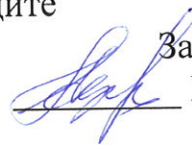


**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Допустить к защите

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление системой стимулирования труда работников на основе внедрения
ключевых показателей эффективности работы (на материалах общества с
ограниченной ответственностью «Тепличный комбинат Майский»
Зеленодольского района Республики Татарстан)

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Направленность «Организация предпринимательства»

Выпускник (магистрант)



И.И. Нигматуллин

Научный руководитель
д.э.н., профессор



Ф.Н. Мухаметгалиев

Рецензент:
д.э.н., профессор



М.Х. Газетдинов

Казань 2022

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Казанский государственный аграрный университет»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Кафедра организации сельскохозяйственного производства

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Мухаметгалиев Ф.Н.

«21» января 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Нигматуллина Ильназа Ильдаровича

1. Тема работы: Управление системой стимулирования труда работников на основе внедрения ключевых показателей эффективности работы (на материалах общества с ограниченной ответственностью «Тепличный комбинат Майский» Зеленодольского района Республики Татарстан)

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

3. Исходные данные к 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 материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций; материальное стимулирование труда как экономическая категория; особенности материального стимулирования труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики; современное состояние и тенденции формирования системы материального стимулирования труда в сельском хозяйстве; уровня оплаты труда и экономическая оценка действующей системы материального стимулирования ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ; совершенствование системы материального стимулирования труда в ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ; методологические основы применения системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности; формирование и практическое применение системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания

«21» января 2020г.

Руководитель

Задание принял к исполнению

Ф.Н. Мухаметгалиев

И.И. Нигматуллин

АННОТАЦИЯ

к выпускной квалификационной работе

Нигматуллина Ильназа Ильдаровича

на тему: Управление системой стимулирования труда работников на основе внедрения ключевых показателей эффективности работы (на материалах общества с ограниченной ответственностью «Тепличный комбинат Майский» Зеленодольского района Республики Татарстан))

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование основных направлений совершенствования мотивации и материального стимулирования труда. Тема выпускной квалификационной работы соответствует содержанию работы, а содержание раскрывает вопросы и задачи, обозначенные в структуре работы. Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, приложения. В первой главе были изучены теоретические основы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций. Во второй главе проведен анализ современного состояния и тенденции формирования системы материального стимулирования труда в сельском хозяйстве; уровня оплаты труда и экономическая оценка действующей системы материального стимулирования ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ; В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования труда в ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ; методологические основы применения системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности; формирование и практическое применение системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности»

ABSTRACT

to the graduate qualification work

Nigmatullin Ilnaz Ildarovich

on the topic: Management of employees' labor stimulation system on the basis of implementation of key performance indicators (based on the materials of Limited Liability Company "Teplichny Combinat Maysky" of Zelenodolsky district of the Republic of Tatarstan)

The aim of this graduate qualification work is the development and justification of the main directions of improvement of motivation and material stimulation of labor. The topic of the graduate qualification work corresponds to the content of the work, and the content reveals the issues and tasks outlined in the structure of the work. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references, an appendix. In the first chapter the theoretical bases of material stimulation of labor of workers of agricultural organizations were studied. In the second chapter the analysis of the current state and tendencies of formation of the system of material stimulation of work in agriculture; level of compensation and economic evaluation of the current system of material stimulation of LLC TK "Maysky" of Zelenodolsk district of RT; measures for improving the system of material stimulation of labor in LLC TK "Maysky" of Zelenodolsk district of RT; methodological basis of application of the material stimulation of personnel on the basis of key indicators were developed in the third chapter.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	11
1.1 Материальное стимулирование труда как экономическая категория	11
1.2 Особенности материального стимулирования труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики	26
2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ	40
2.1. Уровень материального стимулирования работников сельского хозяйства	40
2.2. Взаимосвязь заработной платы и основных показателей экономической эффективности	53
2.3 Анализ уровня оплаты труда и экономическая оценка действующей системы материального стимулирования ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ	61
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО ТК «МАЙСКИЙ» ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО РАЙОНА РТ	69
3.1 Методологические основы применения системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности	69
3.2 Формирование и практическое применение системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности	80
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	103

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	11
1.1 Материальное стимулирование труда как экономическая категория	11
1.2 Особенности материального стимулирования труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики	26
2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ	40
2.1. Уровень материального стимулирования работников сельского хозяйства	40
2.2. Взаимосвязь заработной платы и основных показателей экономической эффективности	53
2.3 Анализ уровня оплаты труда и экономическая оценка действующей системы материального стимулирования ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ	61
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО ТК «МАЙСКИЙ» ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО РАЙОНА РТ	69
3.1 Методологические основы применения системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности	69
3.2 Формирование и практическое применение системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности	80
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	103

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В системе хозяйствующих субъектов существенная роль отводится трудовым ресурсам, рациональное использование которых дает возможность улучшать показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В нынешних условиях все большее внимание уделяется мотивации и материальному стимулированию работников к высокопроизводительному труду с целью повышения эффективности производства.

В аграрной сфере проблема материального стимулирования труда относится к трудно решаемым. На данный момент система мотивов и стимулов, существующая в сельском хозяйстве, не позволяет установить прочной заинтересованности работника в результативности и качестве своего труда. Для обеспечения трудовой активности персонала на сельскохозяйственных предприятиях требуется внедрение и применение эффективных систем мотивов и стимулов, которые должны фокусироваться на создании прогрессивных форм и методов вовлечения персонала в трудовой процесс, обеспечивающих крепкую взаимосвязь между желаниями и интересами работника и результатами его работы.

В нынешних условиях огромную роль играют материальные стимулы, так как именно они выражают экономическую заинтересованность персонала в итогах своей работы и определяют долю вклада каждого работника в результаты производства. В последние годы существенно изменилась система управления и регулирования материального стимулирования труда на сельскохозяйственных организациях и предприятиях агропромышленного комплекса. Значительно изменились функции и обязанности руководителей, специалистов и рядовых работников, условия приема и назначения, порядок образования источников на их содержание, показатели и размеры оплаты их труда, все это сопровождается сокращением численности работников, занятых в сельскохозяйственном производстве. Такая ситуация меняет основные

направления мотивации трудового поведения сельского населения и материального стимулирования работников аграрного производства. Но, стоит отметить, что они должны сопровождаться созданием достойных условий труда в производственных объектах, поскольку от правильного выстраивания системы оплаты труда на сельхозпредприятиях, агрофирмах зависит как производительность труда, так и состоятельность их бизнеса в целом, объемы основных начисляемых налогов, а в конечном итоге и размеры будущей пенсии работников.

Для обеспечения трудовой активности работников сельского хозяйства необходима действенная система мотивов и стимулов. Особое значение в современных условиях имеют материальные стимулы, поскольку именно они отражают экономическую заинтересованность работников в результатах своего труда, определяют вклад работника в произведенный продукт. Именно посредством материального стимулирования труда оказывается влияние на формирование мотивов трудового поведения работников, занятых в сельскохозяйственном производстве. Система материального стимулирования труда должна быть направлена на разработку форм, методов, способов привлечения работников к труду, которые обеспечивали бы заинтересованность в результатах труда, что подчеркивает актуальность и практическое значение темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблеме материального стимулирования труда посвятили свои труды такие отечественные ученые, как Л.И.Абалкин, В.П.Арашуков, В.Ф. Башмачников, П.Г.Бунич, Л.Девяткина, Я.Зеленевский, Г.И. Зинченко, Е.Злобин, М.Е. Клоев, А.И. Милуков, М.А. Никитин, В. Попов, Н.И. Прока, В.В. Радаев, В. Радченко, И.П. Суворова, М.П. Тушканов, И.Г. Ушачев, А.Д. Шеремет, Ю.Н. Шумаков, М.Я. Штейнман, В.И. Щербаков, А.М. Югай и др.

Вместе с тем, в условиях реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования продовольственных рынков 2017-2020 гг. вопросы материального стимулирования труда на предприяти-

ях сельского хозяйства нуждаются в дополнительных исследованиях, что определило выбор темы, формулировку целей и задач, логику работы.

Объектом исследования являются системы материального стимулирования труда работников, применяемые в сельскохозяйственных организациях Республики Татарстан.

Предметом исследования выступает совокупность социально-экономических процессов, определяющих материальное стимулирование труда работников сельскохозяйственных организаций.

Цель и задачи исследования. Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование основных направлений совершенствования мотивации и материального стимулирования труда. Для достижения поставленной цели в процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретическую сущность и методологическую основу мотивации и материального стимулирования труда работников в сельскохозяйственном производстве;
- анализ системы мотивации и материального стимулирования труда;
- выявить особенностей мотивации и материального стимулирования работников;
- разработать мероприятия по совершенствованию материального стимулирования труда работников

Методы исследования. Поставленные задачи решались с помощью монографической, абстрактно-логической, экономико-статистической, нормативной методов.

Также использовались методы статистического анализа, методы построения аналитических таблиц и моделирования изучаемых процессов.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных, зарубежных ученых-экономистов и практиков по исследуемой проблеме.

В зависимости от целей и задач исследования использовалась совокупность методов научного познания: сравнение, исторический, монографический, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический, экономико-статистический, графический.

Информационной базой послужили данные Федеральной службы государственной статистики РФ и территориального органа государственной статистики по Республике Татарстан, законодательные акты и нормативные документы Правительства РФ, РТ; данные Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, местные и центральные периодические издания, наблюдения автора.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- уточнены теоретические положения по использованию механизма материального стимулирования труда в сельском хозяйстве, выявлены структурные элементы и особенности организационно-экономического механизма материального стимулирования труда в сельском хозяйстве;
- выявлена взаимосвязь между системой материального стимулирования и результатами сельскохозяйственного производства;
- предложено использование KPI (Key Performance Indicators) системы управления производством, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности предприятия, отдела или сотрудника.

Положения, выносимые на защиту:

- предложена авторская трактовка категорий и уточнено содержание понятий «мотивация труда», «материальное стимулирование», применительно к новым условиям развития сельского хозяйства;
- систематизированы принципы и методические положения материального стимулирования труда в современном этапе развития экономики;
- обозначены главные факторы, влияющие на мотивационный механизм управления производством с последующим выявлением особенностей и основных тенденций формирования экономического механизма материального стимулирования труда в сельском хозяйстве;

- предложены организационно-экономические меры совершенствования системы материального стимулирования труда на сельскохозяйственных организациях с использованием KPI (Key Performance Indicators) системы управления производством.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования 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 109 страниц, в том числе 2 рисунка и 24 таблиц. Список литературы содержит 56 наименования. Описание представляемого исследования включает введение, три главы, выводы и предложения, список литературы.

Во введении обсуждается актуальность работы, цели и задачи исследования, научная новизна, практическая значимость выпускной квалификационной работы, формулируются положения, выносимые на защиту. Кратко представлено содержание выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Теоретические основы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций» рассматриваются содержание мотивации и материального стимулирования как экономической категории, элементы организационно-экономического механизма мотивации труда и особенности их применения в сельском хозяйстве

Во второй главе «Современное состояние и тенденции формирования системы материального стимулирования труда в сельском хозяйстве» дана оценка современного состояния материального стимулирования работников сельского хозяйства анализируется взаимосвязь заработной платы и основных показателей экономической эффективности.

В третьей главе «Совершенствование системы материального стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях» рассматриваются вопросы совершенствования механизма материального стимулирования труда, разработки новых систем оплаты труда и применения нематериальных стимулов мотивации труда на сельскохозяйственных организациях.

В выводах и предложениях сформулированы основные результаты выпускной квалификационной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Материальное стимулирование труда как экономическая категория

В нынешнее время продолжают формироваться новые механизмы хозяйствования, ориентированные на рыночную экономику. Вследствие этого сельскохозяйственные предприятия должны работать нетрадиционно и по-новому, подстраиваясь к вновь устанавливающимся условиям, законам и требованиям рынка, осваивая новые типы экономического поведения, адаптируя производственную деятельность к происходящим преобразованиям. Огромное значение приобретает вклад каждого отдельного сотрудника в конечный результат деятельности организации. Одно из решающих условий стабильного развития предприятий, занимающихся агробизнесом – поиск действенных методов управления трудовой деятельностью, которые создавали бы условия для активизации человеческого фактора. Главным фактором эффективности труда выступает мотивация работников.

В России такое понятие как «мотивация труда» в экономическом плане возникло относительно недавно, это было связано с демократизацией производства. До этого понятие употреблялось преимущественно в социологии и психологии. Этому способствовало ряд определенных причин:

- экономические науки не отличались стремлением анализировать зависимость между своими предметами и вышеперечисленными науками;
- в экономике до недавнего времени понятие «стимулирование» заменяло понятие «мотивация».

Эти причины приводили к некой усеченности понимания мотивационного процесса, и как следствие ориентация была направлена на достижение краткосрочных экономических целей. Это губительно отражалось на личности работника, не вызывая у него желания в саморазвитии и самосовершен-

ствовании. А ведь на сегодняшний момент именно эта система является наиболее значимым источником повышения эффективности производства.

Результативность любого экономического мероприятия определяется отношением работников к труду. Каждый руководитель понимает, что необходимым условием развития производства является побуждение сотрудников к эффективной трудовой деятельности на предприятии. Стимул – это стороннее воздействие на сотрудника, побуждающее его к эффективному труду. Стимулирование является выгодным как для руководителя, так и для работника. Для руководства предприятия стимул выступает средством достижения поставленной цели (увеличение количества выпускаемой продукции вследствие повышения производительности труда персонала, улучшение качества работы). Для сотрудников стимул – это возможность извлечения дополнительных благ при соответствующих вложениях труда.

Стимулы преобразуются, проникая в психологию и сознание людей, и становятся внутренним побудительным источником или мотивами поведения сотрудника.

В связи с этим можно сделать вывод, что «мотивы – это осознанные стимулы» [1, с. 5].

Мотивы и стимулы делятся на две основные группы – внутренние и внешние.

Внутренние мотивы и стимулы устанавливаются и контролируются самостоятельно самим человеком и зависят от определенных факторов, которые в большей мере управляются им же. К таким факторам можно отнести уровень мышления, умственного развития, образования, также моральное, физическое и психологическое состояние человека. Внутренние мотивы и стимулы могут обеспечивать высокую трудовую активность сотрудника, побуждать к продуктивному труду или, наоборот, сдерживать это стремление. К этой группе можно отнести: удовлетворение потребностей в самовыражении и самореализации, признание ценности итогов собственной деятельно-

сти, моральный и материальный интерес в достижении высоких результатов труда.

Внешние мотивы и стимулы оказывают влияние на уровень мотивации человека, но при этом они в наименьшей степени зависят от него. Обеспечение высокой трудовой деятельности работника происходит вследствие внешнего воздействия. В микроэкономическом плане к этой группе относятся: система предоставления стимулов через внутренний экономический механизм хозяйственной деятельности предприятия, организация производства, общие условия труда, общественная значимость и престижность труда, управление и контроль руководства и социально-психологическая обстановка в коллективе, межколлективная конкуренция и т.п. Если рассматривать эту группу с макроэкономической стороны, то они включают: государственные методы воздействия на агропромышленный комплекс, к ним следует отнести реализацию государственных национальных программ, также существующий финансовый и налоговый механизм, нынешние ценообразующие условия, конкурентную среду и т.п.

Очень важным является совпадение внешних мотивов и стимулов с внутренними. Это объясняется тем, что стимулы, направляемые работодателем в сторону работников, должны попадать в круг их интересов. В этом случае работники трудятся с полной самоотдачей, так как понимают то, что это предоставит им возможность в удовлетворении потребностей. При неудовлетворении потребностей по ходу трудовой деятельности работник пытается найти возможность удовлетворить их в ином месте или другим способом, который может не одобрить работодатель.

Мотивация и стимуляция – это качественно организованный и проработанный механизм, включающий конкретные взаимозависимые способы доведения до работников сути мотивов и стимулов. При помощи них создаются условия для активации физических и умственных качеств работника, побуждающих его удовлетворять неизменно растущие потребности, возникающие в процессе трудовой деятельности. Этот механизм состоит из следующих

взаимоувязанных категорий: «потребности», «интересы», «установки», «цели», «мотивы», «стимулы», «ценности».

Далее представлена конкретная схема взаимодействия данных категорий (рисунок 1).

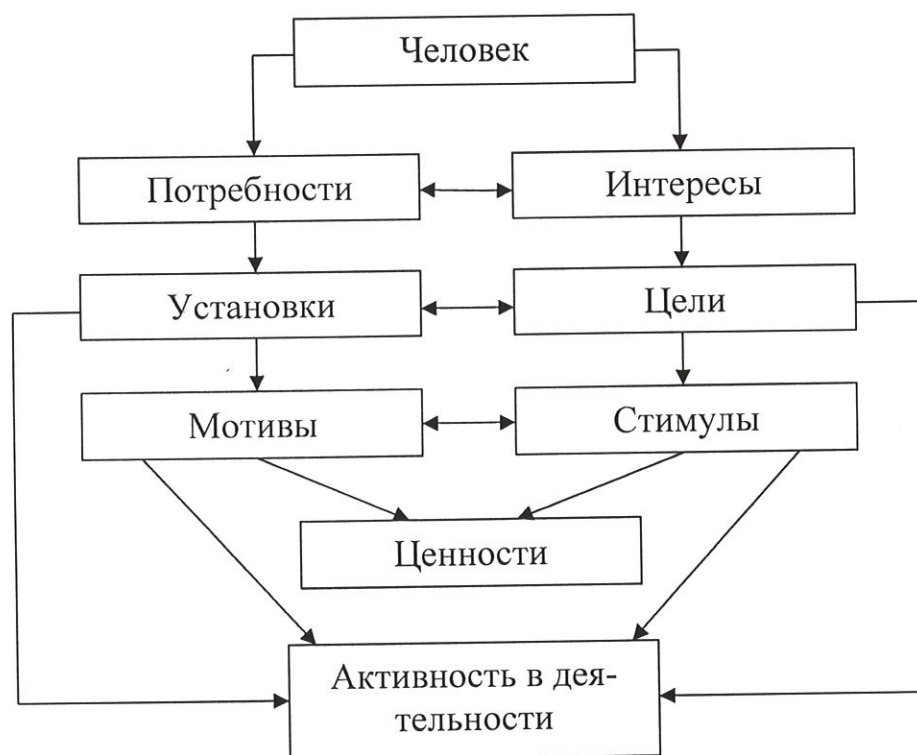


Рисунок 1. – Истоки активности человека в трудовой деятельности

По данным рисунка 1 можно сделать вывод, что в представленной цепи взаимосвязанных категорий последующее звено как бы составляет основу предыдущего, включая в себя все начальные звенья, и служит логическим заключением данной цепи. Осуществляется соединение самих интересов и их субъектов-носителей. Завершением данного процесса должно явиться возникновение заинтересованности исполнителей в достижении поставленных задач. Управляющими или регулирующими органами должны быть созданы конкретные условия для реализации интересов сотрудников и намеченных задач. При создании этих условий работнику уже необходимо быть готовым к активным действиям.

