ресурсов превышает на 14,6 % республиканских показателей.

Обеспеченность трудовыми ресурсами является одним из важнейших показателей, влияющих на сроки выполнения сельскохозяйственных работ и, в конечном итоге, на эффективность сельскохозяйственного производства в целом.

2.4. Динамика обобщающих показателей эффективности производства в хозяйстве

Для оценки экономической эффективности всего агропромышленного комплекса необходимы определенные показатели, например, стоимость валовой продукции, валовой доход, прибыль. Все эти показатели представлены на 100 га пашни, на 1 среднегодового работника, на 100 руб. основные средства, за 100 руб. производственные затраты.

Рентабельность является важнейшим экономическим показателем, характеризующим хозяйственную деятельность предприятия. Возрастающая роль таких показателей, как прибыль, рентабельность, для анализа предприятий имеет большое значение. Он служит расчетной базой для цен, следовательно, также и для прибыли.

Для всесторонней оценки достигнутого уровня экономической эффективности производства в сельском хозяйстве используем таблицу 7.

Таблица 7 - Показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 года

Показатели	Годы				В среднем по РТ за 2019 г.
	2016	2017	2018	2019	
Стоимость валовой продукции в расчете на:					
- 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	223,6	243,8	222,6	157,4	269,6
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	19,6	21,3	21,9	15,3	45,7
- 100 руб. ОПФ, руб.	3,4	2,7	2,3	1,5	1,3
- 100 руб издержек производства, руб.	1,7	1,6	1,5	1,0	1,9
Сумма валового дохода в расчете на:					
- 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	7206,9	6638,5	5909,4	7300,8	2683,0
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	630,9	581,4	583,7	710,4	454,4
- 100 руб. ОПФ, руб.	111,2	75,4	61,3	68,5	12,7
- 100 руб издержек производства, руб.	56,0	43,4	40,8	45,5	18,7
Сумма прибыли (убытка) в расчете на:					
- 100 га соизмеримой пашни, тыс.руб.	2128,3	2082,5	1392,2	2791,6	1044,9

Продолжение таблицы 7					
1	2	3	4	5	6
- 1 среднегодового работника, тыс.руб.	186,4	182,4	137,5	271,6	177,0
- 100 руб. ОПФ, руб.	32,8	23,6	14,4	26,2	4,9
- 100 руб издержек производства, руб.	16,5	13,6	9,6	17,4	7,3
Уровень рентабельности (убыточности), %	26,0	21,5	14,2	27,4	10,8

По таб. 7 мы можем сказать, что наиболее эффективным годом для производства продукции в изучаемом хозяйстве явился отчетный 2019 год, об этом свидетельствуют приведенные данные таблицы.

Сумма прибыли на одного среднегодового работника в 2019 году составила 271,6 тыс. руб., тогда как в 2016 году данный показатель составила 186,4 тыс. руб., то есть идет рост на 31, 4%. Также в изучаемом хозяйстве этот показатель выше на 53,44 % по сравнению с данными в среднем по республике.

Производство сельскохозяйственной продукции в изучаемом хозяйстве за 2016-2019 года является рентабельным. Но уровень рентабельности в 2019 году составляет 27,4%, что выше базисного показателя за 2016 год на 1,4 пункта, и в тоже время выше значения в среднем по республике на 16,6 пункта.

Рассмотренные выше природно-экономические условия организации играют большую роль в организации сельскохозяйственного производства во всей экономике и в ее отдельных отраслях.

2.5 Анализ инструментов экономического механизма хозяйствования

Анализ финансовых результатов дает данные о состоянии процессов поступления и расходования полученных средств, при этом возникает необходимость получения информации о возможностях и положении организации. В этом случае проводится анализ финансового состояния.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность и своевременно оплачивать свои

обязательства. Характеризуется наличием финансовых ресурсов, необходимых для нормального функционирования, целесообразностью их размещения и эффективного использования, платежеспособностью, финансовой устойчивостью.

Под ликвидностью активов понимается возможность их преобразования в деньги с минимальными затратами. Задача анализа ликвидности возникает в связи с необходимостью оценки кредитоспособности предприятия. Ликвидность баланса отражается в той степени, в которой обязательства экономики покрываются ее активами, период, за который они конвертируются в деньги, соответствует периоду погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ ликвидности баланса в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2019 год

Актив	На начало года	На конец года	Пассив	На начало года	На конец года	Платежный недостаток на	
						начало года	конец года
Наиболее ликвидные активы (A1)	126707	140051	Наиболее срочные обязательства (П1)	30021	30021	96686	110030
Быстро реализуемые активы (A2)	33559	32097	Краткосрочные пассивы (П2)	215606	265265	-182947	-233168
Медленно реализуемые активы (A3)	123793	147793	Труднореализуемые пассивы (П3)	36160	25792	87633	122001
Трудно реализуемые активы (A4)	14825	23674	Постоянные устойчивые пассивы (П4)	16695	23022	-1870	652
Баланс	299049	344126	Баланс	299049	344126	-	-

Из табл. 8 видно, что наиболее ликвидные активы покрывают обязательств. Их недостаток на конец года составил 110030 тыс.руб. Быстрореализуемые активы не покрывают краткосрочные пассивы. Здесь видно, что платежный излишек к концу года составил -233168 тыс. руб.

Медленно реализуемые активы покрывают труднореализуемые пассивы. Соответственно их платежный излишек на начало и на конец равен 87633 тыс. руб. и 122001 тыс. руб., соответственно труднореализуемые активы покрывают постоянные пассивы. Их недостаток составил на конец года 652 тыс. руб.

Баланс является абсолютно ликвидным, если выполняются неравенства: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$.

В нашем хозяйстве СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ выполняются только первые три неравенства на конец года: $A1 (140051) > P1 (110030)$; $A2 (32097) > P2 (265265)$; $A3 (147793) > P3 (122001)$.

По первому неравенству баланс показывает платежеспособность, ликвидность: $A1 \leq P1$. Соотношение $A3 \geq P3$ показывает перспективную (прогнозируемую) ликвидность, в нашем хозяйстве данное неравенство выполняется. Отношение $A3 > P3$ показывает многообещающую (прогнозируемую) ликвидность, в организации это неравенство выполняется. Четвертое условие $A4 \leq P4$ отражает, выполнено ли минимальное условие финансовой устойчивости. В изучаемом хозяйстве это неравенство не выполняется $A4 (23674) \leq P4 (652)$, это свидетельствует о том, что предприятие не имеет оборотный капитал - одно из условий финансовой устойчивости.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и наличие у них источников формирования. Значение показателей, их отклонение от нормального предела, абсолютное и относительное отклонение этих показателей на начало и конец года, характеризующие финансовую устойчивость СХПК «Игенче», приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Значение коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2019 год

Наименование показателя	Нормальное ограничение	На начало года	На конец года
1.Коэффициент капитализации (U1)	Не выше 1,5	0,217	0,165
2.Коэффициент обеспечения собственными источниками финансирования (U2)	Нижняя граница 0,1; pt.U2=0,5	0,614	0,716
3.Коэффициент финансовой независимости (U3)	U3 0,4 0,6	0,821	0,858
4.Коэффициент финансирования (U4)	U4 0,7; opt.=1,5	4,590	6,049
5.Коэффициент финансовой устойчивости (U5)	U5 0,6	0,942	0,933

На основании приведенной таб.9 можно сделать вывод, что показатели финансовой устойчивости в целом благоприятны. Большинство коэффициентов соответствуют стандартам финансовой устойчивости.

