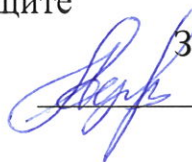


**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Допустить к защите

 Заведующий кафедрой
Мухаметгалиев Ф.Н.
«7» февраля 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Пути повышения эффективности системы мотивации труда в молочном
скотоводстве (на примере общества с ограниченной ответственностью
«Цильна» Дрожжановского района
Республики Татарстан)**

Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»
Направленность «Экономика предприятий, отраслей и анализ отраслевых
рынков»

Выпускник (магистрант)



Е.Д. Надыршина

Научный руководитель
д.э.н., профессор



Ф.Н. Мухаметгалиев

Рецензент:
к.э.н., доцент

М.М. Низамутдинов

Казань 2022

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

Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»

Кафедра: Организация сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Мухаметгалиев Ф.Н.

« 21 » января 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Надыршиной Елезавете Дмитриевне

1. Тема работы: Пути повышения эффективности системы мотивации труда в молочном скотоводстве (на примере общества с ограниченной ответственностью «Цильна» Дрожжановского района Республики Татарстан)

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «1» февраля 2022 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: в качестве информационной базы исследования должны быть использованы официальные данные Федеральной службы государственной статистики, годовые отчеты (бухгалтерские балансы) и бизнес-планы организации агропромышленного комплекса, первичная отчетность разных органов АПК, результаты личных наблюдений и разработок магистранта.

4. Перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические основы организации системы мотивации труда работников сельскохозяйственных организаций; сущность категории мотивация; теории и модели мотивации труда, Мотивация труда в аграрной сфере; зарубежный опыт мотивации и стимулирования работников; характеристика природных и экономических условий ООО «Цильна» Дрожжановского района Республики Татарстан; современное состояние мотивации труда в хозяйстве, пути повышения эффективности системы мотивации и оплаты труда работников молочного скотоводства; совершенствование порядка формирования фонда материального поощрения; 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

«21» января 2020г.

Руководитель

Задание принял к исполнению

Ф.Н. Мухаметгалиев

Е.Д. Надыршина

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выпол- нения	Примеча- ние
	ВВЕДЕНИЕ	10.06.20	выполнено
1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКО- ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	12.10.20	выполнено
1.1	Сущность мотивации и материального стимули- рования как экономической категории		выполнено
1.2	Составляющие организационно-экономического механизма мотивации труда		выполнено
1.3	Особенности мотивации труда в сельском хозяй- стве в современном этапе развития экономики		выполнено
2	СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ	05.04.21	выполнено
2.1	Природные и экономические условия производ- ства		выполнено
2.2	Современное состояние мотивации труда работ- ников молочного скотоводства		выполнено
2.3	Экономическая оценка действующей системы мотивации труда		выполнено
3	ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИ- СТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖ- ЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ	13.12.21	выполнено
3.1	Методы развития системы мотивации труда пер- сонала		выполнено
3.2	Мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства		выполнено
3.3	Эффективность использования предлагаемых мер		выполнено
	ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	24.01.22	выполнено
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	24.01.22	выполнено

Обучающийся
Руководитель



Е.Д. Надыршина
Ф.Н. Мухаметгалиев

Аннотация

к выпускной квалификационной работе бакалавра
Надыршиной Елезаветы Дмитриевны
на тему: Пути повышения эффективности системы мотивации труда
в молочном скотоводстве (на примере общества с ограниченной
ответственностью «Цильна» Дрожжановского района
Республики Татарстан)

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию оплаты труда и мотивации труда в сельскохозяйственной организации. Выпускная квалификационная работа содержит введение, три главы, выводы и предложения, список литературы. Во введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования, научная и практическая значимость выпускной квалификационной работы. В первой главе рассмотрены научно-теоретические основы управления системой мотивации труда в молочном скотоводстве. Во второй главе дается характеристика современного состояния организации производства продукции скотоводства в ООО «Цильна» Дрожжановского района Республики Татарстан, характеристика природно-климатических условий хозяйствования, а также анализ фактического состояния организации производства сельскохозяйственной продукции. В третьей главе предлагаются пути совершенствования организации системы мотивации труда и стимулирования работников. В выводах и предложениях сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

Abstract

to the graduate qualification work of bachelor
Nadyrshina Elezaveta Dmitrievna
on the topic: Ways to improve the effectiveness of the labor motivation system in
dairy cattle breeding (on the example of limited liability company "Tsilna" of
Drozhjanovsky district of the Republic of Tatarstan)

The purpose of the graduate qualification work is to develop recommendations for improving remuneration and labor motivation in an agricultural organization. The graduate qualification work contains an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, list of references. The introduction discusses the relevance of the work, goals and objectives of the research, scientific and practical significance of the graduate qualification work. The first chapter considers scientific and theoretical foundations of management of labor motivation system in dairy cattle breeding. The second chapter describes the current state of organization of cattle breeding production in LLC "Tsilna" of Drozhjanovsky district of the Republic of Tatarstan, the characteristics of natural and climatic conditions of management, as well as the analysis of the actual state of organization of production of agricultural products. In the third chapter the ways of improving the organization of the system of motivation of labor and stimulation of workers are offered. The conclusions and suggestions formulate the main results of the final qualification work

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	10
1.1 Сущность мотивации и материального стимулирования как экономической категории	10
1.2 Составляющие организационно-экономического механизма мотивации труда	20
1.3 Особенности мотивации труда в сельском хозяйстве в современном этапе развития экономики	31
2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ	42
2.1. Природные и экономические условия производства	42
2.2. Современное состояние мотивации труда работников молочного скотоводства	52
2.3 Экономическая оценка действующей системы мотивации труда	57
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ	65
3.1 Методы развития системы мотивации труда персонала	65
3.2 Мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства	69
3.3 Эффективность использования предлагаемых мер	74
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Глобализация экономики, обусловившая усиление интеграции российского агропродовольственного рынка в систему международных связей требуют решения проблем в области повышения объемов выпуска и качества сельскохозяйственной продукции для обеспечения внутреннего потребительского спроса и повышения ее конкурентоспособности на внешнем рынке. Широкое внедрение новейших технологий, инновационное обновление средств производства в сельскохозяйственной отрасли создают предпосылки для реализации поставленных задач, достижение которых невозможно без материальной и моральной заинтересованности работников в результатах труда и производства.

По мере становления рыночных отношений центр тяжести в вопросах регулирования мотивации труда переместился на уровень отдельных предприятий, предоставив широкие возможности в отношении материального и морального стимулирования работников. Однако, получив самостоятельность, большинство работодателей не стимулируют повышение трудовой мотивации посредством использования инструментов воздействия, адекватных современным условиям, таких как премирование, дополнительная оплата и социальные льготы. Напротив, наблюдается тенденция сокращения стимулирующих выплат в структуре трудового дохода. Диспропорции в структуре фонда материального вознаграждения отрицательно сказываются на трудовой мотивации работников сельскохозяйственных организаций. Поэтому, несмотря на значительный рост производства валовой продукции, сопровождающийся повышением оплаты труда, можно с уверенностью утверждать, что существенной связи между ними не прослеживается.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью разработки эффективного механизма мотивации труда работников для обеспечения устойчивого поступательного развития агропромышленного производства.

Степень разработанности проблемы. Исследованию проблем мотивации и стимулирования труда посвящено большое количество научных трудов как зарубежных, так и отечественных ученых. Теоретические основы мотивации нашли отражение в работах таких классиков экономической мысли, как Д. Риккардо, К. Маркс, Ф.У. Тэйлор, А. Маршалл, А. Пигу и других. Среди представителей отечественной экономической мысли, внесших вклад в развитие теоретических и практических аспектов стимулирования труда, следует отметить Н.А. Волгина, Л.Т. Гиляровскую, Д.А. Новикова, В.Д. Ракоти, Ю.П. Кокина, Ю.Д. Одегова, Г.Г. Руденко, Н.А. Горелова.

Совершенствованию системы материального стимулирования труда в сельском хозяйстве, в том числе в условиях рыночных трансформаций экономики, посвящены работы Ф.Г. Арутюняна, Н.И. Прока, В.Г. Дробышева, А.Ф. Демченко, Г.В. Ильиной, А.Е. Ильина, Л.И. Лазаренко, А. Ли-невича, И.Г. Ушачева, А.Н. Лубкова, В.И. Нечаева, А.М. Югая, Н.Г. Тарасова, Ю.Н. Шумакова, М.А. Пархомчук.

При формировании труда важно учитывать, что экономика – это динамично развивающаяся система, поэтому происходящие в ней процессы накладывают свой отпечаток как на структуру мотивов работника, так и на инструменты их формирования и усиления. Единых универсальных рекомендаций по разработке эффективной мотивации быть не может, чем и обусловлена необходимость постоянного совершенствования ее элементов.

Несмотря на широкую изученность проблем материального и морального стимулирования труда, некоторые вопросы все еще остаются не в полной мере освещенными. Недостаточное внимание уделялось обоснованию объективного повышения основной заработной платы, проблемам сущности и структуры дополнительной заработной платы, что существенно затрудняет применение ее компонентов на практике, а также премированию сельскохозяйственного труда в современных условиях. Ранние исследования не касались возможностей применения социального пакета в качестве инструмента повышения материальной заинтересованности работников агропромышлен-

ного комплекса, который приобретает особенно важное значение в обеспечении воспроизводства рабочей силы в сельской местности в условиях слабо развитой инфраструктуры.

Объектом исследования являются системы мотивации труда работников, применяемые в молочном скотоводстве сельскохозяйственных организаций Республики Татарстан.

Предметом исследования выступает совокупность социально-экономических процессов, определяющих мотивацию труда работников молочного скотоводства сельскохозяйственных организаций, в частности ООО «Цильна» Дрожжановского района Республики Татарстан

Цель и задачи исследования. Целью данной выпускной квалификационной работы является развитие теоретических положений и разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию управления экономическим механизмом мотивации труда в сельском хозяйстве.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- исследовать научные основы мотивации труда как экономическая категория в сельском хозяйстве;
- провести анализ состояния механизма мотивации труда в сельскохозяйственном производстве;
- разработать пути совершенствования экономического механизма мотивации труда работников молочного скотоводства.

Методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, раскрывающие сущность основных вопросов исследуемой проблематики.

При подготовке исследования использовалась совокупность фундаментальных методов научного познания: для раскрытия сущности мотивации труда, ее отдельных элементов и направлений совершенствования применялся абстрактно-логический метод исследования; статистико-экономический метод использован в процессе анализа и оценки эффективности действующей системы материального и морального стимулирования; применялись

монографический, расчетно-конструктивный и экономико-математический методы исследования.

Для статистической обработки информации использовались средства прикладных программных продуктов MS Office Excel и Statgraphics Plus 5.0.

Информационно-эмпирической базой проведенного исследования, подтверждающей его достоверность, являлись законодательные документы, постановления Правительства РФ, приказы и инструкции Министерства сельского хозяйства РФ, данные Федеральной службы государственной статистики, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан, а также годовые отчеты сельскохозяйственных организаций, материалы научно-практических конференций, публикации российских и зарубежных ученых.

Научная новизна исследования заключается в развитии методических аспектов и разработке механизмов модернизации мотивации труда работников в аграрном производстве

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда в условиях рынка.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные теоретические результаты и практические предложения будут способствовать усилению материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда и эффективном использовании материально-денежных средств в сельскохозяйственном производстве

Структура и объем работы. Полный объем выпускной квалификационной работы составляет 84 страницы, в том числе 15 таблиц. Список литературы содержит 56 наименований. Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованных источников, приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Сущность мотивации и материального стимулирования как экономической категории

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 по-

требностей 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. Мотивация трудовой деятельности – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

От мотивации трудовой деятельности зависит, как и в каком направлении будут использованы способности человека. Ею обусловлены интенсивность и упорство в осуществлении трудовой деятельности и достижении ее результатов. Мотивация трудовой деятельности – это, по сути, ориентация на труд, сформированная благодаря совокупному действию мотивов и стиму-

лов, побуждающих человека к активности в процессе осуществления трудовой функции. [1, с.61,69]

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

Рассматривая экономическую сущность материального стимулирования труда, целесообразно разобраться в понятийном аппарате, выяснить причины терминологических и смысловых различий по исследуемой проблеме. В качестве первого шага необходимо обособить объект и субъект стимулирования. Следующий шаг - выяснение природы явления, который обуславливает содержательный смысл того или иного понятия.

Объектом материального стимулирования выступает труд - непреходящий источник богатства, удовлетворения всевозможных потребностей человека, условие развития его как личности. В рыночной экономике трудом считается любая деятельность человека, требующая от него затрат мысли, усилий, энергии и времени, вне зависимости от области приложения труда, форм и способов организации работы.

Реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется отношением людей к труду. Любой руководитель осознает, что необходимо побуждать людей результативно работать на организацию. Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. Стимулирование выгодно как руководителю, так и работникам организации. С одной стороны, с позиции администрации предприятия, стимул является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы), с другой стороны, с позиции работника, стимул является возможностью получения равным вложениям труда дополнительных благ.

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника.

Следовательно, мотивы – это осознанные стимулы. Стимулами могут быть любые блага; удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получения предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны [6].

Мотивы и стимулы распределяются на две группы: внутренние и внешние.

Внутренние мотивы и стимулы присущи самому человеку, исходят от него, определяются и управляются непосредственно самим человеком в зависимости от уровня интеллектуального и профессионального образования, мышления, моральных позиций, физического и психического состояния и других факторов, полностью зависящих от человека и в большей степени подконтрольных ему. Эти мотивы способны стимулировать трудовую активность работника, самовыражение, самореализацию, повышать или, наоборот, замедлять его стремление к полезному высокопроизводительному труду. К данной подгруппе мотивов следует отнести такие, как материальная и моральная заинтересованность в получении высоких конечных результатов труда, стремление к самовыражению, самоутверждению, чувство удовлетворенности собой, своими физическими и творческими особенностями, сознание социальной и общественной значимости результатов своей деятельности и др. Они находятся в прямой зависимости от присущих работнику положительных и отрицательных моральных качеств, его физических и психологических достоинств и недостатков.

Внешние мотивы и стимулы предлагаются извне и мало зависят от самого человека, но существенно влияют на уровень мотивации труда, повышение трудовой активности за счет их внешнего воздействия. К ним можно отнести предложение стимулов через внутривозможный экономический механизм хозяйствования сельскохозяйственных организаций, финансовое состояние предприятия, уровень организации производства и труда, технические и технологические возможности, условия выполнения поставленных за-

дач, условия формирования дохода, условия труда, условия быта и отдыха на рабочем месте, экология и комфорт, общественная значимость и престижность труда, социально-психологический климат в трудовом коллективе, методы управления и стиль руководства трудовым коллективом, а также некоторые другие, так или иначе отражающиеся на психологии и заинтересованности конкретного работника и т.п. В макроэкономическом плане важнейшими из них являются рычаги государственного регулирования развития агропромышленного комплекса, такие как реализация национальных программ, действующий финансово-кредитный и налоговый механизм, условия ценообразования, субсидирования, продовольственная интервенция, конкурентная среда и т.п.

Доведение до отдельных исполнителей и коллективов сути мотивов и стимулов производится определенными взаимосвязанными способами, превращенные в хорошо налаженный и отработанный механизм, который называется мотивацией (мотивированием) или стимуляцией (стимулированием). С помощью мотивации или стимуляции обеспечиваются процессы активизации физических, умственных и морально-психологических усилий человека, побуждающих его удовлетворять свои постоянно возрастающие материальные и духовные потребности в результате своей трудовой деятельности, то есть происходит осознание объективных интересов субъектами, кому и предназначены эти интересы. В общей цепи взаимоувязанных категорий «интересы – потребности – ценности – мотивы», последнее как бы основывается на предыдущие, включает в себя все изначальные звенья и является логическим завершением этой цепи. Происходит соединение интересов с субъектами-носителями этих интересов. Этот процесс должен завершиться заинтересованностью исполнителей в реализации намеченных задач. Заинтересованный исполнитель должен быть полностью готов к активным действиям при создании определенных условий для реализации своих интересов и выполнения поставленных задач. Создание условий является уже прерогативой управляющих или регулирующих органов. Без такого механизма, хорошо отработан-

ного, конкретного, простого для восприятия, немислимо говорить об использовании хозрасчетных принципов хозяйствования, о внутрихозяйственном расчете.

То есть личная заинтересованность сельского работника в труде (его мотивация) определяется всеми теми материальными и культурно-бытовыми благами и услугами, которые могут дать положительные результаты его трудовой деятельности с учетом предоставляемых ему условий труда и отдыха на рабочем месте, позволят рационально и эффективно использовать рабочее время, проявить творческие способности, полностью задействовать имеющийся потенциал физических и духовных сил, интеллектуального и профессионального роста без ограничений. [18,с.8-9]

Люди работают для удовлетворения своих потребностей и ожидают вознаграждения за свой труд. Вознаграждение может дать как сам процесс труда, т.е. удовлетворение от работы, так и субъект управления, т.е. руководство того предприятия на котором работает человек, если оно обладает достаточными для этого полномочиями. Вознаграждение за труд часто называют стимулированием.

Сохарева А. под стимулированием труда понимает следующее, это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Оно является средством удовлетворения конкретных потребностей работников, по большей части материальных. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работник одновременно.[15]

Экономический ученый Розин М., в своей статье о формировании системы материальной заинтересованности, материальное стимулирование представляет как стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.[13]

Стимулирование труда – внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития трудовых отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными. Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

Материальное неденежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

А) Социальное: медобслуживание, страхование, путевки, питание, оплата транспортных расходов и т.д.;

Б) Функциональное: совершенствование организации и улучшение условий труда.

Нематериальное стимулирование включает в себя социальные стимулы (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста); моральные стимулы (уважение со стороны окружающих, награды) и творче-

ские стимулы (возможность самосовершенствования и самореализации). [12,с.15-16]

Прежде чем говорить о возможных вариантах механизма оплаты труда в условиях рыночной экономики, следует уяснить сущность экономической категории «заработная плата» и конкретные условия применения.

Оплата труда, ее организация – один из важнейших элементов нашего общества, нормальному функционированию которого в настоящее время препятствует целый ряд проблем – как экономических, так и социальных, нравственных.

Замена централизованной системы управления экономикой породила значительные трудности в установлении заработной платы непосредственно в организациях. Действительно, механизм начисления заработной платы работнику на государственном предприятии по твердым гарантированным ставкам и окладам, даже по своей сути принципиально отличается от механизма ее формирования на хозрасчетном предприятии, в акционерном обществе и т.п. В этих условиях заработок работников уже не определяется размером какого-либо гарантированного фонда оплаты труда, устанавливаемого вышестоящим органом, а полностью зависит от конечных результатов и доходов предприятия. Многие функции государства по реализации политики в области оплаты труда переданы непосредственно хозяйствующим субъектам, которые самостоятельно устанавливают принципы и формы оплаты труда работников.

Таким образом, экономическая категория «заработная плата» наполняется в настоящее время принципиально новым содержанием.

В экономической литературе последних лет выделяются четыре возможных варианта определения сущности заработной платы: стоимость труда, стоимость рабочей силы, цена труда, цена рабочей силы.

Методологический подход к уточнению сущности заработной платы может лежать в определении цены от стоимости. Так как цена любого товара складывается из его себестоимости и прибыли и ни один производитель (соб-

ственник) товаров и услуг не заинтересован продавать их по себестоимости, равной затратам, связанным с производством этой продукции, то правильное говорить о заработной плате как о цене труда или рабочей силы. Если заработная плата – цена труда, значит работодатель обязан включать в ее структуру только затраты, связанные с использованием рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Если же заработная плата – цена рабочей силы, то это предполагает включение в нее затрат по формированию, распределению, обмену и использованию рабочей силы.