Без использования такого механизма, не имеет смысла говорить о существовании на предприятии системы рационального и эффективного внутрихозяйственного расчета. Стимулирующее воздействие механизма – тактика разрешения проблемы, оно состоит в активизации функционирования сотрудников. Мотивирующее воздействие – стратегия решения проблемы, имеющая долгосрочную перспективу, характеризуется активизацией профессионального и личностного роста сотрудников.

В настоящее время многие экономические словари трактуют понятие «мотивация» по учебнику Раицкого К.А. – внешние и внутренние воздействия на экономический субъект в целях побуждения его к деятельности для достижения конкретных целей, наличие интереса к этому виду деятельности и методов для ее активизации [2, с.203].

Ханова А. описывает трудовую мотивацию как процесс побуждения конкретного работника или группы сотрудников к активной трудовой деятельности в целях достижения целей предприятия, к проведению запланированных работ и выполнению поставленных задач [3, с. 25].

Данное определение указывает на существовании тесной взаимосвязи между управленческой и индивидуально-психологической сторонами содержания мотивации. Оно основано на условии согласования цепей объекта и субъекта управления как необходимого и незаменимого элемента в механизме контроля над социальной системой и людьми. Результатом такого согласования будет являться выработка объектом определенного трудового поведения, конечным же итогом будет достижение определенного результата труда.

Мотивация работника сельского хозяйства формируется исходя из всех тех материальных и культурно-бытовых благ и услуг, которые могут быть предоставлены ему благодаря положительным результатам трудовой деятельности, учитывая предоставляемые условия труда и отдыха. Личная заинтересованность персонала позволяет продуктивно задействовать все рабочее время, раскрыть потенциал работника, его умственные и физические способ-

ности, также способствует его интеллектуальному и профессиональному росту [4, с. 8-9].

В сельском хозяйстве мотивы, в качестве элементов мотивационной системы, разделены на следующие основные группы: материальные, духовные, производственно-бытовые, социальные.

Суть материальных мотивов выражается в экономической заинтересованности сотрудников в участии в трудовой деятельности. Они устанавливают размер количественного и качественного вклада персонала в созданный продукт, который обеспечит им получение материальных благ.

Духовные мотивы побуждают работников к высокопродуктивному труду из чувства ответственности за содержание своей семьи, также характеризуются осознанием важности и социальной значимости работы, необходимости благоприятного психологического климата в коллективе, в хороших человеческих отношениях.

Мотивы производственно-бытового характера выражают желание работников вести свою производственную деятельность в коллективе, имеющем высокий уровень организации труда и благоприятные санитарные условия.

Социальные мотивы характеризуются пониманием работника необходимости своей причастности в трудовой деятельности, также решением значимых социально-экономических проблем [5, с. 30-31].

Мотивация выполняет следующие функции:

- объяснительно-обосновывающая функция (аргументирует целесообразность поведения экономического субъекта);
- регулятивная функция (блокирует и разрешает конкретные действия);
- коммуникативная функция (прогнозирует общение субъектов в трудовой сфере);
- функция социализации (приводит к осознанию социальной роли работника в трудовом коллективе);

- корректирующая функция (уточняет старые и формирует новые идеалы, нормы, ценности).

Мотивационный процесс включает с себя такие понятия, как «потребности» и «вознаграждения». В данном процессе через мотивацию следует влиять на интересы работника в целях достижения лучших результатов трудовой деятельности и организации условий для удовлетворения его потребностей. Необходимо также обеспечить сплетение целей сотрудника и целей организации, так как любые установки со стороны не вызывают интерес у работника, пока не станут его целью.

В реальной жизни существует два вида потребностей – первичные и вторичные. К первичным можно отнести потребности в продуктах питания, одежде, жилище и т.д. К вторичным относят потребности, которые вырабатываются в процессе познания и приобретения жизненного опыта (потребность в уважении и успехе). Потребности персонала не поддаются непосредственному изменению и о них можно узнать по поведению сотрудника. Вознаграждения решают вопрос об удовлетворении потребностей. Но свои потребности все работники оценивают неодинаково, и из-за этого различна и их оценка о вознаграждении. Большое значение имеет «внутреннее» вознаграждение, то есть создание условий, когда работник понимает важность и значимость собственного труда, испытывает чувство причастности к конкретному коллективу и предприятию в целом, его устраивает социально-психологический климат в коллективе и т.п. «Внешнее» вознаграждение тоже играет огромную роль в процессе удовлетворения потребностей работника, к нему можно отнести заработную плату, продвижение по карьерной лестнице и т.д.

Мотивационный процесс состоит из следующих стадий: осмысление работником совокупности потребностей в качестве системы предпочтений; поиск и выбор лучшего из способов получения конкретного вида вознаграждения; принятие решения о реализации выбранного способа; совершение действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребностей [3, с. 25].

Для того, чтобы эффективно и рационально организовать производство и трудовую деятельность персонала, необходимо учитывать факт существования разных видов мотивации – мотивации достижения и мотивации избегания.

Сущность мотивации достижения выражается стремлением работника к эффективному достижению поставленной цели посредством выполнения активных действий для обязательного получения различных благ за свой труд (для одних это – заработная плата, других – квалификация, третьих – вызывающая большой интерес работа, четвертых – самоутверждение и т.д.).

Суть мотивации избегания заключается в том, что работник осуществляет свою трудовую деятельность вследствие воздействия на него конкретного страха (боязнь наказания, увольнения, проявления недовольства со стороны руководства и т.п.).

Эти два вида мотивации образуют пять основных типов мотивации (четыре мотивационных типа – с мотивацией достижения и 1 тип – с мотивацией избегания). Каждого отдельного сотрудника в большей или меньшей степени можно отнести к определенному мотивационному типу.

К инструментальному типу можно отнести работников, которых не интересует суть работы, большое значение для них имеет размер зарплаты. Они готовы выполнять работу, которая хорошо оплачивается, и не берутся за работу, не подкрепленную возможностью получения дополнительного заработка. Такие сотрудники отличаются развитым социальным достоинством (обеспечение того жизненного стандарта, который они считают достойным относительно себя).

К профессиональному типу относятся сотрудники, которых интересует профессиональный рост, сама суть и содержание трудовой деятельности. Такие работники любят решать сложные задачи и получать удовлетворение от этого. Они преследуют цель стать высококвалифицированными специалистами и, как правило, добиваются ее. Заработная плата рассматривается ими

в качестве индикатора оценки профессионализма со стороны руководства предприятия.

Патриотический тип включает в себя категорию работников, работающих с полной отдачей при создании комфортных психологических условий в коллективе. Для них большое значение имеет поощрение и признание их участия в достижениях предприятия со стороны руководства и коллектива. Они ценят свое место в компании и трудовые отношения, им необходимо чувствовать свою принадлежность, ощущать важность и нужность для организации.

К хозяйскому типу относится персонал, для которого важное место занимает самостоятельность в работе. Они берут полную личную ответственность за конкретную работу и полностью отвечают за ее результаты, при этом не приемлют контроля. Их отличает желание быть хозяевами в блоках задач, порученных руководителем. Данный тип базовый для предпринимателей, занимающихся собственным делом, и является редким для наемного персонала.

Люмпенизированный тип (мотивация избегания) включает работников, не имеющих собственную мотивацию. У них нет личных интересов и потребностей, они не имеют желания себя заставлять работать. Единственным способом заставить их осуществлять трудовую деятельность является контроль руководства. Им присущи такие характерные черты как стремление к минимизации своих трудовых усилий, низкая цена рабочей силы, расчет на благосклонность работодателя. В аграрном секторе работников такого типа достаточно много [6 с. 34-35].

Мотивация в сельскохозяйственном производстве основывается на следующих принципах:

- заработная плата должна формироваться из заработанных предприятием денежных средств, причем минимальным уровнем оплаты труда должно обеспечиваться создание оптимального воспроизводственного процесса жизнедеятельности;

- верхний порог заработка может не устанавливаться, при условии того, что он будет обусловлен надлежащим активным производственно-финансовым результатом труда;

- коллективам работников должны предоставляться широкие права в определении системы оплаты труда, которые отвечали бы установленным производственным условиям [5, с. 30-31].

Каждое отдельное предприятие, занимающееся агробизнесом, имеет свой мотивационный механизм, отличающийся от другого предприятия, вследствие отличия специфики их деятельности. Однако каждый такой механизм характеризуется содержанием единого ключевого принципа – это «система льгот как главный стимулирующий элемент» [5, с. 27]. Этот принцип описывается с помощью положений, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Мотивационный механизм работников агропредприятия

Положения при построении системы льгот			
Иерархия отношений	Круговая порука	Льготы	Регулярная аттестация
- существование конкретных статусов для всех членов коллектива; - в подразделении не должно быть сотрудников одинакового статуса; - весь персонал должен иметь строгое понятие о статусе каждого члена коллектива;	- коллектив в полном составе отвечает по фактам воровства (групповая ответственность); - наказание коллектива должно являться значительным, но работники при этом должны иметь возможность восстановления льгот;	- ведомственное жилье, с правом перехода в личную собственность работника при отработке на предприятии его стоимости; - ведомственный автомобиль, подаренный работнику организации; - различные путевки для работников и членов их семей;	- изменение статуса подавляющего числа сотрудников в положительную сторону; - поддержание статуса небольшого количества неактивного персонала, не имеющего воздействие на групповые взгляды коллектива и предприятия в целом;

Продолжение таблицы 1

Положения при построении системы льгот			
Иерархия отношений	Круговая порука	Льготы	Регулярная аттестация
- отличия в статусе определяются различием заработка и наличием ряда льгот	- необходимым является использование демонстративного наказания работника, признающего виновным коллективом; - премирование должно носить также групповой характер, но с учетом статусов	- обучение сотрудников и их детей за средства предприятия; - допустимость использования средств и продукции организации; - «послабления» в регламенте работы	- понижение статуса нескольких недобросовестных работников; - изменение заработной платы и льгот, вследствие изменения статуса

Мотивация находится в тесной взаимосвязи со стимулированием труда. Однако, выступая в качестве методов управления труда, они являются противоположно направленными. Мотивация направлена на совершенствование достигнутого положения, а стимулирование на его закрепление, но, тем не менее, эти два понятия взаимно дополняют друг друга.

Стимулы – рычаги, вызывающие действие конкретных мотивов. К ним относят: определенные предметы, действия, обязательства, предложения, выступающие в качестве компенсации за некую деятельность.

Существует следующая классификация стимулов: мотивирующий стимул, немотивирующий стимул, демотивирующий стимул. Каждый из элементов данной классификации отличается конкретными характеристиками и различным воздействием на трудовое поведение персонала.

Мотивирующий стимул – предоставляет предполагаемый эффект: посредством его воздействия осуществляется повышение мотивации сотрудника, это ведет к ожидаемому росту производительности труда персонала, улучшению качества выпускаемой продукции. Данный положительный ре-

зультат трудовой деятельности поддерживается на протяжении долгого времени. Эта модель по своей сути совершенна, так как настоящее поведение работников отличается от ожидаемого, вследствие возможности оценки ими стимула. В случае, когда стимул является адекватным и соответствует мотивации сотрудника, руководство может ожидать от работника высокопроизводительного и плодотворного поведения.

Немотивирующий стимул – оказывает краткосрочное воздействие: является незаметным (предоставление несущественного денежного вознаграждения), либо выступает в качестве средства манипуляции, побуждая страх и представляясь прямым обманом (оказание психологического давления). Применение любого манипулятивного стимула, даже довольно тонкого, в конечном итоге распознается, приводит к прекращению своего влияния и не предоставляет положительных результатов для предприятия.

Демотивирующий стимул – дает недолговременный положительный результат, далее характеризуется протестными действиями персонала.

В сельском хозяйстве применение только мотивирующих стимулов предоставляют положительный результат, лишь с помощью них обеспечивается активное трудовое поведение работников. Это касается и всех других сфер экономики. При соответствии стимульного инструмента мотивации сотрудника, можно избежать немотивации и демотивации. В нынешнее время не существует универсальных стимулов, то есть методы и способы стимулирования лидирующих предприятий часто не подходят к мотивации сотрудников отстающих предприятий. [5, с.27]

Стимулирование труда – комплекс мер, применяемый субъектом управления в целях улучшения результативности труда сотрудников. Это средство удовлетворения в большей степени материальных потребностей персонала, которое несет также и нематериальную нагрузку, позволяя сотруднику реализовывать себя в качестве личности и работника одновременно [7, с. 34].

Стимулирование (стимуляцию) труда следует рассматривать как элемент трудовой ситуации, воздействующий на работника в сфере его трудовой деятельности, материальную оболочку мотивации сотрудников.

Понятие «стимулирование», как мы уже отмечали, существенным образом отличается от понятия «мотивирование». Отличие их заключается в том, что стимулирование выступает одним из средств, при помощи которого осуществляется мотивирование. Причем степень и частота применения стимулирования в роли средства управления зависит от уровня развития трудовых отношений на предприятии. Чем он выше, тем реже используется стимулирование. Это происходит вследствие того, что развитие и обучение персонала, выступая одним из методов мотивирования, наводит сотрудников предприятия к самостоятельному осуществлению необходимых действий, проявлению интереса к участию в делах организации, не оказываясь при этом под соответствующим стимулирующим воздействием [8, с. 143].

Стимулирование подразделяется на индивидуальное и коллективное, материальное и нематериальное, позитивное и негативное.

Индивидуальное стимулирование имеет направленность на отдельного работника, коллективное же, в свою очередь, на трудовой коллектив в целом.

К материальным стимулам относят:

- денежные стимулы (заработная плата, премии, доплаты, надбавки, дивиденды, депремирование, штрафы и т.д.);

- неденежные стимулы:

- а) социальные (медицинское обслуживание, страхование, расходы на питание, транспортные расходы, путевки и т.д.);

- б) функциональные (совершенствование организации производства, условий труда).

Основой для следующей классификации является заложенность в стимуле определенного дуализма. Суть позитивного стимулирования состоит в возможности обладания благом (для работника), достижении поставленных

целей (для руководителя), а негативное стимулирование характеризуется возможностью потери этого блага.

Можно сказать, что денежная стимуляция происходит путем использования денежных средств в качестве стимула. Неденежная же стимуляция осуществляется при помощи предоставления работнику материальных благ, приобретение которых затруднено за денежные средства по определенным причинам.

К нематериальным стимулам относят:

- социальные (престижность и значимость труда, профессиональный и служебный рост);
- моральные (признание коллектива, награды);
- творческие (самосовершенствование и самореализация, повышение квалификации, стажировки, командировки);
- свободное время (дополнительный отпуск, гибкий график).

Стимулирование осуществляет ряд важнейших функций:

- экономическая (состоит в повышении эффективности производства через повышение производительности труда работников и качества выпускаемой ими продукции);
- нравственная (выражается тем, что трудовые стимулы создают условия для приобретения активной жизненной позиции работника, для формирования благоприятного общественного климата);
- социальная (обеспечивает формирование социальной структуры общества через неодинаковый уровень доходов населения) [7, с. 34].

Основными требованиями к организации стимулирования труда выступают комплексность, дифференцированность, гибкость, оперативность.

Комплексность характеризуется единством стимулов, роль которых определяется системой подходов к управлению кадровым аппаратом, опытом и традициями организации (моральные и материальные, коллективные и индивидуальные стимулы).

Дифференцированность проявляется в использовании индивидуального подхода к стимулированию разных категорий работников. Бесспорно, что подходы к квалифицированным и неквалифицированным, молодым и старшим сотрудникам, имеющим большой трудовой стаж работы, к обеспеченному и малообеспеченному персоналу должны осуществляться по-разному.

Гибкость, оперативность определяется постоянным пересмотром существующих стимулов, которые зависят от происходящих перемен в трудовом коллективе и в обществе в целом.

Стимулирование труда основывается на принципах доступности, осязаемости, постепенности, минимизации разрыва между результатами труда и его оплатой, сочетания материальных и моральных стимулов, сочетания позитивных и негативных стимулов.

Принцип доступности базируется на понятности и демократичности условий стимулирования. Любой стимул должен быть достижимым для каждого сотрудника.

Принцип осязаемости означает существование некоего порога действительности стимула, различающегося в отдельных коллективах. Важным является определение его нижнего порога.

Принцип постепенности подразумевает регулярную повышающую коррекцию материальных стимулов. Следует учитывать, что необоснованно завышенное стимулирование имеет отрицательное влияние на мотивацию сотрудника, это происходит вследствие формирования предположения о повышенном вознаграждении и возникновения нового нижнего порога стимула, устраивающего сотрудника.

Суть принципа минимизации разрыва между результатами и оплатой труда заключается в ущемлении вознаграждения, в установлении четкой связи его с результатами труда.

Принцип сочетания материальных и моральных стимулов определяется тем, что по своей сути материальные и моральные факторы имеют одинаковую действующую силу. Но выдвижение на первый план тех или иных фак-

торов обуславливаются местом, временем и субъектом воздействия данных факторов (состояние развития экономики, традиции организации, обеспеченность, возраст, пол сотрудника).

Принцип сочетания позитивных и негативных стимулов заключается в разумности сочетания антистимулов (страхи потери работы, получения штрафа) к стимулам, в преобладании позитивных стимулов над негативными. Практическое применение этого принципа зависит от состояния развитости организации, его истории, традиций общества, коллектива, социального состава сотрудников, уровня их образования и профессиональности.

В связи со всем вышеизложенным можно сделать вывод, что создание эффективного механизма мотивации и стимулирования к труду позволит настроить сотрудников предприятия разных уровней и категорий к максимальной производительности трудовой деятельности, и в итоге работать на главную цель – устойчивое развитие аграрного бизнеса, сельской местности и снижение бедности сельских территорий [9, с.26].

1.2 Особенности материального стимулирования труда в сельском хозяйстве на современном этапе развития экономики

В сельском хозяйстве, как и в других сферах экономики, самым распространенным и важнейшим видом стимулирования труда выступает материальное стимулирование. Именно ему отводится ведущая роль в процессе повышения трудовой активности сотрудников и эффективности производственной деятельности предприятия. Материальное стимулирование труда, с одной стороны, должно предоставлять возможность получения высокого заработка при высококачественном выполнении работником поставленных предприятием задач (достижение высокого уровня показателей трудовой деятельности, увеличение количества и качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости), а, с другой, обеспечивать материальную ответственность за недобросовестную трудовую деятельность [10, с. 24-25].

Только при правильной организации и качественной разработке системы материального стимулирования, рационального использования всех его методов, форм и средств можно добиться эффективного привлечения работников к сельскохозяйственному труду и повышения заинтересованности в его итогах, также оптимального сочетания личных, групповых и общественных интересов.