Платежеспособность является одним из важнейших критериев оценки финансового состояния предприятия. Платежеспособность - это готовность компании погасить долги в случае одновременного предъявления требований ее кредиторами. Для анализа платежеспособности предприятия рассчитываются коэффициенты финансовой платежеспособности; они рассчитываются парами в начале и в конце анализируемого периода. Результаты расчета коэффициентов рассмотрены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ финансовых коэффициентов платежеспособности в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2019 год

Показатели	Нормальное ограничение	На начало года	На конец года
1.Общий показатель ликвидности (L1)	>1	3,52	2,59
2.Коэффициент абсолютной ликвидности (L2)	0,1 – 0,7	0,01	0,02
3.Коэффициент “критической оценки” (L3)	0,7 – 0,8	0,01	0,02
4.Коэффициент текущей ликвидности (L4)	1,5 – 2	8,00	7,47

Продолжение таблицы 10			
1	2	3	4
5.Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L5)	Уменьшение показателя в динамике – положительно	0,35	0,42
6.Доля оборотных средств в активах (L6)	$\geq 0,5$	0,464	0,499
7.Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7)	$\geq 0,1$	0,614	0,716

На основании данных таб.10 видно, что L1, используемый для комплексной оценки ликвидности баланса предприятия, в конце года в сельскохозяйственном производственном комплексе «Игенче», превышающем предел, означает, что организация может погасить свои краткосрочные обязательства в течение предстоящего года, а текущие активы, которыми владеет компания, позволяют погасить имеющиеся краткосрочные и долгосрочные обязательства. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности компания может погасить в ближайшее время за счет денежных средств.

Коэффициент текущей ликвидности является общим показателем, который в большей степени характеризует финансовую устойчивость организации. Он показывает сколько текущих обязательств можно погасить, мобилизовав все текущие активы. В СХПК «Игенче» L4 составляет 7,47 на конец года, то есть компания в состоянии погасить свои обязательства после продажи части своего имущества.

Значение коэффициента маневренности операционного капитала удовлетворяет нормальному пределу и показывает, какая часть операционного капитала обездвижена в запасах и долгосрочной дебиторской задолженности.

Коэффициент, характеризующий долю оборотных средств, зависит от отраслевого сектора организации. В соответствии с обычным ограничением, этот коэффициент выше 0,50, что означает, что в СХПК «Игенче» доля оборотных средств составляет 0,46% и 0,49% на начало и конец года.

Коэффициент $L7$, характеризующий наличие оборотных средств предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости, в нашей организации выше нормального значения: на начало года он равен 0,61, на конец -0,71.

По результатам расчетов можно судить о достаточной платежеспособности предприятия, способности погасить свои долги.

Рассчитав необходимые коэффициенты финансовой устойчивости, мы узнали, что в СХПК «Игенче» преобладает стабильное финансовое состояние как в начале, так и в конце года, в котором достаточно капитала для частичного финансирования материального оборотного капитала.

Финансовые результаты должны требовать более пристального внимания для каждого сельскохозяйственного образования, особенно в рассматриваемой организации, поскольку они являются основным источником средств для осуществления расширенной воспроизводственной и инвестиционной деятельности предприятия в целом.

2.6 Современное состояние мотивации труда работников молочного скотоводства

Организационно-экономический механизм мотивации труда представляет собой систему экономических, организационных, социальных положений, условий, отношений, обеспечивающих материальную и моральную заинтересованность людей в организации рационального производственного процесса. Поскольку реализация такой модели в основном связана с человеческими отношениями, многое зависит не только от материальных и технических ресурсов, но и от конкретного состава людей, в первую очередь руководителей команды.

Формирование эффективного механизма мотивации труда сельскохозяйственных рабочих связано со многими составляющими. Зачастую это зависит не только от уровня заработка, но и от эффективной

системы бонусов. Сопутствующие факторы не менее значимы: современный технический и технологический уровень организации производства, хорошая организация социальной сферы и т. д.

Постоянная производственная бригада - это производственная бригада, которая систематически выполняет под единым руководством большую часть работы, вплоть до получения продуктов в определенной отрасли производства. Анализ структуры и состава рабочей силы в организации представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Состав и структура рабочей силы в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ

Категории работников	2016		2017		2018		2019		2019 к 2016, %
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	
По организации всего	160	100	160	100	145	100	144	100	90,00
Работники занятые в сельском хозяйстве	146	91,3	146	91,3	133	91,3	135	93,7	92,46
Из них: Постоянные работники	112	70	112	70	105	72,4	104	72,2	92,85
В том числе: Операторы машинного доения, дояры	30	18,5	30	18,8	30	20,7	30	20,8	100,00
Тракторы машинисты	36	22,5	36	22,5	30	20,7	22	15,3	61,11
Скотники крупного рогатого скота	20	12,5	20	12,5	20	13,8	20	13,8	100,00

Анализ состава и структуры рабочей силы хозяйства за период с 2016 года по 2019 год показал, что наибольший удельный вес занимают постоянные рабочие – 72,2%, но их численность за 5 лет сократилась со 112 человек в 2016 году до 104 человек в 2019 году. Уменьшилась численность тракториста- машинистов на 14 человека по сравнению с 2016 годом.

С 2016 года наблюдается сохранение численности операторов машинного доения и скотников крупного рогатого скота, что свидетельствует о хорошем трудовом потенциале работников молочного скотоводства в хозяйстве.

Основой расчета заработной платы за объем выполненных работ является тарифная система. Под тарифной системой понимается совокупность положений, на основании которых заработная плата выплачивается работникам в зависимости от характера и условий выполняемой работы. С его помощью устанавливают определенные соотношения в оплате труда.

Составными частями тарифной системы являются: руководство по квалификации, тарифная сетка и тарифная ставка, которые указаны в таблице 12. Тарифно-квалификационный справочник содержит описание различных видов работ (механизированных и ручных).

Таблица 12 - Тарифные ставки, применяемые в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ на 2019 год

	Р а з р я д ы					
	I	II	III	IV	V	VI
1. Трактористов-машинистов:						
для расчета расценок за продукцию	667,9	720,1	799,2	906,4	1027,2	1205,7
для авансирования до получения продукции (повременное и сдельное)	626,3	678,6	750,9	843,5	964,1	1119,8
2. На работах в животноводстве и на ручных работах:						
для расчета расценок за продукцию	513,6	564,7	626,3	698,6	783,2	933,3
для авансирования до получения продукции	481,4	523,1	586,0	658,5	750,9	871,5
3. Бригадиров в растениеводстве и животноводстве:						
для расчета расценок за продукцию						
для авансирования до получения продукции			799,2	906,4	1027,2	1205,7
			750,9	843,5	964,1	1119,8

В организациях посредством тарификации сравниваются различные виды выполняемых работ в соответствии с уровнем знаний и навыков,

необходимых для их производства, то есть по квалификации работников. Также важны результаты хозяйственной деятельности предприятия и сложность реализации. Сложные и важные работы относятся к более высокой тарифной категории, а простые, легкие относятся к более низкой категории.

В разделе тарифов устанавливаются коэффициенты при оплате различных работ в зависимости от категории, к которой они относятся. Сетка содержит тарифные коэффициенты, показывающие, во сколько раз выплата заработка той или иной категории (тарифная сетка) выше, чем (начальная) категория. В изучаемой организации применяется сдельная и временная заработная плата.

Структура годового вознаграждения работников сельского хозяйства включает тарифные выплаты, надбавки, доплаты, премии, выплаты в натуральной форме. Подробный анализ состава фонда оплаты труда показан в таблице 13.

Таблица 13 - Состав и структура фонда оплаты труда в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016 – 2019г.