Заработная плата – это основная часть жизненных средств работников, представляющая собой долю дохода организации, зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяемую между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, а также размером вложенного капитала. Регулирование заработной платы в рыночных условиях осуществляется на рынке труда, на основе договоров и соглашений (генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных) и государственного регулирования.

Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей, как самого работника, так и членов его семьи, мы тем самым обозначаем и основу оплаты труда — потребительский бюджет работника [17].

Поощрительные денежные выплаты (вознаграждения) — это средства немедленного или отсроченного платежа, в основе которых лежит некоторая оценка рабочей деятельности рабочего.[11].

Поощрительные денежные выплаты являются составляющей частью оплаты практически на любой должности, но типы систем поощрительных выплат и степень их использования различаются в зависимости от типа работы и от руководства предприятия.

Подводя итог, отметим, что как экономическая категория материальное стимулирование труда в современных рыночных условиях является необходимым инструментом в производственной деятельности предприятия. Все мероприятия по материальному стимулированию труда рабочих должны способствовать эффективному росту производительности труда.

1.2 Составляющие организационно-экономического механизма мотивации труда

Организационно-экономический механизм мотивации труда — это система экономических, организационных, социальных положений, условий, отношений, обеспечивающих материальный и моральный интерес людей в организации рационального производственного процесса. Поскольку реализация подобной модели связана в основном с человеческими взаимоотношениями (модель эта более гибкая), многое зависит не только от материально-технических ресурсов, но и от конкретного состава людей, в первую очередь, лидеров коллектива.

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 опре-

деляется 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.

Основополагающие положения рыночной модели мотивации труда работников сельского хозяйства состоят в следующем: средства, направляемые на формирование заработка работников, должны быть заработаны, при этом минимальный уровень заработка должен обеспечивать нормальный воспроизводственный процесс жизнедеятельности; практическое отсутствие верхних параметров заработка, если он обусловлен соответствующими производственно-финансовыми результатами работы; предоставление широких прав трудовым коллективам в установлении различных нормативов, обусловленных и отвечающих конкретным условиям производства, и т.д.

Проблема мотивации труда рассматривается не как узкий комплекс экономических и организационных составляющих, связанных только с формированием личного заработка (как это было прежде), а шире и полнее, в системе — как важная часть организационно-экономического и социального механизма функционирования отрасли. Она предполагает формирование дохода в отрасли на основе принципа обоснованного, равноправного межотраслевого обмена результатами деятельности, а также применение других крайне необходимых мер государства по сохранению природных ресурсов и нормальных условий жизнеобитания человеческого общества.

Весь комплекс составляющих как формируемый механизм мотивации труда, можно подразделить на следующие группы.

Первая группа - основополагающие, составляющие, оказывающие прямое определяющее влияние на материальный интерес человека: уровень заработка; тарифные ставки; условия начисления заработка; расчет по конечным результатам деятельности (распределение дохода); дивиденды за земельные доли и имущественные пай (акции); натуральная оплата труда; государственное регулирование, направленное на установление паритета цен;

разумное кредитование; субсидии и меры поддержки; материальный интерес к эффективному использованию сельскохозяйственных земель и сохранению экологии; моральные стимулы; отношения собственности и др.

Вторая группа — дополнительные составляющие, имеющие важное значение в механизме мотивации, однако являющиеся вспомогательными, сопутствующими. Они лежат в области рациональной организации труда и управления: в частности, режим труда и отдыха, механизм управления, формирования и повышения квалификации профессий, престиж, технико-технологический уровень организации производственного процесса и т.д.

Третья группа - составляющие общечеловеческого характера, которые оказывают существенное влияние на формирование общего тонуса жизнедеятельности человека (сельского труженика); влияние это может быть положительным или сдержанным; лежат эти составляющие в области социального обустройства, уровня организации местного здравоохранения, состояния дорог, жилья, организации быта, общей ситуации на селе, наличия фронта работ и т.д.

Каждое из этих направлений составляет важное самостоятельное направление жизнедеятельности человеческого общества. Вместе с тем они оказывают положительное или отрицательное влияние на общий мотивационный тонус работников сельских поселений.

В настоящей работе непосредственное, основное внимание уделяется первой, основной группе составляющих, которые формируют мотивационный механизм. Вторая и третья группы составляющих достаточно важны, но содержание подробно не рассматривается. Каждое из этих направлений требует самостоятельного изучения и решения специфических задач. Нужно подчеркнуть их значимость в вопросе формирования механизма мотивации для более широкого и совершенно правильного понимания сути изучаемой проблемы. Это подчеркивает взаимосвязь и взаимозависимость многих аспектов экономической жизни общества. И это справедливо, поскольку вряд ли кто может отрицать положительное или негативное влияние на мотиваци-

онный тонус каждого человека, наличие жилья, работы, благоустроенных дорог, средств связи, медицинского обслуживания, спортивных сооружений и т.д.

Формирование эффективного механизма мотивации труда работников сельского хозяйства связано с очень многими составляющими. Нередко он зависит не только от уровня заработка или эффективной системы премирования. Не менее существенное значение имеют сопутствующие факторы: современный технико-технологический уровень организации производства, хорошая организация социально-бытовой сферы, благоприятные возможности воспитания детей и т.д.

Активную часть организационно-экономического механизма реализации рыночной модели мотивации труда в аграрной сфере нужно рассматривать как объективную необходимость комплексного сочетания и использования различных взаимосвязанных блоков, групп условий, факторов. Здесь у сельского товаропроизводителя важнейшим мобилизующим фактором эффективного ведения производства может стать вопрос собственности, но для этого нужно исключить формализм в решении проблемы регулирования отношений собственности, создав нормальную экономическую ситуацию в отрасли.

Сегодня приобретает очень важное значение проблема повышения материального интереса и ответственности за состояние используемых земель, водных источников, воздушной среды окружающей территории и качества производимой продукции. Положение с использованием природных ресурсов крайне сложное, идет активный процесс деградации земель и необходимы активные, систематические, настойчивые действия по изменению негативных тенденций.

Каждое из отмеченных групп условий, направленных на формирование высокой заинтересованности коллектива, имеет, безусловно, важное значение. Однако на определенных этапах развития (особенно в кризисных условиях) приоритет может отдаваться одному из них. В настоящий момент важно кардинально изменить общие экономические предпосылки функционирования

сельскохозяйственных коллективов, которые связаны с финансово-кредитной, ценовой и налоговой политикой. Необходима система мер, которая позволила бы нормально работающим коллективам иметь доходы для простого и расширенного воспроизводства отрасли, чтобы обеспечить продовольственную безопасность России, и государство должно оказать активное содействие в установлении справедливых позиций в межотраслевом обмене производимой продукцией.

Использование тех или иных методов в практике хозяйствования будет зависеть от условий производства и экономических возможностей предприятия (организации).

С учетом предполагаемого роста доходов на каждом сельскохозяйственном предприятии должна осуществляться целенаправленная работа по разработке эффективной системы материального вознаграждения за конечные результаты труда применительно к конкретным условиям производства, дифференцированной по профессиональным группам и отдельным работникам. В ней должны быть отражены четкие методы определения количества и качества затраченного труда, произведенной продукции (работ, услуг), формирования и распределения фонда потребления с учетом конкретного трудового и имущественного вклада работника, условия корректировки размера материального вознаграждения и уровня заработной платы с учетом процесса инфляции и конъюнктуры рынка аграрной рабочей силы.

В предприятии должна осуществляться разработка эффективной системы материального вознаграждения за труд применительно к конкретным условиям хозяйствования и отдельным работникам: определение количественного и качественного объема трудовых затрат на единицу продукции; справедливое распределение полученного дохода с учетом трудового и имущественного вклада работника; своевременная корректировка системы материального вознаграждения работников с учетом уровня инфляции, конъюнктурных изменений на рынке труда (аграрной рабочей си-

лы); отработка четких параметров и конкретных мер ответственности за недостаточно качественное выполнение работ, недоработки и упущения.

В основе механизма мотивации сельскохозяйственного труда должна лежать достаточно полная и в то же время четкая система увязанных между собой экономических, социальных и нравственно-психологических составляющих, максимально активизирующая и трудовую деятельность и предпринимательскую инициативу тружеников села. При этом реализация побуждений к работе, личных интересов, мотивов, стимулов и в конечном счете потребностей человека должна основываться на юридическом праве непосредственного товаропроизводителя как основного распорядителя средствами производства и произведенной продукции.

Конечной целью всей организационной работы по материальному вознаграждению работников сельскохозяйственных предприятий должна быть выработка сравнительно простой, понятной, начиная от руководителей производства и кончая простым исполнителем, системы распределительных отношений. Возможен вариант организации материального стимулирования работников, когда фонд потребления первичного подразделения определяется объемом (стоимостью) произведенной продукции за минусом произведенных затрат и минимальных отчислений на общехозяйственные нужды.

Модели мотивации труда. В зависимости от действующих в данный период в коллективе условий производства и структуры управления должны использоваться различные положения формирования механизма мотивации труда, формирования и распределения полученного дохода.

Так, для предприятий, где достаточно эффективна централизованная схема управления и его работники доверяют своим руководителям, можно предложить следующее: все ресурсы передаются первичным трудовым коллективам во временное пользование или в аренду. Распределение полученного дохода и формирование фондов потребления осуществляются с учетом работы каждого подразделения, а фонд развития производства,

начисление и выплаты дивидендов — по предприятию в целом. Первичным внутрихозяйственным подразделениям предоставляется право самостоятельно организовывать весь производственный (технологический) процесс и полностью отвечать за его конечные результаты на обязательной договорной основе. Договор как основной внутрихозяйственный документ, регулирующий экономические отношения предприятия и его первичных трудовых коллективов, должен определять все основные условия и параметры (количественные и качественные) по производству и реализации продукции (работ или услуг). Общий размер материального вознаграждения за труд работника такого коллектива будет зависеть от его конкретных производственных результатов (экономических возможностей).