Материальное стимулирование – мощный рычаг управления, предусматривающий применение системы вознаграждений и взиманий, которая обеспечивает установление взаимосвязи между получаемыми сотрудниками жизненными благами и его индивидуально вкладываемым трудовым капиталом [5, с. 30]. Другими словами, это некий способ превращения наемных работников в заинтересованных товаропроизводителей, собственников производимой продукции и применяемых ресурсов.

Эффективная система материального стимулирования должна осуществлять следующие основные функции:

- побуждать персонал к выполнению важных производственно-экономических задач, при этом направлять трудовую деятельность на решение проблем, являющихся наиболее весомыми в настоящий период времени и на определенном участке и способных положительно воздействовать на производительность труда;

- добавочно поощрять стороны трудовой деятельности, характеризующиеся невозможностью оценки обычными способами (личностные характеристики – профессионализм, ответственность, исполнительность).

Существуют разные формы материального стимулирования, применяющиеся в основном комплексно, а не в первоначальном виде.

По учету результата деятельности при определении стимула различают коллективное и индивидуальное материальное стимулирование. Коллективное – содействует работе организации в целом, при совпадении интересов одного сотрудника с интересами коллектива и предприятия. Индивидуальное – устанавливает зависимость между эффективной деятельностью отдельного

работника и его поощрением, но характеризуется сложностью в процессе установления показателей для оценки итогов деятельности одного сотрудника.

По уровню информированности работника о связи итогов деятельности с вознаграждением различают опережающую и подкрепляющую формы. При опережающей форме работник заранее получает информацию о конкретных показателях деятельности, которых необходимо достичь, и их поощрении (быстрый стимулирующий эффект). При подкрепляющей сотрудник информируется о поощрении за труд после завершения одного или нескольких периодов деятельности.

По итогам труда выделяется позитивное (премирование за превышение нормы) и негативное (депремирование за отклонение от нормы) материальное стимулирование.

По степени и характеру конкретности условий для получения вознаграждения различают общую, эталонную и состязательную (вознаграждение за полученное место) формы.

По временной разнице между результатом и выплатой вознаграждения выделяют непосредственное (оперативность и ясность), текущее и перспективное (содействует сплочению коллектива) материальное стимулирование.

Существует два основных принципа материального стимулирования труда работников:

- побуждение сотрудников к высокопроизводительному труду;
- побуждение персонала к высококачественному труду.

Одним из самых важных средств материального стимулирования труда и базовой основой удовлетворения потребностей работника выступает оплата труда (основа системы вознаграждения за трудовой вклад) [11, с. 47]. Она является основной формой восполнения затрат по воспроизведению рабочей силы в агропромышленных организациях.

В соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации «заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в

зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [12, с. 76] .

Своими словами, заработная плата – базисная часть поступающих в личное распоряжение жизненных благ персонала, представляет собой вознаграждение, получаемое работником организации, его размер определяется количеством и качеством затраченного им труда и результатами работы всего коллектива. Размер заработной платы находится в прямой зависимости от установленного государством минимального размера оплаты труда, сложности и условий труда, профессионализма работника, соотношения между спросом и предложением рабочей силы, общей результативности и эффективности деятельности организации и т.д.

В процессе организации трудовой деятельности заработная плата выполняет две основные роли: для работников она выступает доходом, получаемым за свой трудовой вклад, для работодателя – это часть издержек, предназначенная для производства продукции или услуг. В связи с этим, работники заинтересованы в повышении уровня этого дохода. Это достигается за счет более выгодной продажи своей рабочей силы или ведения более активной трудовой деятельности и приложения максимальных трудовых усилий. Работодатель, в свою очередь, желает минимизировать затраты на единицу продукции. Это представляется возможным вследствие обеспечения оптимальной загрузки работников в течение всего рабочего времени путем совершенствования организации труда, уровня технической и технологической оснащенности, применения более интенсивных норм труда. Этим объясняет-

ся существование объективного противоречия и предопределяется сложность проблемы оплаты труда [13, с. 270].

Система заработной платы отличается многофункциональностью, ей присущи следующие функции: мотивационная, воспроизводственная, измерительная, стимулирующая, статусная, регулирующая, социальная, производственно-долевая.

Мотивационная – основывается на мотивации труда, выражается активизацией работников к более эффективной трудовой деятельности вследствие воздействия на них внутренних (личных) и внешних факторов.

Воспроизводственная – обеспечивает сотрудников определенным количеством материальных благ и услуг, достаточным для дальнейшего воспроизводства рабочей силы и жизнедеятельности. В процессе реализации данной функции важная роль отводится определению гарантированного минимального объема материальных благ и услуг работников с помощью расчета минимальной величины заработной платы, ориентированной на прожиточный минимум. Минимальная оплата труда – это государственная социальная гарантия восполнения общественно необходимых трудовых затрат.

Измерительная – заключается в измерении трудовых издержек разного качества и количества при помощи различных элементов заработной платы. Эта функция строится на принципе дифференциации оплаты труда в строгой зависимости от его количественной и качественной стороны.

Стимулирующая – выражается повышением заинтересованности персонала в развитии предприятия, позволяет руководству организации достигать конкретного экономического эффекта с помощью применения наемного труда, работающего с максимальной отдачей. Эти цели достигаются с помощью установления прямой зависимости размера заработка и личного трудового вклада работника. Несоблюдение этой зависимости может привести к преобразованию стимулирующей функции в потребительскую, к подрыву трудовой основы оплаты труда, снижению трудовой активности и полной потере инициативы со стороны персонала.

Статусная – характеризуется соответствием статуса, который определяется размером оплаты труда, трудовому статусу сотрудника. Трудовой статус – это место, занимаемое работником, в отношении других работников предприятия. Размер получаемого вознаграждения за трудовую деятельность – важный показатель этого статуса, сравнение его с личными трудовыми усилиями предоставляет возможность оценки справедливости заработной платы.

Регулирующая – заключается в формировании отношения спроса и предложения в рабочей силе, оказывает воздействие на комплектование коллектива и обеспечивает его занятость. Данная функция выступает в качестве баланса между персоналом и руководством предприятия.

Социальная – направлена на формирование социальной инфраструктуры общества путем установления различного уровня доходов, он в основном зависит от степени влияния стимулов на каждого отдельного человека.

Производственно-долевая – устанавливает степень участия каждого сотрудника и долю его трудового вклада в совместных (групповых) затратах на производство продукции.

Организация оплаты труда основывается на следующих основных принципах:

- оплата труда выступает в качестве гарантии восполнения рабочей силы сотрудников, занятых простой трудовой деятельностью, этим предполагается установление минимального размера заработной платы;
- оплата труда осуществляется в зависимости от количественной и качественной стороны труда;
- уровень оплаты труда дифференцируется в соответствии с профессиональными качествами работника, особенностями и условиями труда и определяется отраслевой принадлежностью организации;
- реальная оплата труда должна систематически повышаться, то есть скорость роста номинальной оплаты должна опережать рост реальной заработной платы;

- оплата труда должна характеризоваться опережающим ростом производительности труда над темпом роста среднего размера заработной платы;
- предприятию должна предоставляться максимальная самостоятельность в отношении организации оплаты труда [13, с. 274].

Организация оплаты труда выступает в качестве процесса, когда цена рабочей силы превращается в конкретную оплату труда, и оказывает значительное влияние на формирование затрат по производству. Именно этим обуславливается важность выбора эффективной системы организации заработной платы, применимой к определенной организации, виду производства и группам работников. Также выбор системы в большой мере определяется степенью технической и технологической обеспеченности предприятия, особенностями организации труда, функциями персонала, экономическими задачами, стоящими перед руководством предприятия. Немаловажными факторами являются и трудовые отношения, складывающиеся между руководством и работниками, которые формируются во время осуществления процесса по заключению тарифных соглашений и коллективных договоров. Каждая применяемая система должна побуждать работников к росту производительности трудовой деятельности, улучшению качественных сторон производимой продукции и снижению производственных издержек [13, с. 275].

Формы и системы оплаты труда выступают в качестве механизма, который основываясь на совокупности правил и норм, обеспечивает установление соотношения между размером заработной платы и объемами вложенного труда, его качества.

Наибольшей популярностью на сельскохозяйственных предприятиях пользуется тарифная система оплаты труда, которая включает в себя следующие элементы: тарифная система (тарифная сетка, тарифная ставка, тарифно-квалификационный справочник и т.д.), премиальная система, система доплат и надбавок, формы оплаты труда и нормирование труда. Все элементы

находятся в тесном взаимодействии с друг другом, при комплексном их использовании предприятие обеспечивается эффективной системой материальной заинтересованности как в личных результатах, так и в эффективности всего предприятия. Эта система представляется совокупностью нормативных данных и материалов, с помощью которых определяется величина заработка разных категорий работников, учитывая квалификацию и условия производства. Также она принимает во внимание функциональные обязанности сотрудников, квалификационные и профессиональные требования, уровень ответственности [10, с. 45].

Выделяют две основные формы тарифной системы оплаты труда – это повременная и сдельная, вспомогательной к ним является – премиальная.

Сдельная форма оплаты труда основывается на оценке конкретного количества выполненной работы или изготовленной продукции и оплаты по сдельной расценке (определяется делением тарифной ставки на норму выработки). Данная система характеризуется прямой зависимостью объема выполненной работы (произведенной продукции) к получаемому вознаграждению.

Применение сдельной формы способствует соблюдению следующих условий:

- нормальная интенсивность работы и оптимальная выработка обеспечит работнику получение довольно высокого заработка;
- объем выполненной работы и ее качественность определяются в зависимости от личных или групповых усилий персонала;
- процесс труда отличается минимальными потерями рабочего времени, зависящими от самих работников;
- обеспечение точного учета количества и качества выполненной работы.

Однако недостатком данной формы оплаты является то, что исполнители стремятся к максимальному увеличению производительности труда, что может привести к ухудшению качества работы.

Сдельная форма оплаты состоит из прямой сдельной, косвенно-сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, аккордной и аккордно-премиальной систем.

Прямая сдельная система – самая простая система, заработок персонала ставится в зависимость от личной выработки, то есть количества изготовленной продукции или выполненной работы. Размер заработной платы определяют путем умножения сдельной расценки на объем выработки. Персоналу в этом случае предоставляется возможность отчетливо проследить взаимосвязь между оплатой за труд и количественным объемом вложенного труда.

Косвенно-сдельная система – применяется в основном для расчета оплаты труда вспомогательных работников. Их оплата находится в зависимости от сдельного заработка основных работников, которые обслуживают производственный участок или определенный агрегат.

Сдельно-премиальная система – аналогична прямой сдельной системе, отличие заключается в том, что помимо заработной платы по сдельным расценкам работникам осуществляется выплата премий за выполнение предварительно поставленных предприятием задач, достижение конкретных количественных и качественных показателей (увеличение производительности трудовой деятельности, повышение качества производимой продукции, перевыполнение установленных норм, экономия производственных ресурсов).

Сдельно-прогрессивная система – объем продукции или работ, выполненный в соответствии с установленными нормами оплачивается по основным сдельным расценкам, а выполненный сверх нормы – по повышенным расценкам. Применение данной системы возможно только на основе использования технически обоснованных норм выработки, так как использование заниженных норм характеризуется значительным перерасходом заработной платы. Обычно применяется в случае необходимости быстрого увеличения выработки.

Аккордная система – выплата заработка осуществляется не за отдельные производственные операции, а за комплекс выполненных работ, связанных

между собой, за итоговые результаты производства продукции. Аккордные выплаты определяются путем установления норм труда и расценок, которые соответствуют технологии производства продукции или перечню работ. Обычно применяется при оплате труда коллектива (бригада, отряд) за конкретные виды работ (уборочные работы, заготовка кормов).

Аккордно-премиальная система – выплаты производятся за предварительно установленные объемы работ, а начисление премии осуществляется за достижение определенных показателей.

Повременная форма оплаты труда – основывается на определенном количестве проработанного времени, без прямого учета количества и качества выполненных работ.

Эта форма оплаты труда применяется при следующих перечисленных условиях:

- процесс учета выработки сотрудников затруднителен;
- производительность труда не может быть существенно увеличена вследствие технологического процесса работы (конвейерная работа);
- выполнение объема работ или производство продукции сверх норм не рационально из-за ухудшения качества;
- трудовая деятельность исполнителя характеризуется выполнением разных видов работ.

Применение повременной оплаты оправдано в организованных и небольших коллективах работников, отличающихся высокой степенью взаимозаменяемости [14, с. 6].

Основным недостатком данной формы является недостаточность стимулирования интенсивности труда и уравнивание оплаты труда работников, имеющих существенные индивидуальные различия.

Повременная форма оплаты труда имеет две разновидности: простая повременная и повременно-премиальная системы.

Простая повременная система – выплаты работникам производятся, учитывая фактически отработанное время и тарифную ставку за единицу време-

ни. По способу начисления бывает почасовая, поденная и помесечная оплата труда. Данная система может также выступать в качестве формы авансирования до расчетов за продукцию, при использовании подрядной или другой формы оплаты.

Повременно-премиальная система – с учетом выполнения нормативного задания, своевременного и качественного выполнения работ и других достижений сверх тарифной оплаты за отработанное время выплачивается премия. Система также применяется для исчисления заработной платы руководителей и специалистов предприятий.

В условиях рыночной экономики работодатели для эффективной организации трудовой деятельности работников могут применять любой из перечисленных вариантов оплаты труда. Выбор подходящего варианта при этом должен осуществляться с учетом наибольшего соответствия выбранной формы и системы оплаты труда целям и задачам, поставленными перед организацией.

Также в условиях рынка в организациях, занимающихся сельскохозяйственным производством, широко применяется бестарифная система оплаты труда. По данной системе заработная плата всего персонала организации находится в прямой зависимости от фонда оплаты труда (ФОТ) предприятия в целом. В связи с этим, фактический размер заработка каждого сотрудника зависит от квалификационного уровня сотрудника, коэффициента трудового участия (КТУ) и фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень определяется для всех членов коллектива путем деления фактической заработной платы сотрудника за прошедший период времени на минимальный уровень оплаты за тот же период, установленный в организации. Учитывая квалификационный уровень и квалификационные требования для работников разных профессий, все сотрудники подлежат распределению по квалификационным группам. Всего этих групп – десять.

Данная система способствует созданию лучших условий, больших возможностей для материального стимулирования высококвалифицированной трудовой деятельности по сравнению с системой тарифных разрядов. Повышение квалификационного уровня может осуществляться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника.

Коэффициент трудового участия (КТУ) определяется для всех работников организации без исключения и подлежит утверждению Советом трудового коллектива. Совет самостоятельно решает вопросы, касающиеся периодичности его определения (ежемесячная, ежеквартальная периодичность и т.д.) и состава показателей для исчисления КТУ.

Также существует контрактная система оплаты труда – разновидность бестарифной системы, строится на основе заключения договора (контракта) на конкретный период времени между работодателем и наемными работниками. В нем предусматриваются все необходимые стороны трудовой деятельности работника: условия труда, права и обязанности обеих сторон, режим работы, размер заработной платы и т.д. Оплата труда может устанавливаться как повременной, так и сдельной, учитывая условия договора. В рыночной экономике с помощью применения контрактной системы для организации и оплаты труда наиболее полно обеспечиваются интересы предприятия и сотрудников, именно благодаря четкому распределению прав и обязанностей, это и является ее основным преимуществом.

Также особое внимание необходимо уделять таким инструментам материального стимулирования как доплаты, надбавки, компенсации, премирование.

Доплата – форма вознаграждения, выплачиваемая при достижении дополнительных результатов труда, экономического эффекта. Доплаты могут производиться за: достижение намеченных результатов в положенные или опережающие сроки, высококачественность выполненных работ, особые условия труда (вредное производство), сложность работы (физическая, технологическая, требующая необходимых навыков), осуществление трудовой

деятельности в выходные, праздничные дни или в вечернюю и ночную смены, осуществление руководства над доверенным подразделением или группой работников (бригада, звено). В основном доплаты создают длительно действующие стимулы, но для этого необходимо наличие в организации четкой системы аттестации всего персонала с учетом конкретных критериев в целях установления видов доплат.

Надбавка – средства, выплачиваемые сверх заработной платы, соответствующей установленной норме, и стимулирующие сотрудников к повышению результативности труда. Выплата надбавок производится в процентах к основному заработку в зависимости от присвоенной квалификационной категории или класса мастерства.

Компенсация – средства, выплачиваемые с целью возмещения сотрудникам затрат, которые связаны с выполнением возложенных на них обязанностей.

Премия – форма вознаграждения, стимулирующая особое повышение эффективности труда, ее источником выступает фонд материального поощрения. Ее отличием от доплаты является неустойчивый характер, размер премии может быть разным и устанавливаться в относительном или абсолютном выражении, она может и совсем не выплачиваться. Премирование – важнейшее направление материального стимулирования работников, цель его состоит в обеспечении оперативной реакции на изменение условий и определенных задач производства. Премирование осуществляется за выполнение производственных планов сверх норм, за экономию производственных ресурсов, за снижение издержек производства.

При осуществлении материального стимулирования имеет место проявление следующих психологических тенденций:

- увеличение уровня ценности и регулярности вознаграждения ведет к увеличению эффективности работы сотрудников;
- эффективность труда работников при немедленной выплате вознаграждений выше, чем при более поздних выплатах;

- при прекращении выплат вознаграждений за высокие показатели работы эффективность труда сотрудника последовательно сводится к первоначальному уровню.

В настоящее время материальное стимулирование труда является одной из эффективнейших систем, обеспечивающей создание всех условий для активной трудовой деятельности работников.

2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

2.1 Уровень материального стимулирования работников сельского хозяйства

Материальное стимулирование труда – основа высокопроизводительной работы. В этом качестве она представляет базу и суть трудового потенциала работника, всей совокупности его свойств, воздействующих на производственную деятельность. Потенциал труда формируется из психофизического потенциала (способностей и склонностей человека, состояния его здоровья, уровня работоспособности, выносливости, типа нервной системы), а также личностного (мотивационного) потенциала. В единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль своего рода пускового механизма, который определяет, какие способности и в какой степени работник должен развивать и применять в процессе трудовой деятельности. Связь материального стимулирования и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, но именно Материальное стимулирование является источником трудовой деятельности личности.

Существовавшая ранее система стимулирования трудовой активности оказалась в целом малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды хозяйство страны оказалось в кризисной ситуации.

Это случилось также из – за того, что сама система стимулирования исходила из основного принципа выгоды дешевого труда. Огромные

вложения в индустрию страны стали возможными за счет минимизации оплаты труда.