Показатели	Единица измерения	Годы				2019 к 2016, %
		2016	2017	2018	2019	
ФОТ	тыс. руб	37 217	42 595	39 146	42 622	114,52
	%	100	100	100	100	-
Оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	тыс. руб.	31 544	36 305	33 274	36 229	114,85
	к итогу	85,00	85,00	85,00	85,00	-
Оплата отпусков	тыс. руб.	3440	3834	3523	3836	111,51
	% к итогу	9,00	9,00	9,00	9,00	-
Премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год	тыс. руб.	2233	2556	2349	2557	114,51
	% к итогу	6,00	6,00	6,00	6,0	-

В целом, анализируя данные таб. 13 можно сказать, что по большинству показателей, характеризующих состав и структуру фонда оплаты предприятия за анализируемый период, наблюдается возрастание.

Наибольшую долю составляет оплата по тарифным ставкам, оплата сдельным расценкам и составляет 85,00% за весь период изучения, что свидетельствует о стабильности фонда заработной платы работникам организации. Также в 2019 году оплата по премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год возросла на 114,51% по сравнению с 2016 г.

Материальная помощь, оплата питания работника – не выплачиваются.

Для работников, занятых в производстве и заготовке кормов, устанавливаются три ставки в зависимости от качества корма, темпа производства и уровня заработной платы. Последний увеличен для кормов первого класса до 150%, второго класса до 130% и третьего класса до 115%. В расчет может быть включена повышенная плата за уборку, а также дополнительная плата за качество и сроки выполнения работ.

В бригадах, отрядах и подразделениях перед оплатой за полученную продукцию авансовые платежи выплачиваются по сдельным расценкам за объем выполненных работ.

Работникам предоставляется разница между заработной платой за продукты и заработной платой в качестве аванса по сдельным расценкам за выполненную работу или по тарифам за отработанное время. При необходимости размер заработной платы за продукцию может быть скорректирован, если по причинам, не зависящим от подрядчика, часть работ, предусмотренных технологической картой, не была выполнена или другая работа была выполнена по распоряжению администрации. Рассмотрим в таблице 14 динамику заработной платы в организации за весь период исследования.

Таблица 14 - Динамика размера заработной платы в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016 – 2019г., тыс. руб.

Показатели	Годы				2019 к 2016, %
	2016	2017	2018	2019	
По организации всего	37 217	42 595	39 146	42 622	114,5
Работники занятые в сельском хозяйстве	35 195	40 280	37 356	41 254	117,2
Из них: Постоянные работники	30 006	34 341	31 653	34 897	116,3
В том числе: Операторы машинного доения, дояры	6383	8403	8578	9875	154,7
Тракторы машинисты	6925	7616	9401	8033	116,0
Скотники крупного рогатого скота	4322	4947	5079	5126	118,6
служащие	4996	5718	5555	6195	123,9
в том числе: руководители	2208	2562	364	435	19,7
специалисты	2280	2322	3093	5760	252,6

Темп роста заработной платы в сельскохозяйственном производственном кооперативе «Игенче» в период 2016 – 2019 года для работников скотников крупного рогатого скота составляет 118,6 % и для операторов машинного доения - 154,7%; а наибольший темп роста заработной платы у специалистов – 252,6%; наименьший темп роста заработной платы у тракториста- машинистов: 116,0%; в среднем по организации заработная плата выросла в 2019 году по сравнению с 2016 г. на 5405 тыс. руб., что составляет 114,5%. Данные таблицы свидетельствуют о том, что заработная плата в «Игенче» в исследуемом периоде растет по всем категориям работников.

Дополнительные надбавки также применяются:

1. Доплата за классные звания, за высокий уровень профессионализма (1 класс - 20%, 2 класс - 10%) начисляется ежемесячно в процентах от месячной заработной платы.

2. Надбавка за стаж работы: 2-5 лет - 10%; 5-10 лет - 15%; 10-15 лет - 20%; 15-20 лет - 25%; За более 20 лет - 30% месячного заработка.

Важным условием оценки эффективности труда должна стать система взаимосвязанных показателей, построенная на основе ее определяющих

критериев, учитывающих особенности производства в молочном скотоводстве. За исследуемый период выявлены положительные тенденции в динамике представленных показателей. Результаты расчетов показали, что уровень производительности труда в молочном скотоводстве СХПК «Игенче» как правило, повышается (таб.15).

Таблица 15 - Эффективность труда в молочном скотоводстве в СХПК «Игенче» Балтасинского района РТ за 2016-2019 г.

Показатель	Годы				2019 к 2016,%
	2016	2017	2018	2019	
Производительность труда					
Произведено молока (ц) на:					
1 оператора машинного доения	1375,2	1619,7	1686,7	1856,2	134,9
1000 чел.-час затрат труда	231,7	266,8	312,3	345,9	149,3
Получено выручки от реализации молока, на:					
1 оператора машинного доения, тыс. руб.	2708,4	3429,6	3139,5	4335,7	160,1
1 чел.-час затрат труда, руб.	456,5	565,3	581,3	807,9	176,9
Трудоемкость продукции					
Приходится затрат труда на 1 ц производственного молока, чел.-час	4,3	3,7	3,2	2,9	67,7
Норма обслуживания					
Прямые затраты труда в расчете на 1 корову, чел.-час	216,3	219,2	197,5	196,9	109,8
Доходность труда					
Получено прибыли от реализации молока на:					
1 оператора машинного доения, тыс. руб.	864,7	1052,6	687,3	1500,3	173,5
1 чел.-час затрат труда, руб.	145,7	173,5	127,0	279,5	191,8
Рентабельность труда (коэффициент рентабельности)					
Получено прибыли от реализации молока на 1 руб. ФОТ операторов машинного доения	1,47	1,50	0,89	1,95	132,6
Зарплатаотдача					
Получено выручки от реализации молока на 1 руб. ФОТ операторов машинного доения, руб.	4,60	4,90	4,08	5,64	122,6
Уровень качества жизни					
Среднемесячный доход операторов машинного доения, руб.	17731	23342	23828	27430	154,7

С 2016 по 2019 год наблюдалось ежегодное увеличение производительности труда, рассчитанное как в натуральном, так и в стоимостном выражении на фоне снижения трудоемкости продукции, которое снизилось на 67,7% с 2016 по 2019 годы. Производительность труда увеличилась самыми быстрыми темпами, рассчитанными по объему выручки, полученной от продажи молока на одного оператора машинного доения и затратам на рабочую силу в 1 человеко-час в 1,6 и 1,8 раза соответственно. Количество операторов машинного доения составило 30 человек за весь период обучения.

На основании анализа можно сделать вывод, что прямые затраты на рабочую силу на 1 ц молока снизились с 4,3 чел.-час в 2016 году до 2,9 в 2019 году.

Важным фактором повышения производительности труда является нагрузка животных на 1 основного работника (норма обслуживания) или прямые затраты труда на 1 голову продуктивного скота, которые сократились в 1,09 раза и составили 196,9 человеко-часов. Снижение трудозатрат обусловлено в последние годы активным внедрением инновационных технологий по сохранению молочного скота в производство.

Стабильная динамика роста производительности труда, снижение его затрат на оплату труда на фоне увеличения объемов реализуемого молока и средней цены его продажи, естественно, привели к повышению уровня рентабельности труда. Итак, эффективность использования 1 чел.-час затрат труда с 2016 года увеличились в 1,9 раза и в процентном соотношении составили на 91,8% больше, чем за базовый год.

В 2019 году на одного оператора машинного доения было получено 1 500,3 тыс. рублей прибыли, что на 73,5% больше, чем в базовом 2016 году, что свидетельствует о значительном вкладе основных работников в формировании доходов товаропроизводящих организаций.

Важная роль в системе оценки эффективности труда отводится одному из значимых качественных показателей, отражающих уровень жизни

работников предприятий - среднемесячному доходу. Операторы машинного доения СХПК «Игенче» являются наиболее высокооплачиваемыми категориями работников, чья заработная плата увеличилась за последние годы (с 2016 по 2019 годы) на 54,7% и составила 27 430 рублей.