Для первичных трудовых коллективов (как производственных, так и обслуживающих), которые находятся в стадии перехода к полной экономической самостоятельности, можно предложить соответствующую их статусу модель мотивации труда и распределения полученных доходов. Таким коллективам производственные ресурсы (в пределах стоимости их долей) передаются в собственность и пользование на несколько лет. Если их недостаточно для организации экономически выгодного производства, то недостающую часть коллективы арендуют у своего предприятия или на стороне. Предприятие предоставляет им полное право самостоятельной организации всех трудовых и производственных процессов, а также право распоряжаться определенной частью произведенного продукта (в соответствии с заключенным внутрихозяйственным договором). Остальная часть полученного дохода распределяется совместно трудовым коллективом и руководством предприятия. В основу такой модели распределения доходов может быть положен остаточный принцип формирования средств на материальное вознаграждение работников за труд, включая и оплату натуральной продукцией и выплату дивидендов по общим результатам работы предприятия.

На предприятиях, где первичным трудовым коллективам предоставлено право полной производственно-экономической само-

стоятельности, необходимые для эффективного производства ресурсы (сверх суммарной доли имущества, положенной работающим) арендуются или выкупаются у других коллективов или физических лиц. Все производственно-экономические и финансовые отношения как внутри предприятия, так и вне его, а также между отдельными товаропроизводителями строятся на договорной основе. При такой организационной форме хозяйствования первичные трудовые коллективы полностью самостоятельно распоряжаются полученными доходами после выполнения всех договорных обязательств и уплаты налоговых отчислений. При начислении заработка здесь действует остаточный принцип, размер его полностью зависит от конечных результатов деятельности данного трудового коллектива.

Во всех названных вариантах (моделях) механизма мотивации труда аграрных работников и распределения полученных доходов возможно и необходимо использовать весь комплекс мотивов и стимулов: экономического характера, включающих в себя системы материального поощрения за достигнутые показатели и меры материальной ответственности за упущенные возможности, недостатки и плохое качество продукции (работ, услуг); социального характера - это создание комфортных условий на рабочем месте и вне его с целью повышения привлекательности и престижности аграрного труда и проживания в сельской местности, а также предоставление социальных льгот хорошо работающим; нравственно-психологического характера, т.е. предоставление работнику возможности проявить себя полностью, раскрыть свой потенциал физических и духовных сил, проявить предприимчивость и инициативу, почувствовать себя хозяином производства.

При разработке систем мотивации, повышения трудовой активности каждого работника необходимо учитывать особенности регионального и национального характера, природно-климатические особенности зоны, уровень трудоустроенности данного сельского поселения и многое другое.

Реализация любой системы (модели) мотивации труда аграрных работников и распределения доходов должна быть основана на принципах полной заинтересованности в результатах труда всех членов коллектива и каждого отдельного работника, которая прямо пропорционально зависела бы от его личного трудового вклада и финансово-экономических результатов первичного коллектива и предприятия в целом. При этом нельзя допускать очень больших, необоснованных колебаний в уровне материального вознаграждения между отдельными категориями и группами работников, руководителями и исполнителями. Как показывает практика, уровень колебания на одном предприятии более чем 1:10 нередко приводит к негативным последствиям.

С углублением процессов перестройки на предприятиях аграрного сектора необходим переход к формированию средств на оплату труда по остаточному принципу, когда из полученного дохода минусуются производственные затраты, выплачиваются налоги, кредиты и проценты за полученные кредиты, производятся необходимые отчисления в специальные фонды (централизованные и внутрипроизводственные). Причем в благоприятные для сельскохозяйственного производства годы размер отчислений в фонды развития производства и социальной сферы, а также резервный фонд может быть более высоким, чем в менее благоприятные годы. При исключительно плохих условиях производства (в первую очередь, погодных) отчисления в эти фонды могут быть минимальными или не производиться.

При формировании системы мотивации аграрных работников всегда следует помнить о том, что производительность и эффективность любого рода деятельности находятся в прямой пропорциональной зависимости от общего уровня заработка, который позволял бы достаточно безбедно содержать семью, покупать современные красивые вещи, повышать духовный (интеллектуальный) уровень.

При разработке определенной перспективной системы мотивации труда на конкретном предприятии (в организации), усиления трудовой активности всего коллектива работников обязательно следует учитывать

особенности национального и регионального характера, природно-климатические условия, уровень обеспеченности рабочей силой данного предприятия и сельского района.

В целом система мотивации труда, повышения трудовой активности работников сельскохозяйственного предприятия должна быть направлена на формирование трудолюбивых, рачительных хозяев своего производства. Уровень мотивации труда, трудовой активности работников села будет высоким только тогда, когда заработок сможет обеспечить весь перечень потребностей, необходимых для содержания и полноценного физического и духовного развития всех членов семьи. Безусловно, он не должен быть ниже заработка работников основных отраслей народного хозяйства страны, так как труд на селе по трудоемкости, сложности, степени отрицательного влияния природных и других условий на здоровье не только не уступает, а порой и превосходит труд работников большинства промышленных отраслей.

Проектируемая система мотивации труда работников сельского хозяйства должна соответствовать положению, что повышение уровня заработка (материального достатка) возможно только за счет улучшения экономических результатов деятельности данного предприятия (организации), каждого его первичного трудового коллектива при соблюдении строго дифференцированного индивидуального подхода к каждому работнику.

Весь комплекс составляющих концепции механизма мотивации труда аграрных работников в условиях рыночных экономических отношений должен максимально способствовать достижению наивысших интересов как коллективных, так и каждого отдельно взятого работника. В немалой степени это будет зависеть от четкости организации всех трудовых и технологических процессов, от своевременности обновления технических средств и оборудования, уровня и качества сервисного обслуживания производства. Существующие многие недостатки в организации труда и производства, снабжении материальными ресурсами, в своевременном обновлении техники и других основных средств производства отрицательно воздействуют на тру-

довую мотивацию работников сельского хозяйства, их психологию и трудовую активность. Особенно это негативно отражается тогда, когда в этом виноваты руководители и организаторы производства по причине безответственности и халатного отношения к своим обязанностям.

В условиях рынка общая система мотивации труда, в том числе материального стимулирования работников аграрного производства, должна строиться на основе оптимального соотношения прав и обязанностей администрации предприятия (организации), первичных трудовых коллективов и рядовых исполнителей. В идеале в современных условиях рыночных отношений внутрихозяйственные подразделения должны быть экономически полностью самостоятельны, по своему усмотрению распоряжаться полученным доходом, распределяя его в оптимальных пропорциях как на расширение и развитие производства, так и на потребление (стимулирование труда).

При постепенном и планомерном создании высокостимулирующих условий в сельскохозяйственных предприятиях обязательно будет меняться и психология тружеников села, пока еще недостаточно заинтересованного в конечных результатах деятельности своих предприятий. Предсказуемое постепенное изменение психологии аграрных работников, повышение уровня их заинтересованности в высоких конечных результатах деятельности повлечет за собой и соответствующее повышение уровня производительности и интенсивности труда. При этом стабильно высоких результатов в производстве продукции сельского хозяйства, по-настоящему хозяйского отношения к своим профессиональным обязанностям можно достичь только при творческом использовании всего комплекса стимулов трудовой мотивации труда, т.е. путем как можно более полного удовлетворения экономических, социальных и духовных потребностей.

Предлагаемое методическое положение рыночной модели мотивации труда может эффективно функционировать в коллективах, где производственный процесс организован на нормальной технико-технологической ос-

нове, в условиях, обеспечивающих равноправный межотраслевой обмен результатами труда, в коллективах, где хозрасчетные принципы работы рассматриваются как нормальное, естественное состояние организации производственного процесса.

1.3 Особенности мотивации труда в сельском хозяйстве в современном этапе развития экономики

Отношение человека к труду, его поведение в процессе труда, производства и реализации продукции во многом зависят от того, как организовано материальное стимулирование.

Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. Что же касается персонала, то на него оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, и фактор социальной значимости – как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Материальное стимулирование – это сознательно организуемая предприятием система поощрений и взысканий, обеспечивающая зависимость получаемых работником жизненных благ от его личного трудового вклада и капитала.

Формирование необходимых мотиваций и стимулов эффективного труда предполагает пересмотр или значительное уточнение существовавших до настоящего времени принципов и подходов к построению системы стимулирования. Они должны быть направлены на превращение наемного работника в заинтересованного товаропроизводителя, собственника произведенной продукции и используемых ресурсов.

Принципы материального стимулирования работников заключаются в следующем:

- 1) это стимулирование высокой производительности труда работников;
- 2) мотивация наемного работника к эффективному и качественному труду.

Важнейшим средством материального стимулирования и основным источником удовлетворения потребностей трудящихся является оплата труда. Это основная форма возмещения затрат по воспроизводству рабочей силы на сельскохозяйственных предприятиях.

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда:

1. Сдельная форма оплаты труда – оплата труда в соответствии с количеством и качеством изготовленной продукции или выполненной работы по сдельной расценке. Определение сдельной расценки происходит путём деления тарифной ставки на норму выработки (количество годной продукции, которое должен изготовить исполнитель в единицу времени).

Сдельная форма заработной платы имеет такие основные системы, как: прямая сдельная, косвенно-сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, аккордная.

При прямой сдельной выплата заработной платы прямо пропорциональна количеству выработанной продукции или выполненной работы. Умножив сдельную расценку на объём выработки, определяют размер заработной платы.

При косвенно-сдельной оплачиваются некоторые категории вспомогательных работников. Их заработок зависит от сдельной заработной платы основных работников, обслуживающих участок, агрегат, комбайн.

При сдельно-премиальной отличие от прямой сдельной является лишь премия исполнителям помимо заработной платы за количественные или качественные показатели работы.

При сдельно-прогрессивной системе часть продукции или работ, выполненных в связи с перевыполнением установленных норм, оплачивают по

повышенным расценкам. Данную систему фирма применяет там, где необходимо быстро поднять выработку.

При аккордной системе труд оплачивается за конечные результаты производства, за весь объем выполненных работ. В основном применяется для выплат зарплаты бригаде за определённый вид работ.