Проведенные исследования показали, что так называемый дешевый труд на самом деле очень дорого обходился обществу. Он оказался малопродуктивным, воспроизводил работника низкой квалификации, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем увеличения производительности труда. Такой подход в корне душил инициативу, препятствовал развитию научно – технического прогресса, обуславливал низкий уровень организации и условий труда. Такое положение вело к ускоренному ухудшению здоровья, понижению работоспособности человека. Дешевый труд и связанный с ним низкий уровень жизни приводит работника к потере ответственности не только перед обществом, но и перед самим собой, поскольку в такой обстановке ему, по сути, нечего терять.

К сожалению, стремление к удешевлению труда сохранилось и в переходный к рынку период, особенно во время обострения кризиса. Ради заработка люди не щадят собственного здоровья.

По данным проведенных исследований, работники, получающие надбавки или льготы за неблагоприятные условия труда, хотя и сознают всю их опасность для здоровья, не стремятся, тем не менее, к их улучшению, предпочитая приобретение за это различных компенсаций.

Можно констатировать, что трудовое сознание сегодня характеризуется отчуждением труда, причем прежде всего в сельскохозяйственном производстве. Это обуславливается следующим:

- труд в сельскохозяйственном производстве в современных российских условиях далеко не всегда способен обеспечить нормальный уровень жизни. Это связано с размерами зарплаток, которые не позволяют приблизиться к рациональным нормам потребления;

- сохраняется в целом низкий уровень трудовой и производственной дисциплины, что предопределяет низкое качество продукции, высокий травматизм, безответственное отношение к труду;

- ограничения мотивов поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически лишает их возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- многие руководители, менеджеры нередко ориентируются по – прежнему на исполнительного и безотказного работника вместо того, чтобы делать ставку на высокопрофессиональных и инициативных специалистов;

- как правило, отсутствует эффективная система стимулов труда, поскольку в оплате работы процветает уравнильность, размеры заработков мало зависят от личного трудового вклада работника в результат деятельности всего коллектива;

- сохраняющаяся внутренняя противоречивость системы заработной платы препятствует должной связи между размерами заработка и содержательностью труда. Стимулируется в первую очередь закрепление на местах с малопривлекательным (монотонным, тяжелым, с вредными условиями и т.д.) трудом. В результате нередко оплата труда на такой обстановке выше, нежели на местах, требующих высокой квалификации.

В результате отчуждения труда характерной стала трудовая пассивность. Работа в общественном производстве, в том числе и в сельском хозяйстве, во многом потеряла престиж, перестала быть социально значимой ценностью.

Падение имиджа труда привело к тому, что значительная часть населения, не располагая реальными возможностями приобретения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает уменьшить уровень собственных притязаний, ограничить свои потребности. Трудовая пассивность сочетается в этих условиях с потребительской пассивностью, что делает работника маловосприимчивым к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение у многих интереса к повышению квалификации. В структуре жизненных ценностей учеба и творчество стали у многих утрачивать свои позиции, из – за

того, что подобные качества в условиях безработицы все чаще остаются невостребованными.

Снижение интереса к повышению профессионального мастерства является одной из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе к рынку, хотя по логике вещей следовало бы ожидать обратного. При этом на фоне инфляции быстро усиливаются требования к размеру заработка.

Общественная атмосфера, в которой активизация работников все больше связывается с материальной и имущественной заинтересованностью, только формируется. В конце концов это – норма жизни, чтобы размер доходов зависел от эффективности труда. Однако в условиях самостоятельности предприятий в определении цен на свои товары и услуги большинство их повышает цены без существенного улучшения потребительских свойств товаров. В отдельных случаях заработки работников стали расти при сохранении невысокого уровня организации и условий труда, низкой технологии производства, характерной трудовой пассивности.

Заметим, что у многих работников повысилась неудовлетворенность трудом даже на фоне повышения заработной платы, поскольку усилилось ощущение несправедливости распределительных отношений. Сейчас резко вырос удельный вес работников, полагающих, что оплата их труда несправедлива как по отношению к своему трудовому вкладу, так и по отношению к оплате других работников. При общем росте заработков стимулирующая функция оплаты труда снизилась, т.е. снизилась материальная заинтересованность в повышении эффективности труда.

Пока далеко не всегда заработная плата хорошего работника выше заработка нерадивого. Негативным последствием недостатков существующей системы материального стимулирования является то, что не поощряются развитие и полное применение способностей работника. Исследования показали, что полностью реализуют свои способности в трудовой деятельности только около четверти работников, что свидетельствует о наличии крупных неиспользуемых резервов повышения уровня и результатов труда.

Переход предприятий на принципиально новые формы хозяйствования вызвал появление проблем в области оплаты труда, в то время как для стабилизации экономики, упрочения хозяйственного положения предприятий необходимо объединение усилий в поиске путей повышения эффективности производства. В процессе введения рыночных подходов в оплате труда и перевода предприятий на полное или частичное владение собственностью в организации оплаты труда еще, как правило, не реализована ее главная функция – стимулирование работника к творческому труду. Обновление механизма стимулирования, которое кое – где происходит на предприятиях, как правило, не доводится до каждого конкретного работника.

Условия, в которые сейчас поставлен российский работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, существенно повысить свой заработок. Это обусловлено сохранением ранее сложившихся принципов оценки работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированности квалификации, работы, профессиональной типизации, технологической заданности, что противоречит самому смыслу рынка, требующего во имя роста эффективности усиления стимулирования для раскрытия и полного использования творческих способностей людей, прежде всего в сферах деятельности, определяющих внедрение научно – технических достижений, прогрессивных экономических преобразований. Не преодолен еще стереотип иждивенческого экономического мышления, основа которого отнюдь не поиск новых путей зарабатывания коллективом средств, а выявление способов распределения ресурсов, имеющихся в их распоряжении.

Следовательно, состояние материального стимулирования сегодня характерно следующими признаками: общей трудовой пассивностью; низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определением социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень по-

требностей, но с невысокой интенсивностью труда. Такое состояние материального стимулирования выражает кризис труда.

Получившая широкое распространение трудовая пассивность на государственных предприятиях обусловлена недостатками хозяйственного механизма, сформированного еще в условиях командно – административной экономики и пока поддерживаемого сохраняющимися социальными институтами (идеологией, культурой, моралью). Развитие трудовой активности, столь необходимой в условиях рынка, предполагает снятие тормозов, которые подавляют инициативу и предприимчивость людей. Пора отказаться от работника, хотя и исполнительного, ориентированного на коллективную ответственность, но тяготеющего к консервативным формам трудовой деятельности, не связывающего социальный статус с собственными достижениями в труде. Низкая продуктивность, неразвитое подсознание, ориентация на «справедливого» начальника, который обеспечит ему необходимые блага при условии беспрекословного послушания, - это рудименты прошлого, когда ответственность за собственное благосостояние перекладывалось на «верх».

Рассмотрим уровень материального стимулирования на примере отдельных районов Республики Татарстан. Сельское хозяйство Республики Татарстан (РТ) занимает одну из лидирующих позиций в Российской Федерации и среди ее субъектов, входящих в Приволжский федеральный округ. В пользовании сельскохозяйственных предприятий РТ находится 3994,1 тыс. га земли, из них пашни – 3287,7 тыс. га, многолетних насаждений – 5,6 тыс. га, сенокосов – 122,4 тыс. га, пастбищ – 578,4 тыс. га. В сельской местности республики проживают 921,3 тыс. человек или 24,1% населения (из них 521,8 тыс. трудоспособного возраста) и работают 71,6 тыс. человек или 5,2 % всех работающих. РТ обладая 2,4% сельскохозяйственными угодьями страны, производит 4,2 % сельскохозяйственной продукции. Республика занимает ведущие места по производству основных видов продукции растениеводства и животноводства (второе место по производству молока, третье место по производству скота и птицы).

Таблица 2 - Уровень оплаты труда и ее удельный вес в денежной выручке в Республике Татарстан, 2020 г.

Районы	Среднемесячная заработная плата на 1 работника, руб					Удельный вес оплаты труда в денежной выручке, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2018	2017	2018	2019	2020
Агрызский	14404	14563	15698	16771	16767	26	25	27	25	27
Азнакаевский	17826	18795	21022	20660	23343	29	22	25	24	25
Аксубаевский	16341	18919	20895	19302	19802	22	22	20	22	30
Актанышский	18379	20729	21843	20182	24461	22	23	23	20	24
Алексеевский	14759	17521	18895	20127	20159	15	16	16	14	16
Алькеевский	15637	17181	20029	21747	26008	8	8	7	7	8
Альметьевский	18988	23115	25427	24466	32648	35	28	31	33	29
Апастовский	17063	18736	18145	19539	19557	23	26	26	23	25
Арский	17011	16897	18256	19825	23474	23	24	28	25	29
Атнинский	21490	24133	24210	28875	30151	26	29	26	26	32
Бавлинский	16310	17544	19372	19978	23864	19	20	17	19	15
Балтасинский	19735	21252	21725	23460	24870	30	29	30	29	38
Бугульминский	17306	22232	23033	21941	30241	21	16	14	21	19
Буинский	18850	20999	23604	27234	28028	16	16	17	16	17
Вехнеуслонский	15948	16192	17519	16769	18408	13	12	11	12	14
Высокогорский	17474	18503	21771	22366	24164	26	27	26	25	24
Дрожжановский	16382	18569	18883	20494	20569	16	23	25	28	27
Елабужский	16413	17795	19566	19035	19499	20	16	14	11	11
Заинский	18306	20378	21479	21563	21593	18	15	18	16	16
Зеленодольский	27918	32227	35044	54699	57750	16	15	14	14	17
Кайбицкий	16419	17376	17782	15575	18964	25	31	31	27	29
К-Устьинский	13101	14626	16738	15873	16379	24	37	43	32	23
Кукморский	18481	20512	21531	25563	30085	27	27	27	26	29
Лаишевский	22040	23739	27221	34201	34393	15	15	14	12	12
Лениногорский	19445	22253	22239	24028	33673	17	19	17	18	25
Мамадышский	16401	19115	20489	20368	21564	21	21	21	16	20
Менделеевский	16495	14113	16111	17528	17844	20	18	24	13	13
Мензелинский	16332	17777	19529	17155	17762	24	26	29	31	20
Муслюмовский	15083	16576	20052	19520	22344	18	19	26	28	17
Нижнекамский	18727	20787	21561	21713	29700	33	33	17	14	11
Новошешминский	13859	16911	18164	15238	19367	24	26	29	25	31
Нурлатский	17129	18595	20728	19340	22888	12	13	15	14	17
Пестречинский	25481	27050	29417	30412	32039	21	19	28	25	25
Р-Слободский	15099	16201	17584	17682	20398	24	28	23	13	11
Сабинский	17530	19744	21563	21129	23847	18	21	20	18	21
Сармановский	17292	19844	20716	20492	22816	14	12	15	14	16
Спасский	14436	17373	18311	17269	20046	13	11	13	12	10
Тетюшский	18191	19409	20395	25954	25963	20	16	18	18	17
Тукаевский	31889	34241	36040	36688	37120	12	9	10	8	12
Тюлячинский	16267	17796	18554	18422	21718	26	26	27	29	29
Черемшанский	13554	18595	21716	20033	21693	8	7	18	17	20
Чистопольский	15258	15202	17536	16294	20919	19	18	25	20	18
Ютазинский	17717	18850	20628	21959	22168	26	27	26	28	21
Итого по РТ	18708	21452	22720	24651	26968	18	17	18	16	18

Данные таблицы 2 показывают, что уровень оплаты труда за последние пять лет повышается, но удельный вес в денежной выручке остается на одном уровне. Следовательно, оплата труда увеличивается за счет увеличения объема реализованной продукции. Несмотря на положительную динамику роста производства сельскохозяйственной продукции сохраняется ряд системных проблем, сдерживающих дальнейшее развитие материального стимулирования труда в АПК:

Во-первых, низкая товарность сельскохозяйственной продукции. За рассматриваемый период уровень товарности не превышает 40 % и ежегодно около 100 млрд. руб. сельскохозяйственной продукции оседает внутри отрасли, что в условиях рынка недопустимо. Продукция должна производиться для реализации, для удовлетворения потребностей других субъектов рыночных отношений и увеличения оборачиваемости капитала в отрасли. Такая ситуация приводит к росту кредиторской задолженности сельхозформирований, которая в 2020 году достигла 114 млрд. руб., что практически в два раза превышает денежную выручку от реализации сельскохозяйственной продукции. Низкая товарность, незначительные доходы привели к высокому уровню физического и морального износа основных фондов, технической и технологической отсталости отрасли, в результате – сельское хозяйство страны менее эффективно, чем в развитых странах.

Во-вторых, низким остается производительность труда. Сумма денежной выручки в сельском хозяйстве в 2020 году по республике составила 236,8 млрд руб., которая в расчете на 1 сельского жителя составляет 107,7 тыс. руб., на одного трудоспособного 192 тыс. руб., а на одного работника 1873 тыс. руб. в год. Такая низкая производительность труда сельского работника не позволяет эффективно мотивировать труд сельских работников. В связи с этим уровень заработной платы в сельском хозяйстве остается самым низким по сравнению с другими отраслями. Среднемесячная зарплата в сельском хозяйстве РТ в 2020 г. составила 26968 руб., или 58 % от средней по всем отраслям экономики (36400 руб.). Сложилась отраслевая и профессиональная

дискриминация работников сельского хозяйства по заработной плате, создаваемая социально несправедливые условия воспроизводства рабочей силы. В итоге сложилась двойственная ситуация. С одной стороны низкая производительность труда стала причиной низкой оплаты труда, с другой - низкий уровень оплаты труда и связанное с этим отсутствие стимулов и интереса к труду все больше препятствуют развитию экономики сельскохозяйственных организаций. В результате сложился замкнутый круг. С ухудшением финансового состояния субъектов аграрного бизнеса растет трудовая и социальная пассивность сельских жителей. При этом возможность получения высокой заработной платы большинство людей не увязывают с наличием высокого уровня профессионализма, квалификации и мастерства. В сегодняшних условиях аграрного производства работник стремится получить большое материальное вознаграждение при минимальных физических, нервных психологических и других усилиях. Основной причиной такого противоречия является последствие технико-организационная отсталость производства и невозможность работника заниматься интересным, содержательным, творческим трудом, что оправдывает не охоту и бесполезность повышения своего профессионального мастерства. Наряду с этим нет уверенности в том, что более интенсивный труд в сельском хозяйстве обеспечивает достаточное материальное вознаграждение.

Для более глубокого изучения особенностей материального стимулирования труда работников в сельском хозяйстве РТ нами были выделены районы с низким, средним и высоким уровнем оплаты труда (табл.3).

Обобщение результатов исследования таблицы 3 позволило сделать следующие выводы:

1. У предприятий с различным уровнем эффективности производства и финансовым состоянием различны значимость, уровень и структура стимулов к труду.

2. Предприятия с высоким уровнем экономической эффективности имеют высокий уровень заработной платы, при этом сохраняется возмож-

ность её увеличения.

3. На предприятиях с низкими результатами деятельности заработная плата утратила стимулирующую функцию к труду вследствие её низкого уровня, образования задолженности и получения её, как правило, в натуральной форме.

Таблица 3 - Уровень заработной платы в районах РТ, 2020 г.

Районы	Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	Денежная выручка на 1 работни- ка, тыс. руб.	Удельный вес зара- ботной платы в де- нежной выручке, %	Рентабельность, %
Низкий уровень				
Муслюмовский	18226	579,7	26	-1,4
Черемшанский	18242	607,4	18	-11,4
Чистопольский	19806	532,5	25	-15,2
Средний уровень				
Сармановский	25395	1103,8	15	16,2
Актанышский	26184	880,6	23	13,1
Азнакаевский	26892	891,2	25	12,9
В сред, по РТ	26968	906,0	18	14,8
Высокий уровень				
Пестречинский	31255	946,2	28	6,3
Зеленодольский	33402	1460,5	14	9,3
Тукаевский	35860	2944,5	10	7,4

Серьезной проблемой, оказывающей неблагоприятное воздействие на эффективность стимулирования работников сельскохозяйственного производства, является просроченная задолженность хозяйств по заработной плате перед своими работниками. По состоянию на 1.01.2020 года основные хозяйства-должники расположены в Алексеевском районе - 52,8% от среднего уровня по республике, Камско-Устьинском - 4,8%, Мензелинском - 26,7%, Тюлячинском - 14,8% и Чистопольском - 0,9% районах. Сумма указанной задолженности в сельском хозяйстве составила 14274 тыс. рублей, или 35,3 % от общей её суммы в целом по экономике республики.

В рыночных условиях нерешенным в области материального стимули-

рования труда остается вопрос регулирования пропорций между темпами роста производительности труда и его оплаты. Однако здесь следует отметить, что экономический смысл имеет только сопоставление динамики заработной платы с динамикой физического объема продукции (СВП в сопоставимых ценах), а не денежного выражения продукции в текущих (реализационных) ценах (табл. 4).

Таблица 4 - Соотношение темпов роста среднемесячной заработной платы и производительности труда в сельском хозяйстве РТ в 2016-2020 гг.

Показатели	Годы				
	2016	2017	2018	2019	2020
Произведено валовой продукции на 1 работника с/х, руб.	22,7	24,4	16,5	24,2	26,6
Темпы роста производительности труда в с/х, %	X	107,5	67,6	146,7	109,9
Среднемесячный заработок 1 работника с/х, руб.	18708	21452	22720	24651	26968
Темпы роста среднемесячной заработной платы в сельском хозяйстве, %	X	112,0	110,3	115,8	116,7
Коэффициент соотношения роста заработной платы и производительности труда	X	1,042	1,632	0,789	1,062

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что в сельскохозяйственных предприятиях РТ темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда в 2017 г. на 4,5 %, в 2018 г. - 42, 7% и в 2020 г. - на 6,8%. И лишь в 2019 г. темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты на 30,9%. В 2017, 2018 и 2020 гг. коэффициент соотношения заработной платы и производительности труда превышал или был почти равен 1, что свидетельствует о сужении источников развития экономики республики.

Рост показателя производительности труда в условиях рыночной экономики позволяет перевести экстенсивный рост экономики, обеспеченный сырьевыми ресурсами путем расширения сферы применения трудовых, материальных и природных ресурсов, в интенсивный, основывающийся на достижениях НТП, применения более эффективных средств труда, совершенных технологий и форм организации производства. Отсюда возникают новые возможности создания конкурентоспособной среды для отечественных производителей, повышения уровня качества и жизни населения.

Среднегодовой темп прироста производительности труда в России в последнее десятилетие был равен 4,6%. При этом разрыв в производительности труда между Россией и лидерами мировой экономики непрерывно сокращался. Если, к примеру, в 1999 г. производительность труда в США и Германии превосходила российскую в 4,7 и 4,1 раза соответственно, то в 2020 г. разрыв был равен уже 2,4 и 1,9 раза. По состоянию на 2020 г. производительность труда в России в 1,8-2,0 раза меньше, чем в большей части стран Западной Европы. Со странами Восточной Европы разрыв намного меньше - он не превосходит 1,3 раза.