На повышение эффективности расходования денег на труд указывает коэффициент заработной платы, который позволяет выявить степень рациональности расходования заработной платы при создании общественного продукта и оценить его мотивационную (стимулирующую) роль. За анализируемый период этот показатель увеличился на 22,6%, составив в 2019 году 5,64 руб. Способность фонда заработной платы генерировать доход была минимальной только в 2018 году, когда 1 рубль заработной платы наемных работников приносил работодателю 4,08 руб. в форме денежных поступлений от продажи молока.

Эффективность сельскохозяйственного труда в целом и в молочном скотоводстве, в частности, обеспечивается совокупностью важнейших показателей, характеризующих его уровень. В то же время особое внимание следует уделить изменению уровня коэффициента рентабельности труда, поскольку он имеет определенную стоимость и приносит результаты, которые возмещают затраты и дают увеличение стоимости.

Помимо 2018 года в оставшиеся годы исследования наблюдалась устойчивая тенденция роста рентабельности труда основной категории работников отрасли с 1,47 в 2016 году до 1,95 в 2019 году. Этому способствовало опережающая прибыль темпы роста по сравнению с темпами роста затрат на рабочую силу, то есть человеческий капитал используется эффективно, но недостаточно оптимально.

Организационно-экономический механизм мотивации труда должен включать такие составные элементы, которые способствовали бы тому, чтобы каждый работник предприятия и его подразделений выступал в роли собственника. Вот почему в условиях экономической стабилизации доход работника должен формироваться как из фонда заработной платы, так и из

доли прибыли, получаемой в личном потреблении в виде денежных выплат, трудовых и социальных выплат, дивидендов.

Неотъемлемой частью организационно-экономического механизма мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий (организаций) должны стать моральные мотивы, которым, к сожалению, уделяется мало внимания в последние годы. Формы морального поощрения могут быть разными: благодарности, награждение письмом, внесение на доску или в Книгу почета, присвоение звания «Заслуженный работник фермы» и т.д.

Организационно-экономический механизм мотивации труда должен включать в себя меры материальной и моральной ответственности работника за нарушение производственной и трудовой дисциплины, плохое выполнение работ, неправомерное поведение, ущерб общественному имуществу, загрязнение окружающей среды и т. д.

В целом механизм мотивации труда работников сельского хозяйства конкретного предприятия должен учитывать все многообразие условий, в которых он находится в данный период времени, и соответственно в конечном итоге способствовать полному раскрытию потенциальных возможностей каждого из них. работник.

При разработке конкретной модели организационно-экономического механизма трудовой мотивации работников сельского хозяйства необходимо помимо текущих рыночных условий учитывать ряд особенностей, присущих сельскохозяйственному производству.

Это сложные и специфические условия труда: грязь, пыль, навоз, иногда большая удаленность места работы от жилья; предметы труда - растения и животные - требуют постоянного, тщательного и кропотливого внимания; плохо оборудованные рабочие места с техническим оборудованием по сравнению с другими отраслями, низкий уровень охраны труда и техники безопасности и многое другое.

Нельзя не учитывать тот факт, что в настоящее время в сельской местности, по сравнению с другими отраслями народного хозяйства, самый высокий уровень безработицы.

Таким образом, что в молочном скотоводстве есть проблемы, решив, которые можно мотивировать работников этой отрасли вкладываться в работу по полной и выполнять ее добросовестно и качественно. К числу таких проблем можно отнести:

1. Тяжелые условия труда и его высокую напряженность;
2. Несоблюдение требований эргономики и обеспечения нормальных режимов труда и отдыха персонала;
3. Старение кадров и отсутствие возможности привлечения новых;
4. Нерациональные формы организации оплаты труда и его мотивации.

Проведенный анализ показал, что мотивация определяет основу потенциала сотрудников любого предприятия и совокупность свойств, непосредственно влияющих на работу. Очевидно, что существует связь между мотивацией персонала предприятия и эффективностью работы работников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна только при построении оптимальной системы мотивации труда.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ

3.1 Методы развития системы мотивации труда персонала

Молочное скотоводство является одним из основных секторов аграрного хозяйства Республики Татарстан, развитие которого рассматривается как проблема общегосударственного значения. Устойчивое развитие молочной промышленности должно быть значительно облегчено путем перехода на новый уровень использования рабочей силы. В этих условиях возрастает роль комплексной оценки ее эффективности как важной категории, способствующей качественному экономическому росту и повышению уровня жизни работников отрасли.

Развитие молочного скотоводства при сохранении традиционных методов его управления с низкими темпами роста производительности труда потребует значительного увеличения численности работников. Однако при острой нехватке рабочей силы в сельской местности такой путь неэффективен и практически нереален.

Поэтому поиск путей дальнейшего повышения эффективности системы мотивации труда работников и производства в молочном скотоводстве должен быть направлен на выбор таких форм организации, в которых прогресс в научно-техническом процессе позволил бы производить больше продукции с наименьшими трудовыми и денежными затратами, в то же время обеспечивая лучшие условия для эффективной работы и отдыха работников, повышения престижа профессии животноводов, операторов машинного доения и улучшения кадрового состава [33, С.59].

Практика показала, что этого можно достичь только путем внедрения в производство промышленных методов, представляющих качественно новый этап в развитии молочного скотоводства. Организация производства предполагает широкое использование передовых технологий, разработанных

именно для молочного скотоводства. Их характерные черты: высокий уровень материально-технической базы предприятий и индустриализация труда работников, ритм и скорость производственного процесса, максимально возможная независимость производства от воздействия внешних природных факторов.

Учитывая однообразие работы, можно создать комфортные условия для работы доярам, выполняя следующее:

1. Обеспечивая спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты;
2. Рациональным распределением времени работы и перерывов;
3. Улучшением состояния рабочей зоны;
4. Использованием для работы исправного инвентаря и приспособлений.

Вышеперечисленные способы улучшения условий работы сделают сотрудников молочного скотоводства действительно эффективными, способными к успеху в доильной операции и повысят их производительность труда.

Непосредственный руководитель играет огромную роль, помогая работникам молочного скотоводства понять, что от них ожидается. Кроме того, сотрудникам очень важно знать, что их способности и таланты используются каждый день. Использование способностей работников способствует тому, чтобы у работника присутствовало чувство мотивации.

Практическая повседневная мотивация может исходить от использования базовых методов обучения, когда дояры будут изучать новые методы, развиваться в процессе и становиться более осведомленными о производстве и причинах, по которым он выполняет работу. [15, С.22].

Как правило, редко бывает какой-либо отдельный мотивирующий фактор сельскохозяйственных рабочих, часто это комбинация факторов, которая создает основу для высокомотивированной команды.

В молочной отрасли мы должны обратить внимание, на то, что существует четыре обычно измеряемых показателя мотивации на рабочем месте:

- 1- Вовлеченность, представляет собой энергию, усилия и инициативу, которую сотрудники приносят на свою работу;
- 2- Удовлетворенность - отражает степень, в которой они чувствуют, что организация соответствует их ожиданиям;
- 3- Приверженность - отражает степень участия сотрудников в командной работе и в организации в целом;
- 4- Намерение бросить - отражается на текучести кадров.

Молочное скотоводство может лучше всего улучшить общий мотивационный балл, поэтому руководители молочных отраслей должны уделить внимание четырем фундаментальным эмоциональным побуждениям.

Все отношения на самом базовом уровне основаны на двух принципах - доверие и уважение. Сотрудники, которые чувствуют доверие и уважение со стороны своего начальства, как правило, более мотивированы для выполнения работы.

Как было ранее сказано, что текучесть кадров в молочной отрасли, как правило, самая высокая в отделе сбора молока. В сельской местности эта проблема имеет весьма серьезный характер, потому что сегодня негативная тенденция в сельском хозяйстве включает постепенное старение персонала. Это приводит к снижению активности и конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия, а также влияет на уровень жизни села, в котором существует это предприятие.