2. Повременная форма оплаты труда — оплата труда за определённое количество проработанного времени без прямой зависимости от количества и качества выполняемых работ. Повременная форма имеет в основе две системы: простую повременную и повременно-премиальную. При простой повременной системе учитывается только отработанное время. При повременно-премиальной системе в дополнение к простой повременной добавляется премия. На одном и том же предприятии в зависимости от выпуска конкретного вида продукции по цехам варианты применения оплаты труда могут быть различны.

Общую сумму денежных средств, распределяемых между работниками предприятия в соответствии с количеством и качеством их труда, называют фондом заработной платы. Затраты на оплату труда отражаются в себестоимости продукции. А так как вычисление затрат на оплату труда, непосредственно связанных с выпуском этой продукции, определяет более точное вычисление себестоимости, то заработную плату и в планировании и в учёте принято подразделять на основную и дополнительную.

К основной относится заработная плата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты и надбавки.

Дополнительная заработная плата представляет собой выплаты за неотработанное время, предусмотренные трудовым законодательством. К таким выплатам относятся: оплата очередных отпусков, перерывов в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, выходное пособие при увольнении и т. д.

В условиях рынка нет той строгой регламентации, которая была характерна для плановой экономики, поэтому предприниматель, руководство предприятия могут проверить любой из существующих вариантов оплаты труда и применять тот, который в наибольшей степени соответствует целям предприятия.

Так же существует бестарифная система оплаты труда, которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. По данной системе заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ), или всего предприятия, или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- а) квалификационного уровня работника;
- б) коэффициента трудового участия (КТУ);
- в) фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем все работники предприятия распределяются по десяти квалификационным группам исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий.

Система квалификационных уровней создает большие возможности для материального стимулирования квалифицированного труда, чем система тарифных разрядов, при которой у рабочего, имеющего пятый или шестой разряд, уже нет перспективы дальнейшего роста, а, следовательно, и заработной платы.

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или ра-

бочего в соответствующую квалификационную группу решает Совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника.

Коэффициент трудового участия выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается Советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д.) и состав показателей для расчета КТУ.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система – заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем. В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы и уровень оплаты труда, а также срок действия контракта. В договоре изложены и последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения договора одной из сторон. Договор может включать как время нахождения работника на предприятии (повременная оплата), так и конкретное задание, которое должен выполнить работник за определенное время (сдельная оплата).

Основное преимущество контрактной системы – четкое распределение прав и обязанностей, как работника, так и руководства предприятия. Эта система достаточно эффективна в условиях рынка.

Важнейшими инструментами материального стимулирования являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование:

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены.

Надбавка к заработной плате – это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют поощрить эффективность труда работника. Доплата создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Важнейшим направлением материального стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это главное отличие премии от доплаты к зарплате. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

При материальном стимулировании проявляются следующие психологические тенденции:

- 1) Чем выше ценность и регулярность вознаграждения, тем выше эффективность работы рабочих.
- 2) Эффективность труда наёмных рабочих при запоздалом вознаграждении ниже, чем при немедленном.
- 3) Если высокие трудовые показатели со временем перестают вознаграждаться, то эффективность труда работника постепенно возвращается к изначальному значению.

Составляющими премирования являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Показатель премирования – определяет трудовые показатели, которые подлежат специальному поощрению, т.е. премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов. Необходимо определить, кто конкретно включен в круг премирования. Дело в том, что премированием охватываются только те работники, труд которых необходимо дополнительно поощрить. Эта необходимость обуславливается задачами и конкретными условиями труда и производства.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Эффективность применяемой системы премирования наниматель видит в увеличении эффективности труда рабочих, работник в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в относительном и абсолютном выражении.

Существуют различные формы материального стимулирования. Обычно они применяются комплексно, а не в первозданном виде.

Формы материального стимулирования выделяют по различным признакам таким как:

1) В зависимости от учёта результата деятельности при определении стимула выделяют коллективную и индивидуальную.

Коллективная форма материального стимулирования способствует работе предприятия, так как интересы одного работника начинают совпадать с интересами коллектива.

Индивидуальная форма материального стимулирования. Положительной стороной этой формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Минусом же являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы одного работника.

2) По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую (Объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие

необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Её достоинство в быстром стимулирующем эффекте.) и подкрепляющую формы стимулирования (При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Она не требует специальной нормативной базы для стимулирования.)

3) По результатам труда – позитивную (премируется высокие показатели труда – за превышение нормы) и негативную (за отклонение от нормы в меньшую сторону);

4) По степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую, эталонную, состязательную (стимул вручается за занятое место).

5) По разнице во времени между результатом и получением стимула: непосредственную, текущую и перспективную.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива.

На сегодняшний момент материальное стимулирование труда это одна из самых эффективных систем для побуждения работников к активной трудовой деятельности.[10,с. 45].

Далее рассмотрим особенности оплаты труда в сельском хозяйстве.

В сельском хозяйстве норма труда выступает в виде норм времени, норм выработки, норм обслуживания, нормативов численности и норм производства продукции на работника.

В сельском хозяйстве применяются технически обоснованные нормы труда (производства, времени, обслуживания) — межотраслевые, отраслевые и местные.

Перечень этих норм систематически пересматривается Республиканским нормативно-исследовательским центром Минсельхозпрода, утверждается Министерством и направляется в республиканский банк данных норм и

нормативов НИИ труда Министерства труда и социальной защиты. Все указанные нормы установлены исходя из 7 часового рабочего дня при шестидневной рабочей неделе.

В коллективном договоре организациями может предусматриваться снижение норм выработки трактористам-машинистам сельскохозяйственного производства, окончившим профессионально-технические училища или курсы. При этом имеется в виду не возраст механизатора, а начало самостоятельной работы после специальной подготовки.

Нормы выработки могут снижаться на механизированных работах, а также на ремонте сельскохозяйственной техники.

Регулирование и дифференциация основной тарифной части заработной платы работников сельскохозяйственных организаций осуществляются в соответствии с Инструкцией о порядке применения Единой тарифной сетки работников. Особенностью тарификации в сельском хозяйстве является то, что отдельным работникам растениеводства, включая трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства, тарифные разряды не присваиваются, а тарифицируются сельскохозяйственные работы в зависимости от их сложности и характера труда.

Учитывая напряженность и интенсивность в работе, применяется повышенная оплата труда:

- при массовой уборке урожая (зерновых, картофеля, льна, овощей, кормов и т.д.) для работников, занятых на этих работах;
- при оплате труда работников за полученную продукцию (доплата за продукцию) при расчете расценок за продукцию (за тонну зерна, картофеля, льносоломки, овощей, кормов, молока, мяса, за приплод и т.д.);
- при высоком качестве продукции, работ и досрочном их выполнении;
- в зависимости от сроков службы техники.

Начисление заработной платы работникам, занятым в растениеводстве и животноводстве, производится по расценкам за центнер (единицу) произ-

веденной (реализованной) продукции или за стоимость ее в денежном выражении.

Расценки за продукцию в натуральном или денежном выражении, как правило, устанавливаются для бригады, звена в целом.

Расценки за продукцию определяются исходя из нормы производства продукции и тарифного фонда заработной платы, повышенного в зависимости от роста урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных с учетом качества продукции.

Тарифный фонд заработной платы для расчета расценок за продукцию определяется:

в растениеводстве — по технологическим картам, составляемым по каждой культуре, на основе запланированного объема работ, включая работы незавершенного производства, установленных норм выработки и соответствующих тарифных ставок;

в животноводстве — исходя из нормативной численности работников, рассчитанной по технически обоснованным нормам обслуживания, профессионального состава животноводов и соответствующих тарифных ставок.

Кроме того, в тарифный фонд заработной платы бригад, звеньев растениеводства и животноводства для расчета расценки за продукцию включается заработная плата бригадира, помощника бригадира, звеньевого, а также рабочих, с согласия коллектива, выполняющих вспомогательные работы в технологическом процессе производства продукции (слесари, мастера-наладчики, электромонтеры, водители автомобилей, рабочие кормоцехов и др.), численность которых определяется в соответствии с нормативами, и отдельных специалистов.

Тарифный фонд заработной платы бригаде, звену устанавливается по технологической карте на урожайность, продуктивность, предусмотренные при расчете нормы производства продукции. Расценки за продукцию могут устанавливаться на ряд лет. В случае изменения технологии производства, повышения уровня механизации, внедрения более урожайных сортов, улуч-

шения кормовой базы, укомплектования стада более продуктивным скотом, птицей, изменения условий оплаты труда и других показателей расценки должны пересматриваться в установленном законодательством порядке.

Расценки за продукцию устанавливаются на год или дифференцируются по периодам. Для оплаты труда членов коллективов и отдельных работников могут устанавливаться прогрессивно возрастающие расценки за продукцию. Конкретный размер повышения тарифного фонда заработной платы для расчета расценок за продукцию по каждому подразделению устанавливается в коллективном договоре по согласованию с профсоюзным комитетом. При этом в большей степени тарифный фонд заработной платы для расчета расценок повышается бригадам, звеньям или отдельным рабочим, добившимся более высоких показателей урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных по сравнению с другими подразделениями, организациями.

Норма производства продукции бригаде, звену или отдельному рабочему разрабатывается в организациях в соответствии с конкретными условиями производства (технологии производства, нормы внесения удобрений, сорта семян, тип содержания животных, уровень механизации труда и др.) с учетом уровня урожайности и продуктивности животных, достигнутого за предшествующие 3–5 лет, или из плановых показателей. [4]

2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ

2.1 Природные и экономические условия производства

Изучаемое сельскохозяйственное предприятие ООО «Цильна» располагается в селе Малая Цильна Дрожжановского района Республики Татарстан. Данное хозяйство отдалено от республиканского центра г. Казань на 200 км и от районного центра на 28 км. Дорожное сообщение из центральной усадьбы с. М. Цильна к центрам районного и республиканского назначения осуществляется по автодорогам Ст. Дрожжаное – Буинск. Ближайшая железнодорожная станция Бурундуки располагается в 30 км, речная пристань Тетюши – 100 км. Юридический адрес хозяйства: 422463, РТ, Дрожжановский район, с. Малая Цильна, ул. Крупская, д.6. Фактический адрес: 422463, РТ, Дрожжановский район, с. Малая Цильна, ул. Крупская, д.6

Дрожжановский район находится в пределах Средне-Свияжского возвышенно-равнинного, остепененного, физико-географического района лесостепной провинции Приволжской возвышенности. По рельефу территория Дрожжановского района представляет собой возвышенную равнину с абсолютными высотами 170-220 м.