Таблица 5- Производительность труда в России и других странах в 2019 г., тыс. долл. по ППС, США =100

Россия	42	Австрия	83
США	100	Бельгия	92
Германия	79	Дания	82
Великобритания	75	Норвегия	116
Франция	87	Швейцария	90
Италия	84	Португалия	54
Испания	79	Чехия	55
Швеция	82	Словакия	54
Финляндия	79	Польша	49

В среднем на каждого занятого в сельском хозяйстве россиянина приходится продукции (по паритету покупательной способности) на 17 тысяч долларов в год. Для сравнения, в США показатель составляет 108 тысяч долларов, в Бразилии — 103 тысячи, в Белоруссии — 29 тысяч долларов, в

Польше — 46 тысяч, на Украине — около 16 тысяч, а в Австралии и Канаде — по 81 тысяче долларов.

Таблица 5 - Динамика прироста производительности труда в экономике Российской Федерации (в % к предыдущему году)

Вид деятельности	Годы				
	2018	2017	2018	2019	2020
В целом по экономике	104,8	95,9	103,2	103,8	103,1
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	110,0	104,6	88,3	115,1	98,1

Примечание: рассчитано по данным Росстат

Динамика прироста производительности труда в РФ, приведенная в табл., указывает на замедление увеличения показателя в 2020 году в целом по РФ - на 0,7%, по сельскому хозяйству - на 17%. Такое положение дел значительно ухудшает возможности для экономического роста, обеспечивающего конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции.

В современных быстроменяющихся условиях многократно возрастает и значение информационной компоненты инновационного развития АПК, своевременного и качественного оповещения сельскохозяйственных производителей о новейших достижениях аграрной науки и возможностях их использования в практической деятельности на конкретной территории.

Примечательно, что в США еще в 1914 г. был принят закон Смита Лейвера о создании службы по распространению знаний и обучению фермеров передовым приемам и методам организации аграрного производства (прообраза современной информационно-консультационной системы). Спустя 80 лет плодотворной работы в 1994 г. эта служба, подчиненная МСХ США, стала называться Кооперативной службой внедрения и в настоящее время охватывает все уровни управления аграрным производством. Ее основная функция - адаптация рекомендаций науки к местным природно-экономическим

условиям - успешно выполняется, позволяя американским фермерам оперативно пользоваться новейшими научными достижениями с учетом специфики и особенностей данного сельскохозяйственного региона [13-15].

Таким образом, основным резервом роста производительности труда является интенсификация производства, подразумевающая снижение затрат труда и расходов материалов и энергетических ресурсов, улучшение использования техники, в экономном расходовании и выгодном вложении финансовых средств, а также материального стимулирования работников.

2.2 Взаимосвязь заработной платы и основных показателей экономической эффективности

Эффективность сельскохозяйственного производства - это важный фактор непрерывного стратегического развития АПК. В дореформенный период АПК получал производственные ресурсы более чем от 80 отраслей народного хозяйства. Здесь было сосредоточено 32% общего объема основных производственных фондов, потреблялось 30,2% продукции машиностроительного комплекса, 28,1 % - топливно-энергетического, 31,8 % - металлургического, 32,% - строительного комплекса; железная дорога перевозила сотни миллионов сельскохозяйственных грузов. Мировой опыт показывает, что исторические успехи государства зависят не от наличия полезных ископаемых, а от эффективности управления ресурсами.

В экономической науке традиционно сложились показатели, характеризующие экономическую эффективность деятельности в сельском хозяйстве. Это прибыль, рентабельность или убыточность, норма прибыли и окупаемость затрат. Одним из основных факторов, влияющих на их изменение, является заработная плата работников, которая, в свою очередь, формируется из результатов труда сельских тружеников. Однако в сельском хозяйстве в связи с особенностями отрасли данная замкнутая цепочка может разорваться. Перечислим эти особенности:

1. Во многих странах мира сельское хозяйство, совместно с другими отраслями и организациями АПК, обеспечивает до 85-90% потребности населения в продуктах питания. В ряде аграрных стран 60-70% товаросборота зависит от успехов отрасли, которая способна воздействовать на такие макроэкономические показатели, как инфляция финансовая устойчивость и товарная насыщенность рынка продукции.

2. Предприятия АПК, особенно сельского хозяйства, являются потребителями продукции и услуг практически всех отраслей общественного производства, что способствует развитию этих отраслей, созданию новых рабочих мест в них. Подсчитано, что рост объемов сельскохозяйственного производства на 1% приводит к общему росту внутреннего национального продукта в среднем на 1,5-2%.

3. Благоприятное развитие сельского хозяйства является гарантом обеспечения продовольственной безопасности страны. По мнению ряда авторов, основные виды продуктов питания, которые нужны населению страны для удовлетворения годовой потребности должны быть на 80% собственного производства. Более того, исторически доказано, что в кризисные для страны периоды отрасль способна создавать условия для самовозобновления и развития, но и вести за собой остальные отрасли народного хозяйства.

4. Непредсказуемость и практическая неуправляемость природно-климатических условий, воздействующих на производства, находящихся в различных по рельефу зонах страны.

5. Сезонность работ, особенно в растениеводстве значительно усложняет процесс использования трудовых ресурсов и управления ими.

6. Значительный временной разрыв от вложения ресурсов в производства до получения результатов деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей, в отличие, например, от работников перерабатывающей промышленности.

7. Многие основные средства не используются в производстве в течение длительного времени, что уменьшает фондоотдачу и увеличивает необходи-

мость в дополнительных капитальных вложениях.

8. Предприятия сельскохозяйственного производства территориально рассредоточены, вследствие чего, замедляется функция контроля и управления производством на предприятиях.

Наличие этих и других особенностей отрасли сельского хозяйства указывает на необходимость исследования обоснованно необходимой экономической закономерности влияния заработной платы на показатели экономической эффективности и наоборот. Для этого показатели сельскохозяйственных предприятий были разделены на 6 групп по группировочному признаку - среднемесячной заработной плате (табл. 6)

Таблица 6— Влияние уровня оплаты труда на эффективность производства сельскохозяйственных предприятий районов РТ в среднем за 2018-2020 гг.

Показатель	Группы хозяйств районов РТ по уровню среднемесячной заработной платы (в среднем за 2018-2020 гг.), руб.					
	1	2	3	4	5	6
Номера групп	14	13	4	5	3	4
Количество районов	14	13	4	5	3	4
Среднемесячная заработная плата по группе, руб.	21019	22697	25252	26704	28708	26019
урожайность зерновых, ц с 1 га	26,95	25,14	27,48	28,22	24,77	25,65
надой на 1 корову, кг	4709	4562	5439	5105	4196	4465
Валовая продукция в расчете на 1 работника, тыс. руб.:						
в текущих ценах	103,2	761,4	799,0	914,3	770,4	1254,9
в сопоставимых ценах	23,23	20,37	20,95	21,96	19,43	40,45
ден. выручка на 1 работника, тыс. руб.	502	433	553	678	450	1119
доля заработной платы в выручке, %	19,9	23,9	19,8	21,6	25,3	15,8
валовой доход на 1 работника, тыс. руб	149	79	158	180	115	275
рентабельность, %, в т.ч.	0,41	0	0,78	2,6	-7	6,38
в растениеводстве	2,04	4,46	6,78	5,16	-9,27	3,93
в животноводстве	-1,77	-2,62	-6,5	-0,04	-7,83	4,65

Проанализировав группировку хозяйств районов РТ по среднему значению среднемесячной заработной платы за 2018-2020 гг., можно сделать следующие выводы:

1. уровень оплаты труда выше в наиболее крупных по размерам сельскохозяйственных организациях;
2. повышение оплаты труда также возможно в наиболее крупных хозяйствах, имеющих больший размер валового дохода на 1 работника; в хозяйствах с высоким уровнем оплаты труда выше показатели производительности труда, денежной выручки на 1 работника, валового дохода на 1 работника, а также рентабельность производства в целом и по животноводству;
4. большее значение среднемесячной заработной платы в 5 группе по сравнению с предыдущими группами сопровождается снижением как производственных, так и экономических результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий Альметьевского, Заинского и Нижнекамского районов РТ. Аналогичная ситуация сложилась и во 2-й группе.

Такая разрозненность полученных результатов свидетельствует о том, что установление работникам более высокого уровня заработной платы не всегда ведет к материальной заинтересованности работников, и, как следствие, более эффективному использованию всех имеющихся ресурсов. Таким образом, нерациональное использование фонда оплаты труда при уровне среднемесячной заработной платы от 17936,21 до 18511,4 рублей во второй группе и от 20661,81 до 21237 рублей в пятой группе не привело к стимулированию работников в повышении эффективности сельскохозяйственного производства. Очевидно, что среднемесячная заработная плата для обеспечения эффективной деятельности должна быть не менее уровня 6 группы - 23453 рублей. Группировка хозяйств РТ по уровню оплаты труда указывает, что более 70% предприятий не соответствуют данному уровню (табл. 7).

Следовательно, в настоящее время высокий уровень оплаты труда может рассматривать лишь как дополнительное преимущество, вытекающее из

более эффективного использования других имеющихся производственных ресурсов.

Таблица 7 - Группировка хозяйств РТ по уровню оплаты труда

Группы хозяйств по уровню заработной платы, руб.	Количество хозяйств	
	единиц	% к итогу
до 15000	8	1,8
от 15000-до 18000	13	2,9
от 18000 до 21000	12	2,7
от 21000 до 24000	41	9,2
от 24000 до 27000	142	31,9
от 27000 до 30000	165	37,1
свыше 30000	64	14,4
Итого	445	100

Для определения среднемесячной заработной платы 1 работника в среднем по РТ на перспективу с 2020 по 2020 гг. с помощью метода экстраполяции, нами была разработана корреляционная модель, которая включает следующие признаки: У - среднемесячная заработная плата 1 работника; ХI - годы.

При этом данные по среднемесячной заработной плате 1 работника за 8 лет, т.е. с 2006 по 2020 гг. В корреляционной модели время представлено, как фактор, концентрирующий влияние всех возможных факторов за указанный период на среднемесячную заработную плату 1 работника. Для удобства расчетов года представлены двумя последними цифрами: 01,02,...12

Таблица 8 — Корреляционная модель

	У	ХI
1	7067,8	06
2	8849,9	07
3	11468,6	08
4	14904	09
5	15206,9	10
6	17350,1	11
7	19551,9	12
8	22785,5	13

Таблица 9- Результаты решения задачи множественной корреляции

Результаты решения		
Количество наблюдений	8	
Количество факторов	1	
Результат и факторы	V	XI
Ошибки коэффициентов корреляции	0,005	0,005
Достоверности коэфф. корреляции	180,977	180,977
Средние арифметические	14648,088	8,500
Средние квадратические отклонения	4989,143	2,291
Коэффициенты вариации, %	34,060	26,956
Коэффициенты регрессии	-3716,092	2160,492
Бета-коэффициенты		0,992
Коэффициенты детерминации, %	98,449	98,449
Коэфф. отдельного определения	98,449	98,449
Коэфф. множественной корреляции	0,992	
Коэффициенты парной корреляции	У	0,992

По результатам решения задачи было получено уравнение регрессии:

$$Y = -3716,092 + 2160,492X_1$$

Подставляя в уравнении значение года XI, на который дается прогноз, получаем среднемесячную заработную плату 1 работника на прогнозируемый год:

$Y(13) = -3716,092 + 2160,492 \cdot 13 = 24370,3$ $Y(14) = -3716,092 + 2160,492 \cdot 14 = 26530,8$ $Y(15) = -3716,092 + 2160,492 \cdot 15 = 28691,3$ Отсюда, прогнозируемая среднемесячная заработная плата 1 работника в сельском хозяйстве в среднем за 3 будущих года (2019-2020 гг.) составит 26530,8 рублей. Предполагая, что уровень вариации по среднемесячной заработной плате 1 работника в перспективе будет соответствовать прошедшему периоду, определим возможные отклонения:

$0(Y) = Y_{\text{ср}} \cdot U_{\text{ср}} : 100 = 26530,8 \cdot 34,060 : 100 = 9036,4$ Таким образом, среднемесячную заработную плату 1 работника сельского хозяйства в среднем по РТ на 2020-2020 гг. следует ожидать в пределах 26530,8 +, - 9036,4 от 17494,4 до 35567,2 рублей.

Среднемесячная заработная плата работника сельского хозяйства является основным источником дохода, который должен давать возможность труженику после уплаты коммунальных платежей, обязательных платежей (если они есть), налогов, покупки продовольственных и непродовольственных товаров, откладывать небольшую часть денежных средств для покупки или жилья, или автомобиля, чтобы, в конечном счете, стимулировать их к высокопроизводительному труду. Однако уровень заработной платы работников сельского хозяйства едва ли даст возможность для осуществления и половины упомянутого, даже если учесть наличие практически у каждого работника ЛПХ. Поэтому на данном этапе исследования считаем необходимым определение оптимального уровня заработной платы для работников СХП РТ, которая, с одной стороны обеспечила бы получение результатов деятельности сельскохозяйственными предприятиями на порядок выше, а с другой стороны стимулировало работников достойным уровнем к обеспечению этих результатов.

Также можно отметить, что механизм установления заработной платы в сельском хозяйстве не привязан к производственно-экономическим показателям, что делает его еще более уязвимым под влиянием рыночной конъюнктуры.

Однако в виде исключения в практике хозяйств республики имеются примеры высоких показателей работы при рациональном использовании ФОТ (табл. 9). Например, в ООО «Авангард» Буинского района при среднемесячной заработной плате 1 работника 26925 рублей, денежная выручка на 1 работника составила 2987 тыс. рублей (в 3,6 раз больше среднереспубликанского уровня), прибыль в расчете на 1 работника - 694, 4 тыс. рублей (в 7,4 раз больше, чем в среднем по РТ), себестоимость 1 ц зерна - 476 рублей (в 1,4 раза меньше, чем в среднем по РТ), цена реализации 1 ц зерна - 840 рублей, себестоимость 1 ц молока - 1480 рублей, цена реализации 1 ц молока - 2413 рублей (в 1,2 раза больше, чем в среднем по РТ).

Таблица 9 - Уровень заработной платы в хозяйствах РТ в 2020г

Хозяйство	Район	Средне- месячная заработ- ная плата 1 работ- ника, руб.	Денеж- ная вы- ручка на 1 работ- ника, тыс. руб.	Удельн. вес зара- ботной платы в денеж- ной вы- ручке, %	Прибыль (+), убы- ток (-) на 1 работ- ника, тыс. руб.
Низкий уровень					
СХП «Кугеевский»	Зеленодоль- ский	16935	238	31	-9,5
КФХ «Чекмарев»	Кайбицкий	17840	204	34	-12,7
ООО «Кульга»	Рыбно- слободский	16700	236	29	5,9
Высокий уровень					
ООО «Цильна»	Дрожжанов- ский	29709	1533	12	256,7
ООО «Аванград»	Буинский	30925	2987	7	694,4
КФХ «Сафиуллов Р.Х.»	Тетюшский	32120	2664	9	256,1
Высокоиндустриальные хозяйства					
ООО «Камская ни- ва»	Тукаевский	31520	8947	3	2672,2
ООО «Камский бекон»	Тукаевский	33432	10173	3	3548,3
ООО «Челны Бройлер»	Тукаевский	34519	3634	8	625,6
В среднем поРТ	Х	26968	827,6	18	94,0

Наряду с этим есть многочисленные примеры неэффективного использования ФОТ. Так, в КФХ «Сафиуллов Р.Х.» Тетюшского района при среднемесячной заработной плате 20170 рублей, удельный вес заработной платы в денежной выручке составил всего 7% (в 2,2 раза меньше, чем в среднем по РТ), прибыль в расчете на 1 работника составила лишь 256,1 тыс. рублей (больше среднереспубликанского уровня в 2,7 раз), себестоимость 1 ц зерна составила 856 рублей (в 2 раза больше, чем по РТ), цена реализации 1 ц молока в 2,2 раза меньше среднереспубликанского значения (517 рублей).

2.3 Анализ уровня оплаты труда и экономическая оценка действующей системы материального стимулирования в ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Анализ уровня оплаты труда и экономическая оценка действующей - системы материального стимулирования в сельскохозяйственных организациях проведем на примере сельскохозяйственного предприятия ООО «Тепличный комбинат «Майский», который отличается высокими экономическими показателями и использованием передовых методов материального стимулирования.

В ООО ТК «Майский» на данный момент разработано специальное соглашение по оплате труда в соответствии с действующим законодательством. Главной задачей данного соглашения является усиление материальной заинтересованности персонала в увеличении объемов производства, реализации высококачественной продукции, получении максимальной прибыли. Также немаловажным критерием в данном соглашении выступает социальная защита работников.

На предприятии применяются следующие виды систем оплаты труда в зависимости от профессии работника:

- сдельно - премиальная;
- повременно - премиальная;

В ООО «ТК Майский» подавляющее большинство трудится в должности мастеров-овощеводов. Для исчисления их заработной платы применяется

первый вид системы оплаты труда. Она рассчитывается по сдельным расценкам, указанным в технологических картах, и увеличивается от количества и качества собранной продукции.

Технологические карты на предприятии разработаны для каждой культуры, в них указан весь объем работ за культурооборот и рассчитан по сдельным расценкам фонд оплаты на 1 гектар (приложение 3).

Ежемесячно из технологической карты выбираются виды работ выполняемых звеном за месяц, расцениваются и полученный фонд заработной платы делится по отработанным дням всем членам звена. Премирование производится за выполнение планов за культурообороты и годовых планов по звеньям в зависимости от урожайности.

Сдельные расценки за продукцию, а также расценки за выполнение отдельных видов работ устанавливаются на основании отраслевых, типовых и единых норм выработки, затем они дорабатываются с учетом особенностей и финансово-экономического состояния предприятия и утверждаются руководителем. Существующие расценки могут пересматриваться при изменении условий производства.

Для определения заработной платы руководителей, специалистов, инженерно - технических работников, служащих цеховых отделов, рабочих, трактористов применяется повременно - премиальный вид системы оплаты труда по окладу и тарифу согласно табеля (по часам и дням). Для этих работников также предусмотрено премирование за выполнение предприятием производственного плана и за индивидуальные результаты работы.

Оплата труда рабочих и трактористов производится по тарифным ставкам, указанным в технологических картах.

Рабочим вспомогательных производств и служб оплата производится, учитывая присвоенные квалификационные разряды в соответствии с «Единым тарифно-квалификационным справочником» работ и профессий. Пересматривают разряды работникам с учетом сложности работ.

Инженерно-техническим работникам и служащим цеховых отделов служб начисление заработной платы производят по штатному расписанию.