В рамках существования данной проблемы ее качественное решение заключается:

1. В привлечении молодых специалистов;
2. Переподготовке и дополнительном профессиональном образовании уже работающих работников, для их закрепления в сельскохозяйственном производстве;

3. Набор, отбор, найм, привлечение на работу и сохранение человеческого капитала.

Чаще кадровая динамика влияет на качество выполняемой командной работы. Иногда разногласия во взглядах или способах выполнения работы, или в отношении сотрудников ведут к спорам и дискуссиям, что превращается в прямой конфликт между сотрудниками. Для того, чтобы не допустить этого, у каждой сильной команды, получающей результаты, имеется план. Немаловажный фактор для молочного производства, в том числе, для достижения поставленного плана на день, на неделю. Поэтому предлагается устраивать:

1. Собrania, 5-минутные встречи в начале дня;
2. Разъяснение работникам на чем они будут концентрироваться;
3. Утверждение плана на день, на неделю;
4. Обеспечение гибкости в плане непредвиденных ситуаций.

Людам в повседневной работе важно чувствовать, что у них есть направление, и хорошо описанный план может обеспечить это для них.

Работники молочного скотоводства имеют тенденцию быть более мотивированными и вовлеченными, чем другие, когда чувствуют, что их мнение имеет значение, и что они вовлечены в решение проблемных ситуаций в процесс принятия решений.

Если работники будут полностью осведомлены и обучены ежедневным решениям, которые они принимают, действиям, которые следуют, и влиянию этих решений, их производительность труда повысится, и сотрудники будут видеть результаты своей деятельности и свой вклад в работу.

Также не менее важным фактором является обратная связь. Руководители и специалисты должны быть внимательными к ежедневной работе. Люди, которые получают обратную связь, как правило, работают лучше и чувствуют себя более мотивированными.

Еще одним способом мотивирования работников является возможность обучать и развивать людей, потому что люди всегда ценят узнавать что-то

новое. Для работников молочного скотоводства присутствие ощущения, что он или она обучен и развит, чтобы лучше выполнять свою работу, является мотивирующим фактором.

В конечном итоге принятие во внимание этих ключевых факторов и ежедневное их использование, помогут обеспечить максимально возможную мотивацию для работников молочной отрасли.

3.2 Мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства

Исходя из проведенного анализа эффективности труда в СХПК «Игенче» и выявленных проблем мотивации сотрудников молочного скотоводства, можно предложить следующую программу мероприятий по разработке системы мотивации персонала, которая направлена на решение следующих задач:

- повышение кадрового потенциала в условиях формирования сотрудников лояльных к организации;
- повышение производительности труда, формирование уникальной предпринимательской культуры трудовой деятельности;
- стимулирование стремления овладеть передовыми технологиями профессиональной деятельности;
- создание комфортного эмоционального фона в коллективе;
- обеспечение сознательного соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка и соблюдения трудовой дисциплины;
- стимулирование добросовестного отношения к работе и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в процессе их работы.

В целях совершенствования системы мотивации и оплаты труда работников молочного скотоводства, предлагаю введение KPI системы оплаты труда.

KPI – это английская аббревиатура от key performance indicators. Переводится как ключевые показатели эффективности. Ключевые показатели эффективности (KPI) используются в предприятиях и отраслях для мониторинга систем работы и фокусирования работников на задачах организации. В молочной отрасли ключевыми показателями эффективности являются:

1. Небольшое количество стратегических измерений;
2. Сбор данных по каждой области производства молочных продуктов;
3. Показатель общей эффективности.

KPI могут быть количественными и качественными. Количественный может быть измерен. Это, например, количество произведенного молока, среднесуточный прирост телят. Качественные показатели оценивают компетенции работника и качество выполненной работы. Оценку по ним дает руководитель или внутренний клиент. Например, бухгалтерия является внутренним клиентом, она работает с отчетами, подготовленными главным специалистом по животноводству, главным ветеринарным врачом и т.д. В конце месяца главный бухгалтер дает оценку качества рабочего процесса [18].

Для оценки качественных KPI используется 100-балльная шкала из трех уровней:

- слабый результат;
- хороший результат;
- отличный результат.

Каждый показатель KPI имеет свой собственный удельный вес, который отражает приоритеты в работе сотрудника, исходя из текущих приоритетов предприятия и подразделения.

Ключевые показатели определяются руководителем или специалистом. Это цифры, максимально отражающие усилия работников. Например, у оператора машинного доения их восемь - производство молока в месяц, санитарное состояние фермы, выбраковка телок от рождения до отела,

среднесуточный прирост веса телят до 6 месяцев, качество молока (содержание соматических клеток и бактериальное семя), документооборот качества и рейтинг менеджера в баллах.

Как можно применить и внедрить эту систему в организацию рассмотрим ниже:

1. Перед внедрением системы KPI необходимо разработать рабочие процедуры для каждой специальности и описать бизнес-процессы, чтобы они были понятны всем сотрудникам. Рабочие процедуры или регламент - это описание ежедневных действий, которые обобщают весь цикл, например, выращивание молодняка.

2. Составление матрицы KPI и определение удельного веса к каждому показателю, который отражает приоритеты в работе работника, исходя из текущих приоритетов предприятия и подразделения. Сумма всех удельных весов должна быть равна 1. Также желательно, чтобы не было весов выше 0,5 и ниже 0,1. Например, самый высокий вес - 0,25 - имеет показатель санитарного состояния. Качественные показатели имеют наименьший вес, так что субъективная оценка управления не сильно влияет на заработную плату работника.

3. Затем выполняется нормирование показателей - для каждого из них в матрице KPI определяются уровни: базовый, нормативный и целевой. База является наихудшим допустимым значением показателя. Если показатель хуже базового, он представляет угрозу для производства. Например, в производстве молока мы установим базовый уровень - минус 10% от фактического показателя.

Норма - это уровень, который необходимо соблюдать, для того, чтобы предприятие нормально работало и достигало своих целей. Значение показателя хуже нормы крайне нежелательно. Это означает, что сотрудник или хозяйство в целом не выполняют свою работу и не достигают поставленного плана.

Целью является фактический уровень, избыточное значение, к которому желательно стремиться. Наличие целей (а не только планов и нормативов) должно показывать реальную перспективу улучшения результатов и мотивировать сотрудников для достижений.

4. Далее рассчитаем заработную плату по системе KPI.

1- Для каждого показателя мы рассчитываем KPI (в процентах), показывая уровень результата по отношению к норме. Если KPI выше 100%, норма для этого показателя превышена. Если ниже 100%, норма не выполняется.

Формула расчета выглядит следующим образом:

$$KPI (\%) = (\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База}) \times 100 \quad (1)$$

2- Мы рассчитываем индекс KPI для каждого показателя. Для этого значение KPI умножается на удельный вес соответствующего показателя.

$$\text{Индекс KPI} (\%) = KPI \times \text{Вес показателя} \quad (2)$$

3- Суммируем индексы KPI для всех показателей и получаем коэффициент эффективности (в процентах). Он показывает средневзвешенный результат работы сотрудника за прошедший период.