Так как Дрожжановский район располагается на крайнем юго-западе республики, он является одним из наиболее теплых районов республики. Характеризуется умеренно-континентальным климатом. 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 по-

крова 145-150 дней, средняя дата его разрушения - 10 апреля. Весной и летом в отдельные годы наблюдается засуха (до 10-11 дней в году).

Главным средством производства в сельском хозяйстве является земля. Для характеристики состояния использования земельного фонда и структуры сельскохозяйственных угодий в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 – Состав земельного фонда и структура сельскохозяйственных угодий в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2016 – 2020 годы

Виды угодий	Годы										В среднем по РТ за 2020 г. структура, %
	2016		2017		2018		2019		2020		
	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	Пло- щадь, га	Струк- тура,%	
Всего земель	8254	X	6566	X	6551	X	6551	X	6500	X	x
в том числе сельхозугодий	8089	100	6401	100	6368	100	6368	100	6368	100	100
из них: Пашня	7107	87,7	5419	84,7	5386	84,6	5386	84,6	5386	84,6	88,1
Сенокосы	137	1,8	137	2,1	137	2,2	137	2,2	137	2,2	2,0
Пастбища	832	10,3	832	13,0	832	13,1	832	13,1	832	13,1	9,8
Многолетние насаждения	13	0,2	13	0,2	13	0,2	13	0,2	13	0,2	0,1
Процент рас- паханности	X	87,7	X	84,7	X	84,6	X	84,6	X	84,6	88,1

Таблица 1 показывает, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ общая земельная площадь и площадь сельскохозяйственных угодий уменьшаются в динамике с 2016 года. Так, данные 2017 года показывают, что в сравнении с 2016 годом, земельные площади сократились на 20,5 %, так же уменьшились площади сельскохозяйственных угодий на 20,9 %. В отчетном году общая земельная площадь равна 6500 га. Тенденция уменьшения хоть и

незначительная, но сохраняется. Так к 2020 году, если сравнивать с 2016 годом, общая земельная площадь уменьшилась на 21,3 %. Площадь, занимаемая сельскохозяйственными угодиями, с 2018 года неизменна и составляет 6368 га. Площади пашни за рассматриваемый период уменьшились на 24,2 %. С 2016 по 2020 годы площади сенокосов, пастбищ и многолетних насаждений не изменились. Сравнивая показатели со средними данными по РТ за 2020 год, видим, что процент распаханности земель ниже среднереспубликанских данных на 3,0 пункта; площадь сенокосов выше на 0,3 пункта; площадь пастбищ выше на 2,9 пункта.

Почвенный покров довольно однообразен и представлен плодородными почвами черноземного типа, на долю которых приходится 84,7% от площади всех сельскохозяйственных угодий или 72,5% от общей площади района. Значительные площади заняты типичными черноземами, которые занимают до 33% площади сельхозугодий. В целом, природно-климатические условия региона можно считать благоприятными для ведения сельского хозяйства. Экономическая оценка сельскохозяйственных угодий равна 38,62 баллам.

Из вышеизложенного видно, что пахотные угодья и пастбища нуждаются в мелиоративном улучшении. План мелиоративного улучшения земель и противоэрозийных мероприятий предусматривает: освоение новых земель, осушение земель, расчистка кустарников, поверхностное улучшение пастбищ, содержание культурных пастбищ, противоэрозийные мероприятия, в том числе лункование зяби, дорожные противоэрозийные мероприятия, прочие виды работ по борьбе с эрозией.

С размещением сельскохозяйственного производства связана специализация. Специализация – это есть процесс сосредоточения деятельности предприятия, какой-либо зоны или экономического региона на развитии той или иной отрасли, или на производстве определенных видов продукции. Сокращение количества товарных отраслей и увеличение объема производства продукции главной отрасли приводят к углублению специализации.

Для всесторонней характеристики специализации сельскохозяйственных предприятий применяется система показателей, наиболее важными из которых являются показатели структуры товарной продукции (таблица 2.2).

Из таблицы 2.2 видно, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ наибольший удельный вес в структуре товарной продукции занимают: продукция скотоводства – 51,69 % (молоко – 44,76 % и прирост КРС – 6,93 %) и сахарная свекла – 34,62 %. Исходя из расчетов товарной продукции, за пять лет можно определить, что ООО «Цильна» Дрожжановского района имеет скотоводческую специализацию.

Таблица 2 – Стоимость и структура товарной продукции в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2016 – 2020 годы

Виды продукции	Стоимость товарной продукции, тыс.руб.					В среднем за 5 лет	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Стоимость товарной продукции тыс.руб.	Структура, %
Зерно	413,4	718,0	401,1	469,7	424,3	485,3	11,55
Сахарная свекла	2318,4	952,1	1025,3	1257,2	1719	1454,4	34,62
Прирост КРС	275,1	255,0	286,1	313,9	326,3	291,28	6,93
Прирост свиней	426,4	-	-	-	-	85,28	2,03
Прирост лошадей	-	-	11,8	8,4	-	4,04	0,10
Молоко	1471,4	1712,3	1956,8	2101,4	2160,3	1880,44	44,76
ИТОГО	4904,7	3637,4	3681,1	4150,6	4629,9	4200,74	100

Для характеристики уровня специализации хозяйства используется показатели коэффициентов специализации и формула, предложенная профессором Поповичем И. В.

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

K_c – коэффициент специализации;

P_i – удельный вес каждой отрасли в структуре товарной продукции;

i – порядковый номер вида товарной продукции в ранжированном ряду по удельному весу в стоимости товарной продукции, начиная с наивысшего.

Величина коэффициентов в интервалах до 0,20 свидетельствует о слабом уровне специализации хозяйств, от 0,20-0,40 – о среднем, от 0,40-0,60 – о высоком, и от 0,60 – о глубоком уровне специализации.

$$K_c = 100 / 51,69*(2*1-1)+34,62*(2*2-1)+11,55*(2*3-1)+2,03*(2*4-1)+0,10*(2*5-1) = 0,43$$

Из проведенного расчета видно, что величина коэффициента специализации в интервалах от 0,40 до 0,60 свидетельствует о высоком уровне специализации ООО «Цильна».

Состав (количество) и размещение внутрихозяйственных подразделений по территории предприятия составляет его организационную структуру или организационные подразделения.

Организационная структура зависит от размера хозяйства, специализации производства, количества населенных пунктов. Внутрихозяйственные подразделения сельскохозяйственных предприятий объединяются в более крупные подразделения или по отраслевому или территориальному принципу. В ООО «Цильна» трехступенчатая организационная структура цехового типа. В хозяйстве 2 основных цеха (растениеводства и животноводства), один обслуживающий (механизации и электрификации) и один вспомогательный (строительства).

Важная роль в обеспеченности высоких результатов производства принадлежит средствам производства. Уровень обеспеченности предприятия основными фондами характеризуется показателями фондооснащённости и фондовооружённости. Повышение этих показателей, а также улучшения качества фондов, непосредственно оказывает воздействие на повышение эффективности производства. Рассмотрим данные об этих показателях в таблице 3.

Таблица 3 – Уровень фондооснащенности и фондовооруженности труда в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2016 – 2020 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2020 год
	2016	2017	2018	2019	2020	
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения, тыс.руб.	144321	170455	203983	214333	242339	342706
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	8089	6401	6368	6368	6 368	6307
Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	137	130	130	130	136	96
Фондооснащенность, тыс.руб. на 100 га сельскохозяйственных угодий	1784,2	2662,9	3203,2	3365,8	3805,6	5434,0
Фондовооруженность, тыс.руб. на 1 работника	1055,6	1311,2	1569,1	2791,3	2852,3	3584,5

Исходя из таблицы 3 видим, что за рассматриваемый период показатель фондооснащенности ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ имеет тенденцию увеличения, таким образом, в 2020 году уровень показателя фондооснащенности является самым высоким. За рассматриваемый период фондооснащенность увеличилась в 2,1 раза и составила 3805,6 тыс. руб. Фондовооруженность труда ООО «Цильна» Дрожжановского района имеет тенденцию уменьшения. За рассматриваемый период данный показатель уменьшился на 73,0 % и составил 285,3 тыс. руб. Если сопоставить показатели фондооснащенности и фондовооруженности труда ООО «Цильна» со среднереспубликанскими данными 2020 года, то показатель фондооснащенности ниже на 9,7 %, показатель фондовооруженности труда ниже на 89,5%, чем в среднем по Республике Татарстан. Следовательно, ООО «Цильна» имеет более низкие показатели фондообеспеченности.

Уровень развития материально – технической базы хозяйства во многом зависит от обеспеченности сельскохозяйственных предприятий энергетическими ресурсами. Обеспеченность сельского хозяйства энергоресурсами

характеризуется показателями энергооснащенности и энерговооруженности (таблица 2.4). Чем выше уровень этих показателей, тем выше уровень производительности труда, так как с ростом энерговооруженности труда сокращаются общие затраты на единицу продукции.