Организация оплаты труда руководителей и специалистов, как правило, строится на основе должностных окладов. Условия о размере должностного оклада или ином виде оплаты труда устанавливаются индивидуально по соглашению сторон при заключении трудового договора.

При совмещении должностей, также при выполнении работ в ночное время, выходные и праздничные дни для персонала предусмотрены соответствующие доплаты, установленные трудовым договором.

Размеры тарифных ставок, должностных окладов, доплат, надбавок и премий устанавливаются исходя из финансово-экономического состояния тепличного комбината.

Приступая к анализу использования фонда заработной платы работников овощеводства, в первую очередь рассчитаем абсолютное и относительное отклонение фактической его величины от базисной.

Для определения абсолютного и относительного отклонения за фактически использованные средства на оплату труда (ФЗП1) берем данные 2020 года, а за базовый фонд заработной платы (ФЗП0) – средние данные за 2018-2019 годы.

Абсолютное отклонение ($\Delta\text{ФЗПабс}$) определяется сравнением фактически использованных средств на оплату труда (ФЗП1) с базовым фондом заработной платы (ФЗП0) работников овощеводства:

$$\Delta\text{ФЗПабс} = \text{ФЗП1} - \text{ФЗП0} = 296196 - 247344 = 48852 \text{ тыс. руб.}$$

Можем сказать, что фактический фонд заработной платы работников овощеводства увеличился по сравнению с базовым на 48852 тыс.руб. Однако при этом нужно учитывать, что абсолютное отклонение само по себе не характеризует использования фонда заработной платы, так как этот показатель определяется без учёта изменения объёма производства продукции.

Относительное отклонение ($\Delta\text{ФЗПотн}$) рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой заработной платы и базовой величи-

ной фонда, скорректированной на индекс объема производства продукции. При этом следует иметь в виду, что корректируется только переменная часть фонда заработной платы, которая изменяется пропорционально объему производства продукции. Это заработная плата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за производственные результаты и сумма отпускных, соответствующая доле переменной заработной плате.

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{отн}} = \text{ФЗП}_1 - (\text{ФЗП}_0_{\text{пер}} * (\text{СВП}_1 / \text{СВП}_0) + \text{ФЗП}_0_{\text{пост}}) = 296196 - (195195 * (1735643 / 1356028) + 52149) = -5803 \text{ тыс.руб.}$$

По относительному отклонению фонда заработной платы работников овощеводства, можем сказать, что произошла его экономия.

В процессе дальнейшего анализа определим факторы, влияющие на абсолютное отклонение по фонду заработной платы работников овощеводства.

На переменную часть фонда оплаты труда влияют следующие факторы: объем производства, структура производства, прямая сдельная оплата труда за единицу продукции.

Следовательно, можно сделать вывод, что на величину заработной платы, работников ООО «ТК «Майский», получающих ее по сдельным расценкам, в основном повлияло увеличение объема производства продукции, структура производства и прямая сдельная оплата труда за единицу продукции повлияли в меньшей степени.

Рассмотрим факторы, влияющие на абсолютный прирост фонда заработной платы работников овощеводства, получающих ее по повременному виду системы оплаты труда (на примере трактористов-машинистов) в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ влияния факторов на абсолютный прирост фонда заработной платы работников овощеводства в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за 2018-2020 годы

Категории работников	Численность работников овощеводства, чел.		Количество отработанных дней работниками овощеводства, дн.		Средняя продолжительность рабочего дня, ч.		Среднечасовая заработная плата 1 работника овощеводства, руб.		Фонд заработной платы работников овощеводства, тыс. руб.		Отклонение фонда заработной платы работников овощеводства, тыс. руб.				
											все-го	В т.ч. за счёт изменения			
												Численности	Отработанных дней	Продолжительности рабочего дня	Среднечасовой заработной платы
Трактористы-машинисты	36	35	298	294	7,0	7,0	200,0	244,6	7512	10416	+2904	-211	-98	+0	+3213

При этом нужно учитывать, что среднегодовая заработная плата работников овощеводства, получающих заработную плату повременно, зависит от количества отработанных дней каждым работником, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой заработной платы 1 работника ($ГЗП = Д * П * ЧЗП$).

Из таблицы 10 видно, что общий фонд заработной платы работников овощеводства в отчётном году по сравнению с базисным увеличился на 2904 тыс. руб. За счёт изменения численности работников и количества отработанных дней одним работником общий фонд заработной платы работников уменьшился на 211 и 98 тыс. руб. соответственно. Рост же среднечасовой заработной платы в основном и обусловил значительное увеличение фонда заработной платы работников на 3213 тыс. руб. Средняя продолжительность рабочего дня влияния не оказала. Рост среднечасовой оплаты труда зависит от уровня интенсивности труда, пересмотра норм выработки, изменения раз-

рядов работ и тарифных ставок, разных доплат и премий, и средней продолжительности рабочего дня.

Как уже отмечалось ранее, средства на оплату труда на предприятии нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты.

Рассмотрим соотношение темпов роста производительности и оплаты труда на предприятии в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ соотношения темпов роста производительности и оплаты труда в ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за 2018 -2020 годы

Показатели	Базис	Отчет	Отклонение +,-
1. Среднегодовое число работников, занятых в с.-х. производстве, чел.	1268	1106	-162,0
2. Оплата труда работников, занятых в с/х производстве, тыс. руб.	236656	284169	+47513,0
3. Оплата труда 1 работника, занятого в с/х производстве, тыс. руб. (2:1)	186,6	256,9	+70,3
4. Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	1356028	1735643	+379615
5. Годовая производительность труда продукции, тыс. руб. (4:1)	1069,4	1569,3	+499,9
6. Индекс производительности труда	X	X	1,5
7. Индекс оплаты труда 1 работника	X	X	1,4
8. Коэффициент затрат (7:6)	X	X	0,9
9. Экономия, перерасход оплаты труда, тыс. руб.	X	X	-31574,3
10. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над оплатой (6:7)	X	X	1,1

По данным таблицы 11 видно, что на анализируемом предприятии темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда, это способствовало экономии фонда заработной платы в размере 31574,3 тыс. руб.

Далее проанализируем изменения фонда оплаты труда на предприятии за период 2018-2020 года в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ изменения фонда оплаты труда в ООО ТК «Майский»
Зеленодольского района РТ за 2018-2020 годы

Показатели	Годы						Откло- нение
	2018	2017	2018	2019	В сред- нем за 4 года	2020	
Численность работников – всего, чел.	1456	1447	1289	1213	1351	1167	-184
в т.ч. занятых в с/х производстве	1353	1350	1222	1145	1268	1106	-162
Оплата труда всех работников – всего, тыс. руб.	274245	231577	227153	256401	247344	296196	+48852
в т.ч. занятых в с/х производстве	260313	221787	218593	245932	236656	284169	+47513
Среднегодовая оплата в расчете на 1 работника, тыс.руб.	188,4	160,0	176,2	211,4	183,1	253,8	+70,7
в т.ч. занятых в с/х производстве	192,4	164,3	178,9	214,8	186,6	256,9	+70,3
Отклонение оплаты труда всех работников, тыс. руб. за счет изменения: -численности работников	X	X	X	X	X	X	-33666,3
-оплаты 1 работника	X	X	X	X	X	X	+82518,3
в т.ч. занятых в с/х производстве за счет изменения: -численности работников	X	X	X	X	X	X	-30276,4
-оплаты 1 работника	X	X	X	X	X	X	+77789,4

Исходя из данных таблицы 12 можно сделать следующие выводы:
оплата труда всех работников и работников, занятых в с/х производстве, с

2015 по 2019 год увеличилась на 48852 тыс. руб. и 47513 тыс. руб. соответственно. Наибольшее влияние оказало увеличение оплаты 1 работника и за счет этого оплата труда всех работников возросла на 82518,3 тыс. руб., работников, занятых в с/х производстве, – на 77789,4 тыс. руб., но снизилась на 33666,3 тыс.руб. и 30276,4 тыс. руб., за счет снижения численности работников на 184 и 162 человека.

С помощью анализа эффективности использования средств на оплату труда проведем экономическую оценку действующей системы материального стимулирования на предприятии.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо применять такие показатели, как объём производства продукции в текущих ценах, сумма выручки и прибыли на рубль заработной платы и др. (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ эффективности использования фонда оплаты труда работников овощеводства в ООО ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за 2018-2020 годы

Показатели	Годы						Отклонение
	2018	2017	2018	2019	В среднем за 4 года	2020	
Произведено на 1руб. заработной платы, руб.:							
валовой продукции	4,3	5,7	6,3	5,8	5,5	5,9	+0,4
товарной продукции	4,2	5,6	6,2	5,7	5,4	5,7	+0,3
валового дохода	1,8	2,3	2,8	2,9	2,5	2,9	+0,4
чистой прибыли	1,0	0,9	1,3	1,2	1,1	1,2	+0,1

Данные таблицы 13 показывают, что фактическое производство продукции на рубль заработной платы увеличилось по всем показателям по сравнению с базовым уровнем. Можно сказать, что использование фонда оплаты труда работников овощеводства на предприятии рационально и эффективно. Оплата труда работников на предприятии полностью зависит от уровня производства и финансового состояния предприятия.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ООО ТК «МАЙСКИЙ» ЗЕЛЕНОДОЛЬСКОГО РАЙОНА РТ

3.1 Методологические основы применения системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности

Современные темпы развития сельского хозяйства оказывают двойное воздействие на формирование трудового потенциала села: с одной стороны восстановление предприятий и рост аграрного производства способствуют привлечению работников в отрасль, с другой стороны, интенсификация производства, его модернизация заставляет хозяйства избавляться от «лишней» рабочей силы, основу которой составляют низкоквалифицированные работники. При прочих равных условиях сокращение численности занятых в конкретной организации происходит за счет роста профессионального мастерства, увеличения производительности за счет использования современной техники. Отсюда – двойная проблема занятости сельского населения. Одни предприятия не могут найти работников для выполнения механизированных и автоматизированных работ из-за отсутствия квалифицированных инженеров, механизаторов, технологов, операторов, в других организациях складывается напряженная социальная обстановка, обусловленная сокращением людей, занятых в сельскохозяйственном производстве, не смотря на растущие темпы роста в отрасли.

Общая численность рабочих основных профессий сократилась, в том числе из-за низкого уровня оплаты труда в материальной сфере производства, к которой, в первую очередь, относится сельское хозяйство.

Снижение спроса на труд в сельском хозяйстве формирует группу потенциально безработных, среди которых - частично безработные, занятые в режиме неполного рабочего времени или находящиеся в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы и т.д. (скрытая безработица).

Подобные проблемы формируют ситуацию неудовлетворительного обеспечения аграрного сектора трудовыми ресурсами, что требует разработки системы управления трудовым потенциалом села. Следует отметить, что если решение проблемы имущественного потенциала возможно в оперативном режиме, то к проблеме обеспечения отрасли трудовыми ресурсами можно подходить только с позиций стратегического менеджмента, когда действует адекватная система, решающая эти задачи в долгосрочном периоде. Система стратегического управления трудовыми ресурсами должна стать формой реального воплощения управленческих взаимосвязей и взаимодействий с конкретным содержанием и формами проявления. Кроме того, данная система должна в своей основе базироваться на практической реализации составляющих ее инструментов.

Разработка организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами сельского хозяйства не ограничивается только экономической и организационной составляющей, но включает также еще и решение блока социальных задач. При разработке и реализации механизма необходимо учитывать, что трудовой потенциал аграрного сектора по сравнению с другими отраслями имеет особенности, связанные со спецификой сельскохозяйственного производства, обусловленной действием природно-географических, социально-экономических, организационных, а также историко-этнографических факторов, тесно переплетающихся между собой.

С позиций стратегического управления целесообразно выделить несколько групп задач, по которым будет осуществляться направленное воздействие в целях их решения. Мы выделяет следующие направления:

1. Социальные и психологические аспекты управления. Решение проблем на этом уровне заключается в разработке эффективных систем мотивации работников и стимулирования творческой инициативы, формировании организационной культуры сельскохозяйственных организаций, включая их социальную ответственность, создание благоприятного психологического климата. Следует отметить, что эти аспекты управления касаются не только

воздействия на уровне отдельных организаций. Создание «атмосферы» приоритетного развития сельского хозяйства, заботы о нем через пропаганду в СМИ, организацию специализированных инвестиционных форумов, массовых сельских праздников - прерогатива органов власти федерального, регионального и местного уровней.

2. Оплата и стимулирование труда. Решение этого блока задач заключается в разработке соответствующих систем оплаты труда, в том числе - поощрительных.

3. Разработка и проведение кадровой политики. На микроуровне решение вопросов кадровой политики заключается в применении соответствующих методов и принципов подбора и расстановки персонала, условий найма и увольнения, обучения персонала сельскохозяйственных организаций, оценка персонала с учётом результатов деятельности. На макроуровне задача обеспечения кадрами должна решаться в рамках реализации государственных программ занятости сельского населения.

4. Развитие институтов сельскохозяйственного образования. В рамках этого комплекса задач предполагается развитие системы начального, среднего и высшего профессионального образования, организация стажировок лучших учащихся за рубежом и на передовых предприятиях России, возвращение системы «отработок» на сельскохозяйственном предприятии для тех. Кто обучался на бюджетной основе.

5. Формирование менталитета работника аграрной сферы связано с огромными усилиями всех органов власти, руководителей сельскохозяйственных предприятий и их подразделений, глав крестьянских (фермерских) хозяйств по закреплению у всех работников, связанных с аграрным производством, чувства важности выполняемых работ, сопряженности в деле обеспечения продовольственной и экономической безопасности страны. Эти задачи также связаны с широким привлечением СМИ, организацией встреч представителей власти, руководителей высшего уровня руководства предприятий с рядовыми работниками.

6. Институциональное совершенствование села должно способствовать стимулированию миграции населения из города в сельскую местность. Этот комплекс задач должен решаться посредством устройства, восстановления и улучшения объектов сельской инфраструктуры, обеспечивающей достойное существование сельских жителей и высокую производительность их труда.

7. Оптимизация состава и структуры затрат на развитие трудовых ресурсов села. Решение большинства задач предполагает финансирование соответствующих мероприятий. При этом следует оптимизировать финансовые затраты, исключить из списка финансируемых мероприятий те, которые в прошлых периодах не привели к наращиванию трудового потенциала села, искать новые сферы приложения экономических методов стимулирования занятости сельских работников.

8. Комплексный подход к формированию социально-экономических условий на селе, обеспечивающий устойчивое развитие сельских территорий, - как итог решения всех вышеуказанных задач.

Заработная плата занимает первостепенное место среди разнообразных методов и способов материального стимулирования труда. В целом же сейчас сельское хозяйство по величине заработной платы на одного работника стоит на последнем месте среди других отраслей экономики. Это сдерживает приход в сельскую местность высококвалифицированных кадров и препятствует экономическому росту производства, также препятствует решению некоторых социальных проблем.

Сложившиеся условия требуют разработки новых научных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и материального стимулирования на предприятиях, занимающихся сельскохозяйственным производством.

Напомним, что система материального стимулирования труда выступает в качестве совокупности стимулов руководителя, имеющих направленность на материальные мотивы персонала, в целях активизации работников на высокопроизводительный труд и достижения целей предприятия.

Данное определение очень точно выражает сущность данной категории, потому что основывается на взаимосвязи стимулов в качестве внешних и внутренних сподвижников труда и мотивов. Это обосновывается и утверждением ряда авторов, которые считают, что успешность компании в первую очередь зависит от эффективной трудовой деятельности сотрудников, которая определяется с помощью системы стимулов труда и степенью трудовой мотивации персонала [15, с. 51].

На данный момент экономисты не пришли к единому мнению в вопросе, касающемся элементов системы материального стимулирования. Часть экономистов придерживаются мнения о том, что в систему материального стимулирования входит заработная плата, она, в свою очередь, состоит из основного тарифного фонда и премий, стимулирующих выплат, целевых поощрений. Часть других авторов считают, что данная система подразделяется на материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Однако в процессе исследования истории формирования системы материального стимулирования и установления определяющих принципов мы смогли выявить следующие элементы: заработная плата, поощрительные выплаты, выплаты компенсационного характера, социальные выплаты и льготы.

Для выявления приоритетных направлений совершенствования системы материального стимулирования и определения связи мотивов и стимулов, необходимых для роста производительности трудовой деятельности сотрудников и повышения эффективности производства, нам нужно произвести систематизацию элементов данной системы (рисунок 2).

По содержанию рисунка 2 необходимо отметить, заработная плата в качестве элемента материального стимулирования делится на две составные части: основная и дополнительная заработная плата. Основная заработная плата начисляется за выполненную работу согласно всем существующим системам оплаты труда (оплата за отработанное время и тарифным ставкам, окладам, по сдельным расценкам и т.д.). Дополнительная заработная плата предусматривает вознаграждение за трудовую деятельность, осуществляе-

мую сверх норм, установленных на предприятии, она включает различные доплаты, надбавки, также выплаты за неотработанное время: оплата отпусков, выходных пособий при увольнении и т.д.

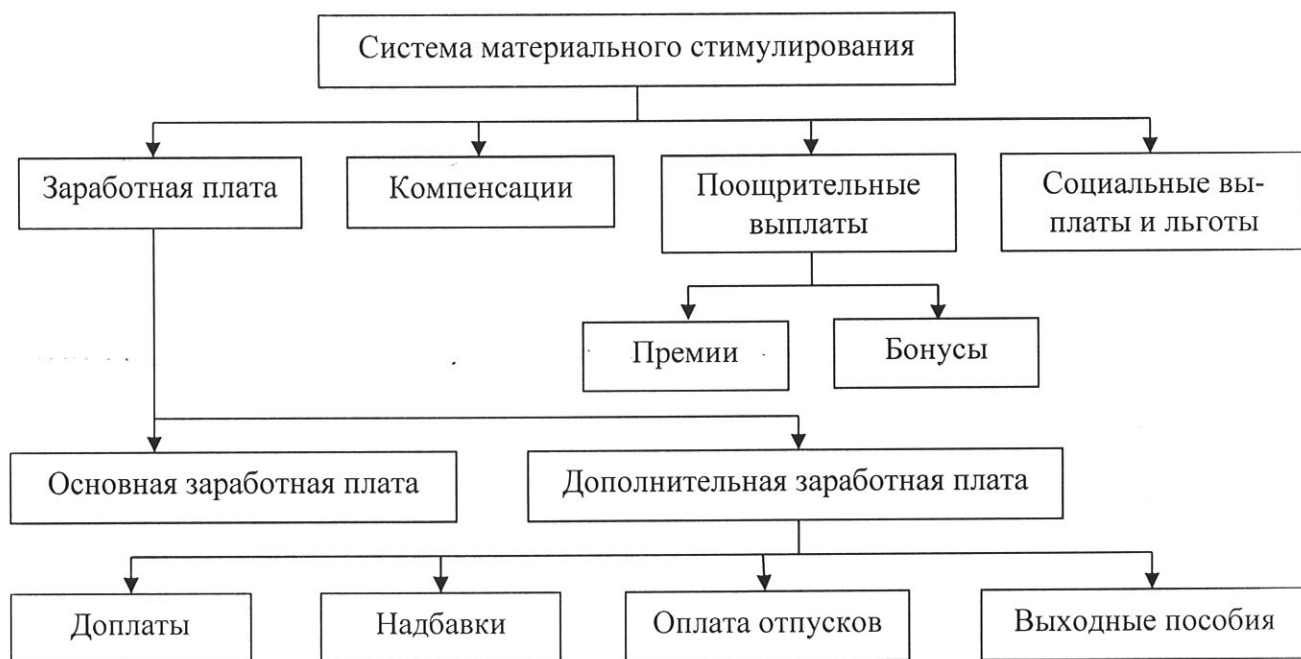


Рис. 2 – Система материального стимулирования труда

В настоящий момент многие ученые и практики находятся в поиске осуществимых и эффективных мер, которые помогли бы вывести агробизнес из затянувшегося кризиса и обеспечить полную продовольственную безопасность страны. При этом сложнейшей проблемой, включающей совокупность неразрешенных задач, выступает повышение эффективности сельскохозяйственного производства.