4- Мы рассчитываем премию работника, умножая базовую зарплату на коэффициент производительности и делим на 100.

$$\text{Бонус} = \text{базовый оклад} \times \text{коэффициент производительности} / 100 \quad (3)$$

5- Мы рассчитываем зарплату, суммируя базовую зарплату и бонусы.

$$\text{Зарплата} = \text{Базовый оклад} + \text{Премия} \quad (4)$$

В изучаемом хозяйстве базовый оклад оператора машинного доения = 23 315 руб.

$$\text{Итоговый коэффициент результативности} = 102,73\%.$$

$$\text{Премия} = 23\,315 \times 102,73 / 100 = 23\,951,5 \text{ руб.}$$

$$\text{Зарплата} = 23\,315 + 23\,951,5 = 47\,266,5 \text{ руб. (таб.16)}$$

Таблица 16 - Расчеты зарплаты оператора машинного доения по системе KPI

Ключевые показатели эффективности	Веса	База min	Норма	Факт	KPI	Индекс KPI
Производство (надой) молока, литры	0,15	600	750	700	66,67%	10%
Санитарное состояние(баллы)	0,25	50	100	90	80%	20%
Выбраковка телок от рождения до отела, голов	0,15	9	6	6	100%	15%
Среднесуточный привес телят до 6 месяц	0,2	800	910	980	163,64%	32,73%
Качество молока	0,1					10%
- содержание соматических клеток	0,03	200	150	150	100%	3%
- бак обсеменённость	0,07	100	50	50	100%	7%
Качество документооборота	0,1	50	100	100	100%	10%
Оценка руководителя	0,05	50	100	100	100%	5%
Коэффициент результативности	102,73%					
Базовый оклад	23 315					
Премия по результатам KPI	23 951,5					
Итого:	47 266,5					

Также может произойти установка новых коэффициентов KPI, чтобы показатели сохраняли свою актуальность в рамках ключевых отделов и для оптимизации существующих индикаторов эффективности. (таб.17)

Таблица 17 - Дополнительные KPI показатели для работников молочного скотоводства

Ключевые показатели эффективности	Отлично	Хорошо	Средний
Возраст первого отела (месяцы)	23	24	27,5
Коровы и телки отелились в течение первых 6 недель	>90%	80%	70%
Коэффициент воспроизводства стада	<20%	22%	26%
Надой молока из корма (литров)	>5,000	4 000	2 750
Среднесуточный показатель (литров / день)	>19	14,5	12,5
Накладные расходы * (чел.)	9,0	10,5	12,5
Коэффициенты оплаты для качества молока	1,25	0,93	0,79
Коэффициент оплаты по белку	1,4 (> 3.15 %)	1,1 (>3,05%)	0,8 (<2,9 %)

Основными условиями, которым должна соответствовать система премирования при формировании заработной платы на основе KPI, являются прозрачность и понятность ее начисления сотрудникам, поскольку она

должна мотивировать персонал на работу. Уровень приложенных усилий со стороны работника определяется величиной вознаграждения и степенью его уверенности в том, что такой уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Размер премии, основанной на KPI, составляет от 10% до 70% от постоянной части (оклада) и зависит от должности конкретного сотрудника и принадлежности к тому или иному подразделению.

Работники сельского хозяйства в начале могут противостоять переходу на новую систему оплаты труда, но если рабочие все сделают правильно, их зарплата увеличится на 15-20%.

После перехода на систему KPI можно будет увидеть положительную тенденцию в достижении поставленных целей и повышении темпов воспроизводства. Именно благодаря критериям KPI можно понять, какие действия необходимо выполнить для достижения конечных целей и повышения эффективности деятельности.

Например, если конечная цель – увеличение валового надоя на 5% каждый год, то KPI для операторов машинного доения могут быть следующими:

- Выполнить план доения коров не менее 600 тонн литров;
- Выбраковка телок от рождения до отела, не более 9 голов;
- Проводить ветеринарно-санитарные работы по уходу за коровами не менее на 100%;
- Достичь среднесуточного привеса телят до 6 месяц, не менее на 800 г;
- Выполнять мероприятия по улучшению кормления сбалансированными по питательным веществам кормами не менее 90%;
- Проверить техническое состояние и работоспособности доильно-молочного оборудования и его составных частей не менее на 100%;

Эти критерии оценки будут выступать мотивацией для трудовой деятельности операторов машинного доения, а также повысят общую эффективность производства продукции в организации. (таб.18)

Таблица 18 - Производственно - экономические показатели молочного скотоводства после применения системы КРІ на перспективу

Показатели	Н0	Н1	Отношение Н1 к Н0	
			Н1-Н0	%
Валовой надой, ц	55 687	58 471	2784	104,99
Реализовано продукции, ц	53 398	56 182	2784	105,21
Выручка от реализации продукции, тыс.руб	130 073	136 803	6730	105,17
Сумма прибыли, тыс.руб	45 010	47 306	2296	105,10

Как видно из данных таб.18, при достижении цели - увеличения надоя молока на 5%, общие показатели эффективности производства повысятся.

Рассмотрим основные преимущества, которые получает организация при успешном использовании инструмента КРІ:

1. Наличие прозрачной и объективной системы оценки работы работников и согласование целей работников с целями организаций.
2. Создание системы обратной связи, которая позволяет каждому сотруднику получать оценку своей работы на основе объективных критериев. В свою очередь, система обратной связи позволит всем сотрудникам понять, как изменится система оплаты труда.
3. Возможность корректировать действия сотрудников в течение года, если результаты их работы меньше запланированного уровня или произошли изменения в стратегических целях организации или во внешней среде.

При всех преимуществах системы КРІ необходимо сказать, что это сложный инструмент, и для его запуска необходимо выполнить ряд действий, а именно:

- 1) Составить бюджет расходов на персонал, учесть индексацию заработной платы, карьерный рост и подготовку специалистов;
- 2) Разработать и согласовать с руководством хозяйства специальную документацию: трудовые договоры, кадровое обеспечение и другие документы, связанные с оплатой труда работников;
- 3) Подготовить карты КРІ и определить методологию расчета каждого ключевого показателя;
- 4) Донести информацию до: персонала организации – о целях, задачах и изменении условий работы; руководителей – методику оценки КРІ персонала. Для обучения, информирования сотрудников необходимо выделить время, а в некоторых случаях – финансовые и трудовые ресурсы.

В то же время материальные стимулы не могут служить единственным способом вознаграждения за труд, поскольку он не полностью реализует мотивационный потенциал личности.

Я хочу подчеркнуть мощную силу нематериальных стимулов, связанных с организацией практики управления, постановкой целей для работы, содержанием труда, с оценкой и мониторингом выполнения трудовых функций сотрудником.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны команды, признавая его в качестве работника, как морально одобренную личность.

Как может выглядеть система неденежных форм поощрения, которая докажет, что эффективность экономических методов резко возрастает в сочетании с другими, прежде всего морально-психологическими методами мотивации, рассмотрим ниже:

- Та же премия, просто начисляемый в дополнение к зарплате и выдаваемый индивидуально, будет менее эффективна, чем публичная процедура его представления в праздничной обстановке.

- Еще одним фактором повышения мотивации станет материальное вознаграждение в виде социального платежа. С 2020 года предлагается ввести единовременную оплату путевок на лечение и отдых для доярок, надоивших более 4200 кг. Путевка на оздоровление будет оплачиваться за 14 дней пребывания в комплексном центре социального обслуживания населения "Наз" в Балтасинском районе РТ.

- В качестве неэкономического способа мотивации в СХПК «Игенче» предлагается организовать поездку для управленческого персонала и работников животноводства с целью приобретения новых знаний и навыков в передовых хозяйствах региона.

Таким образом можно сделать вывод, что предлагаемые основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению ответственного и активного отношения к рабочим обязанностям среди работников. Поскольку прозрачная и объективная система оценки эффективности повышает мотивацию сотрудников к улучшению производительности труда и достижению стратегических целей хозяйства.

Использование этих мероприятий для устранения недостатков и совершенствования системы мотивации позволит реализовать мотив в признании заслуг работника в выявлении имеющихся производственных резервов, добросовестном инициативном выполнении своих трудовых обязанностей и освоении эффективных методов выполнения работы.

Также реализация предложенных мер повысит материальную заинтересованность работников и создаст эффективную систему мотивации труда.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Наше исследование было посвящено изучению и анализу проблем мотивации персонала молочного скотоводства.