Таблица 4 – Уровень энергооснащенности и энерговооруженности труда в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2016 – 2020 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2020 г.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Сумма энергетических мощностей, л.с.	15876	16002	17722	17784	18171	8088
Площадь пашни, га	7107	5419	5386	5386	5 386,0	5555
Число среднегодовых работников, чел.	137	130	130	130	136	96
Энергооснащенность, л.с. в расчете на 100 га пашни	223,4	295,3	329,0	279,3	285,3	145,6
Энерговооруженность, л.с. в расчете на 1 работника	115,9	123,1	136,3	136,8	133,6	84,6

По таблице 4 мы видим, что в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ энергооснащенность труда колеблется по годам. Самый высокий уровень энергооснащенности наблюдается в 2018 году. В целом, в период с 2016 по 2020 годы энергооснащенность увеличилась на 27,7 %. Энерговооруженность труда также колеблется по годам. По уровню энерговооруженности труда самый высокий показатель достигнут в 2019 году. В 2020 году по сравнению с 2016 годом энерговооруженность увеличилась на 15,3 %. ООО «Цильна» имеет более высокие показатели энергооснащенности и энерговооруженности по сравнению со среднереспубликанскими показателями (в 2 раза). Исходя из этого можно сказать, что изучаемая организация более обеспечена энергоресурсами.

Наряду с общей энергообеспеченностью хозяйства необходимо рассчитать и уровень обеспеченности сельскохозяйственного производства основными машинами: тракторами и комбайнами, так как особенно тракторы ши-

роко применяются в различных процессах производства, что делает их самой активной частью энергетических ресурсов хозяйства (таблица 5).

Таблица 5 – Уровень обеспеченности тракторами и комбайнами в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2016 – 2020 годы

Показатели	Годы				
	2016	2017	2018	2019	2020
Площадь пашни, га	7107	5419	5386	5386	5386
Имеется тракторов (на начало года), шт.	46	46	43	43	40
Требуется тракторов	79	60	60	60	60
Количество тракторов на 100 га пашни, шт.	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7
Нормативная нагрузка пашни на 1 трактор, га	90	90	90	90	90
Фактическая нагрузка пашни на 1 трактор, га	154,5	117,8	125,3	125,3	134,65
Уровень обеспеченности тракторами, %	58,3	76,4	71,8	71,8	66,8
Площадь зерновых культур, га	2440	2800	2800	2550	2380
Нормативная нагрузка площади зерновых культур на 1 комбайн, га	150	150	150	150	150
Имеется зерноуборочных комбайнов, шт.	7	7	8	8	7
Требуется зерноуборочных комбайнов, шт.	16	19	19	17	16
Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами, %	43,8	36,8	42,1	47,1	43,7

Рассмотрев таблицу 5, мы увидим, что уровень оснащенности тракторами в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ в среднем за изучаемые 5 лет составляет 69,02 %. Обеспеченность основными сельскохозяйственными машинами в хозяйстве низкая. Таким образом, желательно было бы данный показатель приблизить к 100%.

Площадь зерновых и зернобобовых культур увеличилась на 4,5 %. Уровень обеспеченности зерноуборочными комбайнами незначительно снизился на 0,1 пункта. Так, например, изучаемый показатель в ООО «Цильна» в 2020 году составил 43,7%.

Чтобы изучать проблемы трудовых ресурсов определяется общий запас труда, то есть потенциальные возможности трудовых ресурсов. Для определения годового запаса труда и уровня его использования следует рассчитать показатели таблицы 6.

Таблица 6 – Использование трудовых ресурсов в ООО «Цильна»
Дрожжановского района РТ за 2016-2020 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2020 год
	2016	2017	2018	2019	2020	
Среднегодовое число работников хозяйства, чел.	147	140	140	140	152	102
Годовой запас труда, тыс.чел.-час.	268	255	255	255	276	276
Фактически отработано, тыс. чел.-час.	315	301	301	301	300	282
Уровень использования запаса труда, %	118	118	118	118	108,7	102,2

Из таблицы 6 видно, что за рассматриваемый период в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ годовой запас труда увеличился на 3,0 %. Уровень использования запаса труда в ООО «Цильна» с 2016 по 2019 годы оставался неизменным, но в 2020 году он уменьшился на 9,3 пункта. Уровень использования запаса труда в 2020 году ниже среднереспубликанских данных на 2,0 пункта.

Трудовые ресурсы являются основными фактором производства, потому что средства производства приводятся в действие трудовыми ресурсами, не воздействуя на них они не создают продукцию. Поэтому рабочая сила считается производительной силой общества.

В настоящее время одним из важнейших вопросов остается проблема повышения эффективности работы предприятий. Для решения этого вопроса организации необходимо владеть хорошей базой основных производственных фондов и сельскохозяйственных угодий. Для определения эффективности сельскохозяйственного производства можно воспользоваться системой показателей, в которую включены следующие показатели: производство валовой продукции, валовой доход, прибыль и рентабельность. Перейдем к характеристике показателей экономической эффективности сельскохозяйственного производства (таблица 7.).

Таблица 7 – Показатели экономической эффективности ООО «Цильна»
Дрожжановского района РТ за 2016-2020 годы

Показатели	Годы					В среднем по РТ за 2020 год
	2016	2017	2018	2019	2020	
Стоимость валовой продукции в расчете на:						
100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	200,1	295,5	243,5	276,3	279,2	267,8
1 среднегодового работника, тыс.руб.	41,9	47,7	38,2	43,3	43,8	49,4
100 руб. основных производственных фондов, руб.	4,0	2,9	2,3	2,4	2,2	1,2
100 руб. издержек производства, руб.	3,1	2,1	1,9	1,8	1,7	1,8
Сумма валового дохода в расчете на:						
100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	3558,7	5924,9	6010,5	8316,9	9240,3	3369,7
1 среднегодового работника, тыс.руб.	744,6	956,7	942,8	1304,6	1449,4	621,3
100 руб. основных производственных фондов, руб.	70,7	60,5	56,5	72,3	73,2	15,1
100 руб. издержек производства, руб.	55,7	42,6	46,9	53,8	55,2	22,4
Сумма прибыли в расчете на:						
100 га соизмеримой пашни, тыс. руб.	1686,7	2940,1	2775,1	4382,3	5474,5	1656,8
1 среднегодового работника, тыс. руб.	352,9	474,8	435,3	687,4	858,8	305,5
100 руб. основных производственных фондов, руб.	33,5	29,8	26,1	38,1	43,4	7,4
100 руб. издержек производства, руб.	26,4	21,1	21,6	28,3	32,7	11,0
Уровень рентабельности (убыточности), %	23,3	26,9	23,5	36,7	41,4	14,8

По данным таблицы 7 стоимость продукции в сопоставимых ценах 1994 года за исследуемый период колебалась. Таким образом, стоимость валовой продукции на данный отчетный год составляет 279,2 тыс.руб., но значение отчетного года выше изучаемого показателя в среднем по региону в 11,4 тыс. руб. Сумма валового дохода за исследуемый период колебалась и за отчетный год данный показатель составил 9240,3 тыс.руб. Сумма валового дохода в расчете на 1 работника за отчетный год показатель составляет 1449,4 тыс. руб. Сумма прибыли к 2020 году увеличилась и составляет 5474,5 тыс. руб. Производство сельскохозяйственной продукции в изучаемом хозяйстве за 2017-2020 годы является рентабельным. Максимальное значение по уровню рентабельности наблюдается в 2020 году, которое составляет 41,4%. В ООО «Цильна» показатели экономической эффективности в 2020 году выше среднереспубликанских данных. Из всего вышесказанного мы можем сказать, что изучаемое хозяйство имеет довольно высокие показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

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

В ООО «Цильна» показатели экономической эффективности в 2020 году выше среднереспубликанских данных.

Из всего вышесказанного мы можем сказать, что изучаемое хозяйство имеет довольно высокие показатели экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

2.2 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 за-

интересованность 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 8.

Таблица 8 - Состав и структура рабочей силы в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ

Категории работников	2017		2018		2019		2020		2020 к 2017, %
	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 2017 года по 2020 год показал, что наибольший удельный вес занимают постоянные рабочие – 72,2%, но их численность за 5 лет сократилась со 112 человек

в 2017 году до 104 человек в 2020 году. Уменьшилась численность тракториста-машинистов на 14 человека по сравнению с 2017 годом. С 2017 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 9. Тарифно-квалификационный справочник содержит описание различных видов работ (механизированных и ручных).

Таблица 9 - Тарифные ставки, применяемые в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ на 2020 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			799,2	906,4	1027,2	1205,7
продукции			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 за работа 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 10.

Таблица 10 - Состав и структура фонда оплаты труда в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2017 – 2020г.

Показатели	Единица измерения	Годы				2020 к 2017, %
		2017	2018	2019	2020	
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 2020 году

оплата по премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год возросла на 114,51% по сравнению с 2017 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. Рассмотрим в таблице 11 динамику фонда оплаты труда в организации за весь период исследования.

Таблица 11 - Динамика фонда оплаты труда в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2017 – 2020г., тыс. руб.

Показатели	Годы				2020 к 2017, %
	2017	2018	2019	2020	
По организации всего	37 217	42 595	39 146	42 622	114,5
Работники занятые в сель- ском 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 рога- того 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 фонда заработной платы в обществе с ограниченной ответственностью «Цильна» в период 2017 – 2020 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-машини-

стов: 116,0%; в среднем по организации фонд заработной платы увеличился в 2020 году по сравнению с 2017 г. на 5405 тыс. руб., что составляет 114,5%. Данные таблицы свидетельствуют о том, что заработная плата в «Цильна» 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.

2.3 Экономическая оценка действующей системы мотивации труда

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 ООО «Цильна» как правило, повышается (таб.15). С 2017 по 2020 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 2017 по 2020 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.

Таблица 12 - Эффективность труда в молочном скотоводстве в ООО «Цильна» Дрожжановского района РТ за 2017-2020 г.

Показатель	Годы				2020 к 2017,%
	2017	2018	2019	2020	
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

На основании анализа можно сделать вывод, что прямые затраты на рабочую силу на 1 ц молока снизились с 4,3 чел.-час в 2017 году до 2,9 в 2020 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 2017 года увеличились в 1,9 раза и в процентном соотношении составили на 91,8% больше, чем за базовый год.

В 2020 году на одного оператора машинного доения было получено 1 500,3 тыс. рублей прибыли, что на 73,5% больше, чем в базовом 2017 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 ООО «Цильна» являются наиболее высокооплачиваемыми категориями работников, чья заработная плата увеличилась за последние годы (с 2017 по 2020 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 2020 году 5,64 руб. Способность фонда заработной платы генерировать доход была минимальной только в 2019 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 пока-

зателей, 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 2019 года в оставшиеся годы исследования наблюдалась устойчивая тенденция роста рентабельности труда основной категории работников отрасли с 1,47 в 2017 году до 1,95 в 2020 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 ко-

торых 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.