Одним из решений проблемы повышения результативности производства на предприятиях выступает повышение эффективности трудовой деятельности работников.

Несмотря на то, что ООО «ТК «Майский» является одним из российских лидеров по производству овощей защищенного грунта, на предприятии также существуют неиспользованные резервы увеличения эффективности производства продукции.

Анализ литературных источников и практика передовых сельскохозяйственных предприятий показывает, что основной побудительный мотив к

эффективной трудовой активности сотрудников и оптимальному использованию производственных ресурсов, имеющихся на предприятии - это мотивация труда, осуществляемая посредством материального стимулирования. Вызвать большой интерес работников к быстрому и качественному решению имеющихся задач, также достижению и постоянному совершенствованию личных результатов можно только путем привязки результатов труда к материальному вознаграждению.

Основным принципом эффективной материальной мотивации выступает вознаграждение работника в случае выполнения им задач, которые способствуют достижению итоговых целей организации.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и материального стимулирования в ООО «ТК «Майский» можно предложить внедрение системы мотивации на базе ключевого индикатора выполнения (KPI – Key Performance Indicator). В России применяется множество вариантов перевода данного термина. Одним из основных для его обозначения является термин – система ключевых показателей эффективности (КПЭ) [16, с. 128].

Данная методика была создана в 1980-е годы. С помощью этой методики оценивается не только результат, но и способы его достижения, то есть происходит оценка личностных качеств работника, достигнутых им показателей трудовой деятельности.

Система ключевых показателей эффективности представляет собой систему показателей, по которым оценивается результативность и эффективность конкретной деятельности путем «тонкой» настройки материальной мотивации [17, с. 112].

Другими словами, система ключевых показателей эффективности – способ, с помощью которого можно измерить степень выполнения установленных задач.

Данная система имеет очень простую философию и заключается она в следующем: если вы предпринимаете попытки управлять чем-либо, то вам

необходимо знать, как это измерить. До того момента, пока что-либо не поддается измерению, на это не обращается никакого внимания.

Основное преимущество системы – универсальность. Цель ее состоит в повышении заинтересованности сотрудников в результатах деятельности организации. При разработке систем показателей необходимо принимать во внимание специфику деятельности предприятия. Систему ключевых показателей эффективности используют как для оценки работы всей организации, так и отдельных подразделений. Также можно использовать и для оценки трудовой активности конкретных сотрудников. Существенным преимуществом этой системы является то, что она позволяет сопоставлять однородные процессы, протекающие в разных условиях. Она позволяет сравнивать показатели за один и тот же определенный период по нескольким подразделениям.

В таких странах как Япония, Англия, Германия, США, Сингапур, Гонконг, Бразилия система ключевых показателей эффективности и концепция всеобщего руководства качеством возвышены до уровня национальной идеи. В нашей стране внедрение и применение этой системы организациями находится на стадии развития, причиной этому может быть непростая ее разработка.

Эффективность системы КРІ характеризуется ее основными принципами и преимуществами.

Адресная принадлежность. За каждым сотрудником или группой работников закрепляются определенные ключевые показатели, то есть результаты по этим показателям находятся в их зоне ответственности.

Правильная ориентация. Данные показатели всегда связаны с корпоративными целями, ключевыми бизнес-процессами и проектами развития организации.

Достижимость. Установленные показатели всегда должны быть практически достижимыми, но при условии приложения существенных усилий.

Открытость к действиям. Установленные ключевые показатели должны рассчитываться с учетом актуальных данных, пользователи должны иметь возможность вмешиваться в процессы для улучшения результатов работы.

Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности проводят количественную оценку факторов, влияющих на стоимость бизнеса, другими словами они определяют желаемый будущий результат.

Легкость восприятия. Показателям необходимо быть предельно четкими и легкими в плане их понимания.

Ограниченность. Формирование показателей должно быть направлено на концентрацию внимания и стараний пользователей на нескольких приоритетных задачах. Нет необходимости рассеивать внимание на многие неважные предметы.

Сбалансированность и взаимосвязанность. Ключевые показатели характеризуются сбалансированностью, то есть они должны поддерживаться друг другом, а не конфликтовать.

Инициирование изменений. Измерение показателей определяется цепочкой позитивных изменений, они особенно активны при контроле процесса руководством организации.

Простота измерения. Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, который определен целевыми и пороговыми значениями, периодически пользователям должна предоставляться возможность количественной оценки прогресса.

Подкрепленность индивидуальными стимулами. Применение системы показателей способствует мотивации сотрудников. Компания имеет возможность усиления воздействия показателей посредством их установления с учетом мотиваторов конкретного работника.

Релевантность. Показатели подлежат регулярному пересмотру вследствие ослабления их воздействия со временем.

Сопоставимость. Ключевые показатели должны характеризоваться сопоставимостью, то есть возможностью сравнения одних и тех же показателей в похожих ситуациях.

Разумность. Всякий показатель должен нести определенную смысловую нагрузку и выступать в качестве базы для анализа. Это основополагающий принцип применения системы KPI [18, с. 8 – 9].

Применение системы ключевых показателей эффективности переводит общую стратегию организации в систему точно поставленных задач каждого работника [19, с. 15].

Внедрение системы преследует достижение основных трех целей:

- получение инструмента, с помощью которого будет отслеживаться правильность направления и скорость развития организации. Следствием этого будет являться повышение точности прогнозов, а значит и деятельности по планированию на предприятии. Также применение данного инструмента должно обеспечить координацию усилий на звеньях, которые отстают, и их подтягивание в достижении нужного уровня;
- правильная и эффективная мотивация сотрудников. Посредством нее у всех работников должны появиться ключевые показатели эффективности, достижение которых дополнительно поощряется денежным вознаграждением;
- корректная постановка целей и задач. Менеджерам среднего звена нет необходимости выдвижения своих критериев оценки, так как для работников существуют уже зафиксированные показатели эффективности.

Внедрение системы KPI включает четыре основных этапа: определения стратегии, распределения задач согласно организационной структуре и установление ключевых показателей эффективности, определения целевых значений ключевых показателей эффективности, непосредственное внедрение и привязка к системе мотивации.

Первый этап. Перед построением системы KPI необходимо определиться с миссией, стратегией и основополагающими целями организации. Если

же эти три составляющие четко не определены и являются лишь набором представлений в головах руководителя и специалистов, то введение системы не представляется возможным, и сначала будет необходимо заняться их формированием. Необходимо, чтобы у руководителя и всех работников компании имелось единое видение основной цели организации. Это является основой и первым шагом при разработке системы ключевых показателей.

Второй этап. После определения главной стратегии и цели организации она разбивается на подцели. Они, в свою очередь, разбиваются на задачи, которые должны быть распределены согласно организационной структуре. На данном этапе также определяются ключевые показатели для подразделений, сотрудников. Для подразделений может устанавливаться от 3 до 7 ключевых показателей. Оптимальным количеством для сотрудника является 2-3 ключевых показателя эффективности. Увеличение количества показателей может спровоцировать распыление сил.

Третий этап. Необходимым мероприятием является не только распределение показателей, но и назначение целевых значений. Часто определение значений вызывает серьезные затруднения из-за конкретных особенностей организации, в этом случае в качестве целевых значений выступают лучшие по результативности показатели подразделений или сотрудников, а остальные результаты по ключевым показателям сравниваются с ними.

Четвертый этап. Этот этап должен начинаться с подготовки и обучения сотрудников. Также необходимо осуществлять тесное взаимодействие с персоналом в процессе подготовки и определения путей достижения поставленных значений. Это нужно для избегания сопротивления со стороны работников, которое может быть вызвано мыслью, что результативность их трудовой деятельности в скором времени начнут измерять. Необходимо коллективно с работниками определить цель трудовой деятельности, конкретизировать и декомпозировать задачи. Также в этот этап входят такие элементы, как бюджетирование и учет.

Эти этапы являются ключевыми моментами успешной реализации системы КРІ [20].

Периодичность выплаты доплат по КРІ для работников может устанавливаться по-разному: за год, за полугодие, поквартально, ежемесячно [21, с. 13].

Существует два подхода, которые касаются решения вопроса об оценке результата:

- одноуровневый: выплата дополнительного переменного вознаграждения производится при достижении установленного результата (выполнение плана на 100% – выплаты производятся, выполнение плана менее чем на 100% – выплаты не производятся).

- многоуровневый: выплата дополнительного вознаграждения зависит от уровня достижения установленного результата. Данный подход более гибкий, дает возможность более чуткого реагирования на изменение результативности работника.

3.2 Формирование и практическое применение системы материального стимулирования персонала на основе ключевых показателей эффективности

В ООО «ТК «Майский», как и почти на любом предприятии, существуют неиспользованные резервы увеличения эффективности производства продукции, и в качестве решения этого вопроса рассматривается повышение трудовой активности работников путем внедрения системы мотивации на базе ключевого индикатора выполнения (КРІ).

Основной структурной производственной единицей в ТК «Майский» является цех, внутри него находятся производственные подразделения - звенья. Подавляющее большинство работников на предприятии трудится в должности мастеров-овощеводов. Для исчисления их заработной платы применяется сдельная система оплаты труда. Это осуществляется путем суммирования сдельной оплаты за собранную продукцию и выполненные работы. В целях

повышения эффективности производства продукции, как нам кажется, необходимо начать внедрение системы ключевых показателей именно с этой категории работников, так как от их производительности напрямую зависит производство продукции на предприятии. Предлагается деление заработной части на две части: 60% – основная заработная плата (оплата по сдельным расценкам за собранную продукцию и выполненные работы), 40% – дополнительная заработная плата (доплаты по KPI). Таким образом, мы сможем сконцентрировать внимание работников данной категории на решение задач, которые являются важными для предприятия. Работники будут иметь возможность получать заработную плату, которая будет зависеть не только от количества собранной продукции, а и от качественно выполненной ими работы.

В данной работе мы попробуем рассчитать несколько вариантов по установлению ключевых показателей для подразделений и работников (а именно мастеров-овощеводов).

Начнем работу с анализа деятельности подразделения и оценки возможности применения системы на примере цеха № 6, который включает в себя 5 звеньев.

Необходимо определиться с тремя первыми теоретическими этапами установки системы.

Первый этап. Миссия ООО «ТК «Майский» заключается в обеспечении населения Татарстана и Российской Федерации экологически чистой, безопасной и высококачественной овощной продукцией по приемлемым ценам. Стратегией выступает дальнейшее наращивание объемов производимой продукции путем совершенствования эффективности производства, основными целями – оптимальное использование производственных ресурсов, увеличение рентабельности производства продукции на предприятии или сохранение его на заданном уровне, внедрение передовых технологий и совершенствование технологических процессов, повышение качества продукции.

Второй этап. В процессе разбиения стратегии и целей предприятия мы можем получить задачи, которые необходимо выполнить цеху № 6 – это увеличение дохода, рациональное использование производственных ресурсов, увеличение рентабельности производства, соблюдение всех необходимых технологических процессов под руководством специалистов, увеличение количества и качества производимой цехом продукции. Вознаграждение за увеличение количества производимой продукции выплачивается в качестве основной заработной платы, и при формировании показателей эта задача учитываться не будет. Ответственными за выполнение этих задач назначается каждое звено в целом и работники звена:

Далее мы можем сформировать 5 основных ключевых показателей для оценки эффективности работы цеха:

- стоимость валовой продукции (стоимость валовой продукции включает два очень важных показателя – цену (она не зависит от работников предприятия, но является неотъемлемой частью рыночных отношений) и валовой сбор, этим показателем в основном отражается выполнение задачи увеличения рентабельности производства на предприятии или сохранения его на заданном уровне);
- валовой доход (отражает выполнение задачи увеличения дохода, так как не включает в себя материальные затраты);
- материальные затраты (отражает выполнение задачи рационального расходования производственных ресурсов);
- оценка руководителя (оценивает выполнение задачи соблюдения всех необходимых технологических процессов под руководством специалистов);
- стандарт (оценивает выполнение задачи качества производимой продукции).

Третий этап. Целевые значения показателей устанавливаться не будут. Однако в качестве них будут выступать лучшие по результативности показатели звеньев или сотрудников, остальные результаты по ключевым показателям должны сравниваться с ними. Необходимо проранжировать показатели

по степени важности. Производство различных видов овощной продукции имеет свои особенности, это значит, что для разных культур степень важности показателей будет различаться. Цех №6 занимается производством томатов и огурцов.

Производство томатов и огурцов отличается расходом большей суммы материальных затрат по сравнению с другими культурами, из-за этого главными ключевыми показателями будут валовой доход и материальные затраты.

Общий вес самих показателей будет равняться 100%, из которых: стоимость валовой продукции (СВП) будет составлять 20% доплат, валовой доход (ВД) – 25%, материальные затраты (МЗ) – 25%, оценка руководителя (ОР) – 15%, стандарт (НС) – 15%;

Будет использован многоуровневый подход, когда выплата дополнительного вознаграждения зависит от уровня достижения установленного результата. Этот подход является наиболее приемлемым для условий производства продукции в ООО «ТК «Майский».

Периодичность выплаты доплат по КРІ для работников будет устанавливаться ежемесячно.

После определения теоретических аспектов переходим к рассмотрению практической части предложения.

Нами был проведен анализ производства продукции во всех звеньях цеха №6 за апрель 2019 года. Теперь наглядно рассмотрим, как происходит расчет доплат за эффективную работу за этот период времени. Доплаты будут устанавливаться в размере 40% от расценок за продукцию, установленных на предприятии. Из-за того, что разные виды продукции имеют разную расценку, доплаты будут распределяться в соответствии с культурами. Необходимо уточнить, что каждое звено (11 мастеров-овощеводов) занимает 1 теплицу, площадь каждой из пяти новых теплиц равна 9600 кв.м. Также каждое звено занимается выращиванием 1 вида культуры и гибрида, производ-

ство всей продукции в цехе №6 осуществляется с использованием досвечивания.

Рассмотрим вариант расчета доплат за эффективную работу звеньев. Начнем расчет со звеньев, занимающихся выращиванием огурцов (звено №1, 3, 4). Для этого нам нужны исходные данные, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Исходные данные для расчета доплат за эффективную работу звеньев № 1, 3, 4 цеха №6 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатели	Звено №1	Звено №3	Звено №4	Всего
Культура	огурец			х
Гибрид	Мева	Геракл	Демарраж	х
Расценка за 1 т, руб.	1387			х
Цена за 1 кг, руб.	67	83	68	х
Валовой сбор, т	160	145	180	485
Стоимость валовой продукции, тыс.руб.	10720	12035	12240	34995
Сумма материальных затрат, тыс.руб.	5038	5416	7099	17553
Сумма валового дохода, тыс.руб.	5682	6619	5141	17442
Удельный вес материальных затрат в стоимости валовой продукции, %	47	45	58	150
Оценка руководителя, от 1 до 5	5	5	4	14
Стандарт, %	99	97	97	293

По данным таблицы 14 мы наблюдаем, что большее количество продукции произвело звено №4, но при этом уровень валового дохода у него ниже по сравнению со звеном №1 и №3, это говорит о том, что данное звено нерационально использовало производственные ресурсы. Вследствие этого оценка руководителя звена №4 также ниже по сравнению с другими.

Произведем расчет доплат за эффективную работу звеньев в таблице 15 с учетом исходных данных путем сравнения уровня выполнения показателей.

Таблица 15 – Расчет доплат за эффективную работу звеньев № 1, 3, 4 цеха №6 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Звено	Доплаты по КРІ, тыс.руб.					Сумма доплат, тыс.руб.	Доплата на 1 мастера-овощевода, руб.
	СВП-20%	ВД-25%	МЗ-25%	ОР-15%	СТ-15%		
№1	16468	21930	23768	14409	13642	90217	8202
№3	18513	25495	24665	14409	13360	96442	8767
№4	18835	19845	18835	11543	13360	82418	7493
Всего	53816	67270	67270	40361	40361	269078	х

Из таблицы 15 видно, что большую сумму доплат получит звено №3, так как работа данного звена оказалась самой эффективной, вследствие достижения приоритетных задач по ключевым показателям, а именно по увеличению дохода, рациональному использованию производственных ресурсов, соблюдению всех необходимых технологических процессов под руководством специалиста. А звено №4 не показало высоких результатов по ключевым показателям, хотя и произвело большее количество продукции, следствием этого является выплата наименьшего дополнительного вознаграждения.

Далее проанализируем, каким образом измениться заработная плата работников при внедрении системы КРІ путем сравнения фактических данных с плановыми. Все расчеты будут вестись на 1 мастера-овощевода, то есть отражать среднемесячную заработную плату данной категории работников (таблица 16).

По данным таблицы 16 мы можем наблюдать, что при внедрении системы КРІ, заработная плата мастеров-овощеводов звена №3 существенно возрастет на 1454 рубля, а звена №4, наоборот, уменьшиться на 1585 рублей. Зарплата работников звена №1 существенно не измениться. Внедрение системы КРІ обеспечит оптимальное распределение вознаграждения, с учетом не только количества собранной продукции, которая иногда не зависит от усилий приложенных работником, а и от вышеописанных показателей.

Таблица 16 – Анализ результатов от внедрения системы ключевых показателей эффективности за работу звеньев № 1, 3, 4 цеха №6 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатель	Звено №1		Звено №3		Звено №4	
	факт	план	факт	план	факт	план
Основная заработная плата по расценкам за продукцию, руб.	20195	12105	18283	10970	22696	13618
Основная заработная плата по расценкам за выполненные работы, руб.	4439	4439	4571	4571	4312	4312
Дополнительная заработная плата по КРІ, руб.	х	8202	х	8767	х	7493
Средняя заработная плата-всего, руб.	24614	24746	22854	24308	27008	25423

Теперь перейдем к звеньям, занимающимся выращиванием томатов (звено №2, 5), рассмотрим таблицу 17.