В результате изучения развития системы мотивации персонала можно сделать следующие выводы:

1. Изучение концепции мотивации труда работников молочного скотоводства показало, что мотивация является важным фактором в деятельности организации, что позволяет ей оказывать существенное влияние на персонал с целью получения необходимого и запланированного результата.

Мотивация - это процесс влияния на человека, побуждая его к определенным действиям.

2. Функция мотивации заключается в том, что она влияет на коллектив предприятия в виде побудительных мотивов для эффективной работы, социального воздействия, коллективных и индивидуальных мер стимулирования.

3. Было выяснено, что система мотивации состоит из материальных и нематериальных частей. Мотивирующая роль вознаграждения значительно возрастает, когда работники ожидают сохранения работы, стабильности и когда ощущают ценность своего трудового вклада в организацию.

4. Был проведен анализ деятельности предприятия и существующей системы мотивации сотрудников в СХПК «Игенче» Балтасинского района. Анализ экономических показателей предприятия позволил отметить существующую положительную динамику основных показателей деятельности предприятия. Проанализировав состояние системы мотивации персонала в организации, мы пришли к выводу, что хозяйство динамично развивается во всех сферах деятельности. В анализируемой организации уделяется внимание мотивации персонала. Осуществляются социальные выплаты для работников.

Но в то же время, необходимо ввести ряд предложений по совершенствованию мотивации работы и системы оплаты труда сотрудников.

5. Предложены мероприятия по улучшению системы мотивации работников в СХПК «Игенче» в виде перехода на KPI систему стимулирования, которая позволит увидеть положительную тенденцию в достижении поставленных целей, а также в повышении темпов воспроизводства.

Необходимым фактором успеха применения методологии ключевых показателей эффективности при управлении предприятиями в молочной отрасли является комплексный подход и участие руководства, поскольку эксперименты могут быть дорогостоящими для организации. Кроме того, необходимо вовлекать сотрудников молочного скотоводства в процессы развития, начиная с информирования о важности и целесообразности изменений и заканчивая внедрением системы KPI в каждом подразделении и для каждого работника фермы. Интенсивность выполнения трудовых обязанностей все же должна оставаться основой для стимулирования, поскольку она является важным показателем эффективности трудовой деятельности.

Предлагаемые основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению ответственного и активного отношения к рабочим обязанностям среди работников.

Делая вывод можно сказать, что в ходе исследовательской работы поставленные ранее задачи были решены.

Таким образом, благодаря реализации мер по улучшению системы мотивации сотрудников молочного скотоводства наблюдается: 1) повышение заинтересованности работников в своей трудовой деятельности; 2) увеличение общей эффективности производства продукции молочного скотоводства; 3) минимизирование затрат, связанных с потерей рабочего времени, снижением производительности труда персонала.

Внедрение предлагаемой системы мотивации персонала позволит решить проблемы системы оплаты труда, выявленные в СХПК «Игенче» и повысить общую мотивацию работников молочного скотоводства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Альберт М. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури // Пер. с английского. - М.: Дело, 2008 – 318 с.
2. Бердиёров Т.А., Ортиков Ё.Ю. Понятие мотивации трудовой деятельности / Т.А. Бердиёров, Ё.Ю. Ортиков // Молодой учёный.— 2016 — №7.2 (111.2.). — С.83-86.
3. Белоус Н.М., Ториков В.Е. Концепция развития животноводства Брянской области // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – № 3-2. – с. 59-63.
4. Билалова, Л.Р. Стратегическое управление предприятием АПК / Л.Р.Билалова // Вектор экономики.— 2018. – № 4 (22). – С. 67.
5. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: теория и практика / В. И. Бовыкин. – СПб: Речь, 2016. – 275 с.
6. Бураева Е.В. Производительность труда в сельском хозяйстве агроориентированного региона: проблемы и факторы роста (на примере Орловской области) // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 37(412). – с. 44-57.
7. Гасанов Р.А.: 67 секретов разработки мотивационной системы. – Ростов п/д : Феникс, –2013. – 267с.
8. Галеева А.Р., Гречникова С.В., Холопова Ю.С. Рентабельность человеческого капитала как показатель экономической эффективности использования труда в сельском хозяйстве // Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность. – 2012. – с. 16-19
9. Гарифуллина. А.М. Принципы организации оплаты труда в сельском хозяйстве / А.М. Гарифуллина// Устойчивое развитие сельского хозяйства в условиях глобальных рисков Материалы научно-практической конференции: сб. статей. – 2016. – С. 450-455
10. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными социально-экономическими системами / Х.Н. Гизатуллин. – М.: Норма, 2007 – 205 с

11. Дубовская Т.С. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / С.А. Дубовская // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). — 2016 — №4 (25). — С.36-39).
12. Дьяченко О.В., Бельченко С.А., Белоус И.Н. Материально-техническая база сельского хозяйства – основа развития аграрного сектора России (на примере Брянской области) // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 6. – с. 27-31.
13. Дятлов, В.А. Экономика труда / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. – М.:Приор, 2012 – 315 с.
14. Зайцева, О. А. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. – М.: Феникс, 2016. – 266 с.
15. Иванов, Ю. В. Соционика и мотивация труда / Ю. В. Иванов // Управление персоналом. – 2016. – №7. – С. 20-22
16. Иванюга Т.В., Храмченкова А.О. Состояние и перспективы развития молочного скотоводства в Брянской области // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: материалы VIII Международная научно-практическая конференция. В 4 частях. Брянск, 2017. – с. 127-133.
17. Казначевская, Г. Б. Основы менеджмента / Г. Б. Казначевская. – М.: Наука, 2016. – 226 с.
18. Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
19. Морозов Н.М., Гриднев П.И., Хусаинов И.И. и др. Стратегия развития механизации и автоматизации животноводства на период до 2030 года. / Монография. - М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2015. – 152 с.
20. Мухаметгалиев Ф.Н. Мотивация труда в сельском хозяйстве/ Ф.Н.Мухаметгалиев, Н.М.Якушкин, Т.Е.Романова. Л.Ф. Мухаметгалиева, Р.Н. Якушина– М.: Колос, 2009 – 208 с.
21. Мухаметгалиев Ф.Н. Организация молочного скотоводства на основе технологических инноваций: Учебное пособие / Ф.Н.Мухаметгалиев [и др.]. – Казань: Изд-во Казанск. гос. ун-та, 2007 – 352 с.
22. Подлесных, В.И. Менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. – СПб: изд. Дом «Бизнес пресса». – 2014 – 211 с.

23. Соломатина, Н.А. Управление организацией / Н.А. Соломатина, З.А. Нагимова. - М: ООО «Вершина», 2011 – 219 с.
24. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М.: Мысль, 2016. – 341 с.
25. Суровцев В.Н., Никулина Ю.Н., Бильков В.А. Повышение эффективности труда в молочном скотоводстве на основе инновационных технологий // Экономика сельского хозяйства России. – 2015. – № 6. – с. 28-36.
26. Трусова Н.А. О современных процессах модернизации производства в молочном скотоводстве // Современные тенденции развития технологий и технических средств в сельском хозяйстве: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию А.П. Тарасенко, доктора технических наук, заслуженного деятеля науки и техники РФ, профессора кафедры сельскохозяйственных машин Воронежского государственного аграрного университета имени императора Петра I. Воронеж, 2017. – с. 245-250.
27. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Приор, 2013 – 287 с.
28. Файзова, А.Р. Особенности мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий / А.Р.Файзова// Вектор экономики. – 2018. –№ 4 (22).– С. 99.
29. Ходыревская В.Н. Мотивационная роль заработной платы и ее экономическая эффективность // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – № 1. – с. 36-38. 1340
30. Хусаенова Р.Р. Методические основы создания трудовых коллективов в сельскохозяйственных предприятиях /Р.Р. Хусаенова // Устойчивое развитие сельского хозяйства в условиях глобальных рисков Материалы научно-практической конференции: сб. статей. – 2016. – С. 456-461
31. Четвертаков И.М., Четвертакова В.П., Лапенко И.И. Организационные проблемы производства молока и пути их решения // Организатор производства. – 2012. – № 3(54). – с. 35-36.