Нормативный уровень трудовой деятельности является опорой для системы мотивации и стимулирования труда работников сельского хозяйства. Работники организации должны выполнять свою деятельность за заранее обусловленное вознаграждение. Задачей стимулирования труда является побуждение работника стараться выполнять свой труд более эффективно.

Анализируя тот факт, что в разных сельскохозяйственных организациях для эффективного мотивирования работников важно применять такие меры как: предоставление жилья, путевки в различные оздоровительные места и так далее. В процессе применения материально-денежных стимулов организации дает возможность устанавливать поведение объектов управления в основе внедрения всевозможных премий и наказаний.

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. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ В ООО «ЦИЛЬНА» ДРОЖЖАНОВСКОГО РАЙОНА РТ

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. Соборания, 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 повыситься, 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. Лю-

ди, 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.

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 КРІ, которая давно и успешно применяется за рубежом, становится все более популярной в России. Его реализуют крупные корпорации, холдинги и даже малые предприятия. КРІ позволяет надежно связать интересы сотрудника с задачами, стоящими перед компанией.

Соединенные Штаты являются родоначальником метода КРІ. В 1960-х - 1970-х гг. в США появилась методология «Управление целями» (УЦ), также называемая «Management by Objectives» (МВО), 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 КРІ. КРІ - это оценка достижения цели. А целью является результат. Следовательно, КРІ - 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 УПЦ, система КРІ предполагает широкомасштабную обратную связь с сотрудником [35].

Мотивация персонала в молочном животноводстве на основе КРІ используется в Агروفирме «Детчинское» Калужской области.

В онлайн-журнале «Вятская губерния» генеральный директор Станислав Горянский рассказал об опыте внедрения концепции КРІ на своей ферме, где система КРІ 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 КРІ 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.

3.2 Мероприятия по совершенствованию мотивации работников молочного скотоводства

Исходя из проведенного анализа эффективности труда в ООО «Цильна» 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 КРІ 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 КРІ 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 КРІ.

1- Для каждого показателя мы рассчитываем КРІ (в процентах), показывая уровень результата по отношению к норме. Если КРІ выше 100%,

норма для этого показателя превышена. Если ниже 100%, норма не выполняется.

Формула расчета выглядит следующим образом:

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

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

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

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.

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

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

Зарплата = 23 315 + 23 951,5 = 47 266,5 руб. (таб.13)

Таблица 13 - 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.14)

Таблица 14 - 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 пре-

мирования при формировании заработной платы на основе КРІ, 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 КРІ, 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%.

Эффективность использования предлагаемых мер

После перехода на систему КРІ можно будет увидеть положительную тенденцию в достижении поставленных целей и повышении темпов воспроизводства. Именно благодаря критериям КРІ 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 КРІ 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 месяцев, 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.15)

Таблица 15 - Производственно - экономические показатели молочного скотоводства после применения системы KPI 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.19, при достижении цели - увеличения надоя молока на 5%, общие показатели эффективности производства повысятся.

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

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.

де.

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

Составить бюджет расходов на персонал, учесть индексацию заработной платы, карьерный рост и подготовку специалистов;

1) Разработать и согласовать с руководством хозяйства специальную документацию: трудовые договоры, кадровое обеспечение и другие документы, связанные с оплатой труда работников;

2) Подготовить карты КРІ и определить методологию расчета каждого ключевого показателя;

3) 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, надоявших более 4200 кг. Путевка на оздоровление будет оплачиваться за 14 дней пребывания в комплексном центре социального обслуживания населения в Дрожжановском районе РТ.

- В качестве неэкономического способа мотивации в ООО «Цильна» 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 ООО «Цильна» Дрожжановского 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 ООО «Цильна» 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 ООО «Цильна» и повысить общую мотивацию работников молочного скотоводства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альберт М. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури // Пер. с английского. - М.: Дело, 2019 – 318 с.
2. Бердиёров Т.А., Ортиков Ё.Ю. Понятие мотивации трудовой деятельности / Т.А. Бердиёров, Ё.Ю. Ортиков // Молодой учёный.— 2020 — №7.2 (111.2.). — С.83-86.
3. Белоус Н.М., Ториков В.Е. Концепция развития животноводства Брянской области // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 3-2. – с. 59-63.
4. Билалова, Л.Р. Стратегическое управление предприятием АПК / Л.Р.Билалова // Векторэкономики.– 2019. – № 4 (22). – С. 67.
5. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: теория и практика / В. И. Бовыкин. – СПб: Речь, 2017. – 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. – 2016. – № 37(412). – с. 44-57.
7. Галяутдинов Р. Р. Мотивация и стимулирование работников [Электронный ресурс] / Р.Р. Галяутдинов. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie>, свободный.
8. Гасанов Р.А.: 67 секретов разработки мотивационной системы. – Ростов п/д : Феникс, –2013. – 267с.
9. 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
10. 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. – 2017. – С. 450-455

11. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными социально-экономическими системами / Х.Н. Гизатуллин. – М.: Норма, 2007 – 205 с
12. Дубовская Т.С. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / С.А. Дубовская // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). — 2017 — №4 (25). — С.36-39).
13. 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. – 2017. – № 6. – с. 27-31.
14. Дятлов, В.А. Экономика труда / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов. – М.:Приор, 2012 – 315 с.
15. Зайцева, О. А. Основы менеджмента / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева. – М.: Феникс, 2017. – 266 с.
16. Иванов, Ю. В. Соционика и мотивация труда / Ю. В. Иванов // Управление персоналом. – 2017. – №7. – С. 20-22
17. 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, 2018. – с. 127-133.
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2020. – 508 с
19. Казначевская, Г. Б. Основы менеджмента / Г. Б. Казначевская. – М.: Наука, 2017. – 226 с.
20. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2019. – 63 с.
21. Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
22. Литвиненко Д. Мотивация персонала как фактор повышения его трудовой деятельности / Д. Литвиненко, В. Струнина // Молодой ученый. – 2018. – №3. – С. 353-355.

23. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.
24. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2019. – 80 с.
25. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие. 7-е изд, стер. М.: Омега-Л, 2020. – 264 с.
26. Лысенко Д.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Д. В. Лысенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 372 с.
27. . Макарова А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях / А. О. Макарова // Молодой ученый. – 2015. – №6. – С. 376-379.
28. Мандражи З.Р. Основные направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала / З.Р. Мандражи, З.С. Асанова // Таврический научный обозреватель. – 2017. - № 2 (7). – С. 26-30.
29. 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», 2016. – 152 с.
30. 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.
31. Мухаметгалиев Ф.Н. Организация молочного скотоводства на основе технологических инноваций: Учебное пособие / Ф.Н.Мухаметгалиев [и др.]. – Казань: Изд-во Казанск. гос. ун-та, 2015 – 352 с.
32. Подлесных, В.И. Менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. – СПб: изд. Дом «Бизнес пресса». – 2015 – 211 с.
33. . Полушкина Т.М. Социология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.М. Полушкина, Е.Г. Коваленко, О. Ю. Якимова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 258 с.
34. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 346 с.

35. Соломатина, Н.А. Управление организацией / Н.А. Соломатина, З.А. Нагимова. - М: ООО «Вершина», 2011 – 219 с.
36. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М.: Мысль, 2017. – 341 с.
37. Суровцев В.Н., Никулина Ю.Н., Бильков В.А. Повышение эффективности труда в молочном скотоводстве на основе инновационных технологий // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 6. – с. 28-36.
38. 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, 2018. – с. 245-250.
39. Ульянов С.С. Роль современных методов материального стимулирования персонала / С.С. Ульянов // Молодой ученый. – 2020. – №9. – С. 153-155.
40. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: Приор, 2017 – 287 с.
41. Файзова, А.Р. Особенности мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий / А.Р.Файзова// Вектор экономики. – 2019. –№ 4 (22).– С. 99.
42. Ходыревская В.Н. Мотивационная роль заработной платы и ее экономическая эффективность // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2018. – № 1. – с. 36-38. 1340
43. Холодов О.А. Мотивация труда в системе внутривозрастных экономических отношений / О.А. Холодов // Управление персоналом. – 2017. – № 5. – С. 8-12
44. 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. – 2017. – С. 456-461

45. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие / О.П. Чекмарев. – СПб.: СПбГАУ, 2015. – 343 с.

Холодов О.А. Мотивация труда в системе внутривладельческих экономических отношений / О.А. Холодов // Управление персоналом. – 2017. – № 5. – С. 8-12.

46. Четвертаков И.М., Четвертакова В.П., Лапенко И.И. Организационные проблемы производства молока и пути их решения // Организатор производства. – 2018. – № 3(54). – с. 35-36.

47. 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. – 2019. – № 2. – с. 32-37.

48. 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.

49. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2017. – 268 с.

50. Шлендер Э.П. Мотивация и стимулирование персонала: учебник / Э.П. Шлендер, Ю.П. Кокин, В.Д. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

51. Шапиро, С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: Вита-Пресс, 2017. – 275 с.

52. Estrada, J.M. 2009 Motivating in this environment. Dairy Herd Management. Sept.2009 p. 8

53. 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.

54. 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.

55. Avkhadiev F.N. Reporting in the area of sustainable development in agribusiness / Klychova, G. Zakirova, A., Sadrieva, E., Avkhadiev, F., Klychova, A. / E3S Web of Conferences Volume 91, 2 Topical Problems of Architecture, Civil Engineering and Environmental Economic - 2019

56. Mukhametgaliev F.N./Trends in the Formation of the Current Agrifood Policy of Russia , L.F.Mukhametgaliev Sitdikova, F.F. Mukhametgalieva, E.R. Sadrieva, F.N. Avkhadiev / Studies on Russian Economic Development, , Vol. 30, No. 2 - 2019, pp. 162–165.