32. Чирков Е.П., Нестеренко Л.Н., Храмченкова А.О., Бабьяк М.А. Проблемы и возможности развития аграрного сектора экономики Брянской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. – № 2. – с. 32-37.
33. Чирков Е.П., Кирдищева Д.Н. Факторы и резервы роста производительности труда в молочном скотоводстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2013. – № 2(15). – с. 59-62.
34. Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: Вита-Пресс, 2016. – 275 с.
35. Estrada, J.M. 2009 Motivating in this environment. Dairy Herd Management. Sept.2009 p. 8
36. Estrada, J.M., and C.M. Simmonds. 2005. Motivation: “The Dairy Owner’s Role in Creating a Place Worth Working For.” Tulare Farm Show. Tulare, CA. Feb. 16.
37. Gostick, A., and C. Elton. 2009. The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance. Simon & Schuster. New York, NY.

ИНСТРУКЦИЯ

по охране и безопасности труда для менеджера

Настоящая инструкция разработана в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами в области охраны труда и может быть дополнена иными дополнительными требованиями применительно к конкретной должности или виду выполняемой работы с учетом специфики трудовой деятельности в конкретной организации и используемых оборудования, инструментов и материалов. Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

1. Общие требования безопасности.

1.1. К самостоятельной работе в качестве менеджера допускаются лица, имеющие соответствующее образование и подготовку по специальности, обладающие теоретическими знаниями и профессиональными навыками в соответствии с требованиями действующих нормативно-правовых актов, не имеющие противопоказаний к работе по данной профессии (специальности) по состоянию здоровья, прошедшие в установленном порядке предварительный (при поступлении на работу) и периодический (во время трудовой деятельности) медицинские осмотры, прошедшие обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, вводный инструктаж по охране труда и инструктаж по охране труда на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда, при необходимости стажировку на рабочем месте. Проведение всех видов инструктажей должно регистрироваться в Журнале инструктажей с обязательными подписями получившего и проводившего инструктаж.

Повторные инструктажи по охране труда должны проводиться не реже одного раза в год.

1.2. Менеджер обязан соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка, установленные режимы труда и отдыха; режим труда и отдыха инструктора-методиста определяется графиком его работы.

1.3. При осуществлении производственных действий в должности менеджера возможно воздействие на работающего следующих опасных и вредных факторов:

- нарушение остроты зрения при недостаточной освещённости рабочего места, а также зрительное утомление при длительной работе с документами и (или) с ПЭВМ;

- поражение электрическим током при прикосновении к токоведущим частям с нарушенной изоляцией или заземлением (при включении или выключении электроприборов и (или) освещения в помещениях;

- снижение иммунитета организма, работающего от чрезмерно продолжительного (суммарно – свыше 4 ч. в сутки) воздействия электромагнитного излучения при работе на ПЭВМ (персональной электронно-вычислительной машине);

- снижение работоспособности и ухудшение общего самочувствия ввиду переутомления в связи с чрезмерными для данного индивида фактической продолжительностью рабочего времени и (или) интенсивностью протекания производственных действий;

- получение травм вследствие неосторожного обращения с канцелярскими принадлежностями либо ввиду использования их не по прямому назначению;

- получение физических и (или) психических травм в связи с незаконными действиями работников, учащихся (воспитанников), родителей (лиц, их заменяющих), иных лиц, вошедших в прямой контакт с экономистом для решения тех или иных вопросов производственного характера.

1.4. Лица, допустившие невыполнение или нарушение настоящей Инструкции, привлекаются к дисциплинарной ответственности и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

2. Требования охраны труда перед началом работы.

2.1. Проверить исправность электроосвещения в кабинете.

2.2. Проверить работоспособность ПЭВМ, иных электроприборов, а также средств связи, находящихся в кабинете.

2.2. Проветрить помещение кабинета.

2.3. Проверить безопасность рабочего места на предмет стабильного положения и исправности мебели, стабильного положения находящихся в сгруппированном положении документов, а также проверить наличие в достаточном количестве и исправность канцелярских принадлежностей.

2.4. Уточнить план работы на день и, по возможности, распределить намеченное к исполнению равномерно по времени, с включением 15 мин отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объёме не менее 30 мин. для приёма пищи ориентировочно через 4-4,5 ч. слуха, памяти, внимания - вследствие ром для решения тех или иных вопросов производственного характера.

3. Требования охраны труда во время работы.

3.1. Соблюдать правила личной гигиены.

3.2. Исключить пользование неисправным электроосвещением, неработоспособными ПЭВМ, иными электроприборами, а также средствами связи, находящимися в кабинете.

3.3. Поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, не загромождать его бумагами, книгами и т.п.

3.4. Соблюдать правила пожарной безопасности.

3.5. Действуя в соответствии с планом работы на день, стараться распределять намеченное к исполнению равномерно по времени, с

включением 15 мин. отдыха (либо кратковременной смены вида деятельности) через каждые 45 мин. однотипных производственных действий, а также с отведением времени в объеме не менее 30 мин. для приёма пищи.

4. Требования охраны труда в аварийных ситуациях.

4.1. При возникновении в рабочей зоне опасных условий труда (появление запаха гари и дыма, повышенное тепловыделение от оборудования, повышенный уровень шума при его работе, неисправность заземления, загорание материалов и оборудования, прекращение подачи электроэнергии, появление запаха газа и т.п.) немедленно прекратить работу, выключить оборудование, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, при необходимости вызвать представителей аварийной и (или) технической служб.

4.2. При пожаре, задымлении или загазованности помещения (появлении запаха газа) необходимо немедленно организовать эвакуацию людей из помещения в соответствии с утвержденным планом эвакуации.

4.3. При обнаружении загазованности помещения (запаха газа) следует немедленно приостановить работу, выключить электроприборы и электроинструменты, открыть окно или форточку, покинуть помещение, сообщить о происшедшем непосредственному или вышестоящему руководству, вызвать аварийную службу газового хозяйства.

4.4. В случае возгорания или пожара немедленно вызвать пожарную команду, проинформировать своего непосредственного или вышестоящего руководителя и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися техническими средствами.

Физическая культура на производстве

Физическая культура на производстве – важный фактор повышения производительности труда.

Создание предпосылок к высокопроизводительному труду менеджера специальностей, предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма на производстве способствует использованию физической культуры для активной работы, отдыха и восстановления работоспособности в рабочее и свободное время.

В режиме труда и отдыха сотрудников аппарата управления учтены такие факторы, как время официально разрешенных пауз во время работы. В качестве обязательной к применению меры в работе менеджера имеются две 10-минутные физкультурные паузы в течение рабочего дня. Помимо этого, согласно Гигиеническим требованиям к ПЭВМ и организации работы с ними (утверждены постановлением Минздрава России от 3 июня 2003 г. № 118) У людей, работающих за компьютером, должны быть законные перерывы общей длительностью до 90 мин в день в счет рабочего времени.

Культура делового общения на предприятии

В целях повышения деловой репутации предприятия в сельскохозяйственном производственном кооперативе «Игенче» Балтасинского района Республики Татарстан и его сотрудников, и формирования благоприятного климата в коллективе разработаны и используются следующие локальные нормативные документы:

- Кодекс деловой этики;
- Кодекс делового общения;
- Стратегия развитие предприятия;
- Ценности предприятия;
- Корпоративная социальная ответственность.