Таблица 17 – Исходные данные для расчета доплат за эффективную работу звеньев № 2, 5 цеха №6 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатели	Звено №2	Звено №5	Всего
Культура	томат		х
Гибрид	Ладога	Жеронимо	х
Расценка за 1 т, руб.	2415		х
Цена за 1 кг, руб.	89	90	х
Валовой сбор, т	99	93	192
Стоимость валовой продукции, тыс.руб.	8811	8370	17181
Сумма материальных затрат, тыс.руб.	4141	4101	8242
Сумма валового дохода, тыс.руб.	4670	4269	8939
Удельный вес материальных затрат в стоимости валовой продукции, %	47	49	96
Оценка руководителя, от 1 до 5	5	5	10
Стандарт, %	97	97	194

По данным таблицы 17 мы наблюдаем, что большее количество томатов произвело звено №2, уровень валового дохода также выше по сравнению со звеном №5, это говорит о том, что данное звено рационально использовало производственные ресурсы и в целом выполнило все поставленные задачи по ключевым показателям. Но и результативность работы звена №5 довольно высока и лишь немного уступает конкуренту.

Перейдем к расчету доплат за эффективную работу звеньев в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет доплат за эффективную работу звеньев № 2, 5 цеха №6 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Звено	Доплаты по KPI, тыс.руб.					Сумма доплат, тыс.руб.	Доплата на 1 мастера-овощевода, руб.
	СВП-20%	ВД-25%	МЗ-25%	ОР-15%	СТ-15%		
№2	19030	24204	23667	13910	13910	94721	8611
№6	18066	22164	22701	13910	13910	90751	8250
Всего	37096	46368	46368	27820	27820	185472	х

Из таблицы 18 видно, что большую сумму доплат получит звено №2, так как работа звена оказалась немного эффективнее работы звена №5. В целом же оба подразделения показали хорошие результаты, вследствие достижения приоритетных задач по ключевым показателям.

Далее проанализируем, каким образом измениться заработная плата работников при внедрении системы KPI путем сравнения фактических данных с плановыми в таблице 19.

По данным таблицы 19 мы можем наблюдать, что плановая заработная плата мастеров-овощеводов по сравнению с фактическим его уровнем существенно не изменится, так как оба звена выполнили поставленные перед ними задачи по ключевым показателям, а, значит, внесли большой вклад в повышение эффективности работы цеха №6 и предприятия в целом.

Таблица 19 – Анализ результатов от внедрения системы ключевых показателей эффективности за работу звеньев № 2, 5 цеха №6 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатель	Звено №2		Звено №5	
	факт	план	факт	план
Основная заработная плата по расценкам за продукцию, руб.	21735	13041	20418	12251
Основная заработная плата по расценкам за выполненные работы, руб.	4782	4782	4492	4492
Дополнительная заработная плата по КРІ, руб.	х	8611	х	8250
Средняя заработная плата- всего, руб.	26517	26434	24910	24993

На основе полученных данных мы можем утверждать, что внедрение системы ключевых показателей эффективности позитивно отразится на повышении трудовой активности работников цеха №6, так как сотрудники, преследуя цель получения большего вознаграждения, будут стремиться выполнять поставленные задачи по показателям. Это будет способствовать достижению приоритетных целей предприятия и поддержанию общей стратегии по повышению эффективности производства.

Как уже отмечалось ранее, для разных культур степень важности показателей различается. Нами также была проанализирована деятельность одного участка по производству перца звена №2 цеха №4, с целью установления ключевых показателей эффективности в соответствии с особенностями производства данного вида овощных культур.

В процессе выращивания перца очень важным показателем является качество продукции, то есть получение стандартной продукции и соблюдение всех технологических процессов и рекомендаций, указаний специалистов.

Общий вес самих показателей будет также равняться 100%, из которых:

стоимость валовой продукции (СВП) будет составлять 15% доплат, валовой доход (ВД) – 20%, материальные затраты (МЗ) – 15%, оценка руководителя (ОР) – 25%, стандарт (НС) – 25%.

Проанализируем работу участка звена, занимающегося выращиванием перца за апрель 2019 года. Необходимо учесть то, что участок занимается производством красного перца (гибрид – Нагано) и желтого (гибрид – Свен) общей площадью 4800 кв.м. в равном соотношении. Количество мастеров-овощеводов на участке – 6 человек. В прошлом году площадь, отведенная под выращивание перца, составляла всего 1800 кв.м. Такое увеличение площадей связано с поддержанием стратегии импортозамещения на рынке страны в связи с последней сложившейся политической ситуацией. Следствием этого также выступило то, что с этого года перец будет выращиваться по технологии светокультуры, урожайность культуры увеличится. Рассмотрим таблицу 19.

Таблица 19 – Исходные данные для расчета доплат за эффективную работу участков звена № 2 цеха №4 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатели	Участок №1	Участок №2	Всего
Культура	перец		х
Гибрид	Нагано	Свен	х
Расценка за 1 т, руб.	6370		х
Цена за 1 кг, руб.	124	124	х
Валовой сбор, т	7,6	7,3	14,9
Стоимость валовой продукции, тыс.руб.	942	905	1847
Сумма материальных затрат, тыс.руб.	396	344	740
Сумма валового дохода, тыс.руб.	546	561	1107
Удельный вес материальных затрат в стоимости валовой продукции, %	42	38	80
Оценка руководителя, от 1 до 5	3	5	8
Стандарт, %	95	98	193

По данным таблицы 19 мы можем наблюдать, что участок №1 произвел на 0,3 т больше продукции, чем участок №2. Однако удельный вес материальных затрат в стоимости валовой продукции данного участка выше на 4%, что говорит о нерациональном использовании производственных ресурсов. Также процент стандарта на участке №1 – 95% (5% не стандарта считается предельным значением на предприятии). Оценка руководителя снижена до 3 в связи с вышеперечисленными моментами. А это значит, что работники данного участка должны получить меньшую сумму дополнительного вознаграждения по сравнению со вторым участком.

Произведем расчет доплат за эффективную работу участков в таблице 20 с учетом исходных данных путем сравнения уровня выполнения показателей.

Таблица 20 – Расчет доплат за эффективную работу участков звена № 2 цеха №4 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Звено	Доплаты по КРІ, тыс.руб.					Сумма доплат, тыс.руб.	Доплата на 1 мастера-овощевода, руб.
	СВП-15%	ВД-20%	МЗ-15%	ОР-25%	СТ-25%		
Участок №1	2904	3743	2563	3559	4670	17439	5813
Участок №2	2791	3850	3132	5932	4821	20526	6842
Всего	5695	7593	5695	9491	9491	37965	х

Из таблицы 20 видно, что большую сумму доплат, как и предполагалось, получит участок №2, работа данного звена оказалась более эффективной. А участок №2 не показал высоких результатов по ключевым показателям, следствием этого является выплата наименьшего дополнительного вознаграждения.

Перейдем к анализу изменения заработной платы путем сравнения фактических данных с плановыми (таблица 21).

Таблица 21 – Анализ результатов от внедрения системы ключевых показателей эффективности за работу участков звена № 2 цеха №4 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатель	Участок №1		Участок №2	
	факт	план	факт	план
Основная заработная плата по расценкам за продукцию, руб.	16137	9682	15500	9300
Основная заработная плата по расценкам за выполненные работы, руб.	6455	6455	6510	6510
Дополнительная заработная плата по КРІ, руб.	х	5813	х	6842
Средняя заработная плата-всего, руб.	22592	21950	22014	22652

По данным таблицы 21 мы можем наблюдать следующее: при применении системы участок №2 получит на 702 рубля больше, чем участок №1, даже при условии, что произведено меньше продукции, так как были соблюдены все необходимые технологические процессы и указания специалиста. Также большое значение отводилось проценту качества.

Доплаты можно распределять и между сотрудниками, то есть проводить оценку между работниками одного подразделения. Оптимальным количеством для сотрудника является 2-3 ключевых показателя эффективности. Увеличение количества показателей может спровоцировать распыление сил.

Рассмотрим вариант установления ключевых показателей для мастеров-овощеводов на примере второго участка по производству перца звена №2 цеха №4. Выделим для них два ключевых показателя эффективности в соответствии с условиями производства: оценка руководителя – 60%, стандарт – 40%. Далее используем данные таблицы 22.

По данным таблицы 22 видно, что большее количество продукции собрала мастер-овощевод Зарипова Р.Н., но она же и собрала больше всех нестандартной продукции. Оценка руководителя участка в целом была удовлетворительной, из мастеров-овощеводов хорошую оценку получила лишь Валеева Р.Р.

Таблица 22 – Расчет доплат за эффективную работу мастеров-овощеводов первого участка звена № 2 цеха №4 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Ф.И.О.	Валовой сбор, т	Оценка руководителя (от 1 до 5)	Стандарт, %	Доплаты по КРІ, руб.		Сумма доплат, руб.
				ОР-60%	СТ-40%	
Валеева Р.Р.	2,53	4	96	4185	2351	6536
Зарипова Р.Н.	2,55	3	94	3139	2302	5441
Мухина Н.А.	2,52	3	95	3139	2323	5462
Всего	7,6	10	285	10463	6976	17439

Доплаты распределились согласно исходным данным в таблице 23.

Таблица 23 – Анализ результатов от внедрения системы ключевых показателей эффективности за работу мастеров-овощеводов первого участка звена №2 цеха №4 в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ за апрель 2020 года

Показатель	Валеева Р.Р.		Зарипова Р.Н.		Мухина Н.А.	
	факт	план	факт	план	факт	план
Основная заработная плата по расценкам за продукцию, руб.	16116	9670	16244	9746	16052	9631
Основная заработная плата по расценкам за выполненные работы, руб.	6455	6455	6455	6455	6455	6455
Дополнительная заработная плата по КРІ, руб.	х	6536	х	5441	х	5462
Заработная плата- всего, руб.	22571	22661	22699	21642	22507	21548

По данным таблицы 23 видно, что по плану заработная плата мастера-овощевода Валеевой Р.Р. больше, чем у других работников того же участка, так как ею была получена лучшая оценка руководителя и собрано меньшее

количество некачественной продукции. Вследствие этого доплаты перераспределились в ее сторону.

На основе полученных данных мы можем утверждать, что внедрение системы ключевых показателей эффективности для подразделений и сотрудников повысят заинтересованность сотрудников в результатах деятельности организации. Это произойдет за счет закрепления за каждым работником или группой работников определенных ключевых показателей, то есть результаты по этим показателям будут находиться в зоне их ответственности. Достижение поставленных задач по ним будет способствовать достижению приоритетных целей предприятия и поддержанию общей стратегии по повышению эффективности производства.

Более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность на западных предприятиях и более пятнадцати лет – на предприятиях России и стран СНГ.

Основные результаты российских предприятий следующие:

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на потребителях;
- снижение оттока потребителей и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат как минимум на 10 – 20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Из доступных руководителям инструментов, позволяющих осуществлять изменения в организации и вести ее в новом направлении, КРІ, возможно, самые эффективные!

Именно поэтому руководителям следует обращаться с ними осторожно и уважительно. Будучи мощным инструментом для внедрения изменений, КРІ могут стимулировать беспрецедентные усовершенствования или, наоборот, ввергнуть организацию в хаос. Если КРІ недостаточно точно трансформируют стратегию и цели предприятия в конкретные ежедневные действия, организация будет постоянно спотыкаться. Сотрудники будут стремиться к разным целям, мешая друг другу, и все будут разочарованы, поскольку прилагаемые усилия не приведут к желаемым результатам.

В рамках перспективы Бизнес-процессы применение КРІ для оценки деятельности начальника цеха преследует, в том числе и такие цели, как организация эффективного производства при минимальных удельных издержках, увеличение объема выпускаемой продукции, снижение издержек на эксплуатацию оборудования и пр.

Премия начинается с оценки, также нужно помнить основной принцип: переменная часть зарплаты предназначена для стимулирования трудовой активности и должна побуждать к достижению сверхнормативных результатов. И всегда нужно помнить, что премия - это не часть оклада. Ведь лишения премии в этом случае создает стрессы, конфликты и ведет к демотивации персонала.

Рассмотрим пример. Работа начальника цеха за прошедший отчетный период (месяц, квартал, полугодие, год) оценивалась по пяти ключевым показателям.

Предположим, что должностной оклад начальника цеха - 20 000 руб. Тогда его премия по результатам работы составит 9,3% от оклада: $20\,000 \text{ руб.} \times 0,093 = 1860 \text{ руб.}$

Таблица 24 – Методика исчисления применяемых выплат для материального стимулирования в ООО «ТК «Майский» Зеленодольского района РТ.

Ключевые показатели	Удельный вес	База	Норма	Цель	Факт	Результат
Объем производства млн. руб.	0,35	3	5	6	5,5	125%
Доля производства по ассортименту	0,25	60%	90%	100%	85%	83%
Доля нестандарта	0,20	20%	10%	2%	8%	120%
Материально-технические затраты, тыс.руб.	0,10	150	90	60.	75	125%
Удовлетворенность потребителей	0,10	20	80	100	70	83%
Коэффициент результативности:						109,3%
Должностной оклад:						20000
Премия по результатам работы:						1860

Как видно, по двум показателям («доля производства по ассортименту» и «удовлетворенность потребителей») получены результаты ниже нормативных. Тем не менее, общий итог (109,3%) - выше нормы, и поэтому сотруднику выдается премия по результатам работы.

Таким образом, премия начисляется как процент от должностного оклада в зависимости от коэффициента результативности работника.

Данный способ довольно жесткий для сотрудников, поскольку скрывает в себе «штраф» за невыполнение нормы по отдельным КРІ. Если по данным показателям эффективности результат оказывается меньше 100%, то снижается коэффициент результативности и, как следствие, уменьшается премия работника. Таким образом, этот способ расчета стимулирует людей держать в поле внимания все показатели, а не только самые важные. Однако следует иметь в виду, что базовые значения КРІ не должны быть завышены или занижены. Иначе, это может привести к тому, что результат (в процентах) по

этим показателям будет неадекватно высоким, если «факт» окажется даже немного больше «нормы», или слишком низким - в противном случае. Понятно, что это исказит коэффициент результативности. Другими словами, диапазон между «базой» и «нормой» должен быть достаточно широким, чтобы увеличить устойчивость результатов оценки и расчета премии.

Также была составлена модель по оптимизации производственно-отраслевой структуры предприятия. В результате решения математической модели производственная структура ООО «ТК «Майский» представляет собой прибыльный вариант производства сельскохозяйственной продукции.

Были разработаны 2 модели. В первом случае, все показатели, кроме прибыли и рентабельности, имеют тенденцию снижения. Во второй же модели, все показатели без исключения возрастают. Соответственно, первая модель наиболее рентабельна, так как все затраты снижаются, несмотря на то что стоимость валовой продукции снижается. Рентабельность данной модели также объясняется тем, что только затраты на тепло составляют 60% от всех энергозатрат. В целом, обе модели имеют прибыльный вариант производства сельскохозяйственной продукции. Экономический эффект от внедрения системы КРІ в ООО «ТК «Майский» состоит в:

- построении эффективной системы мотивации и материального стимулирования на предприятии при помощи разработки системы доплат;
- повышении производительности труда работников;
- систематизации всех кадровых процессов;
- повышении эффективности деятельности предприятия на 25-30%;
- оптимизации затрат на ФОТ на 15-20% (повышение отдачи на 1 руб. ФОТ).
- увеличении прибыли в результате определения правильных стратегических приоритетов и достижения основных целей предприятия.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В выпускной квалификационной работе осуществлено комплексное исследование теоретических и практических аспектов материального стимулирования труда в аграрных предприятиях.

Доказано, что в современных условиях развития существующие системы материального стимулирования труда требуют уточнения. Учитывая действующие категориальные и понятийные разработки «материального стимулирования труда» следует считать процессом формирования основных мотивов, которые имеют материальную, моральную, социальную и психологическую природу, включают соответствующие варианты реакций в результате причинно – следственной связи между действиями, особенностями трудового поведения работников, сознательно или бессознательно побуждают к осуществлению трудовой деятельности, касаются всех возможных сторон поведения человека и, как результат, влияют на эффективность ее работы.

На основе анализа литературных источников определено, что теория материального стимулирования соответствующую эволюцию развития. Теория материального стимулирования труда, разработанная современными экономистами – аграрниками предусматривает осуществление четырех самостоятельных групп методов формирования и регулирования данного процесса: целевая ориентация, подкрепление, совершенствование содержательности труда, вовлечение работников в интересы предприятия.

Установлено, что сельскохозяйственный труд характеризуется низкой оплатой, а уровень ее остается низким среди всех отраслей экономики. Наблюдается и нарушение прав работников на получение гарантированных компенсационных выплат за вредные условия труда, работу в ночное время, праздничные и нерабочие дни, как результат, размер заработной платы часто не связывается с уровнем квалификации работника, нормами и производительностью труда.

При исследовании мотивов к труду обнаружено, что, независимо от организационно – правовой формы аграрных предприятий, размер и своевременная выплата заработной платы занимает весомое место. Положительным является тот факт, что такие мотивы, как самостоятельность, творческий характер труда, которые присущи рыночному мышлению, весьма популярны в коллективах. Анализ социальных мотивов показал, что упадок социальной инфраструктуры, несовершенство организации труда значительно ухудшили уровень материального стимулирования, что и повлияло на отток квалифицированных кадров и молодежи из села.

Для повышения материальной заинтересованности нужно материальное стимулирование трудового коллектива.

Материальное стимулирование поведения работников сельскохозяйственного производства осуществляется через механизм формирования и распределения доходов, который предусматривает:

- совершенствование материального стимулирования руководителей и специалистов путём обоснования размеров отчислений на образование фонда общехозяйственного назначения с использованием промежуточного расчётного показателя, состоящего из суммы нормативного дохода подразделения и фонда общехозяйственного назначения;

- регулирование перечислений во внебюджетные фонды с реальными поступлениями денежных средств в условиях нестабильного финансового положения сельхозпредприятий путём ежемесячного начисления аванса работникам в денежной форме в размере минимальной оплаты труда, а остальную часть в виде трудовой с последующим перерасчётом в зависимости от уровня доходности производства в подразделениях;

- премирование всех категорий работников преимущественно за повышение рентабельности (сокращение убытков), экономию материально – денежных ресурсов;

- формирование фонда дивидендов по каждому подразделению в зависимости от суммы предпринимательского дохода в расчёте на 1000 руб. материальных затрат или производственного потенциала.

Совершенствование оплаты труда проводится по следующим направлениям:

1) разработать системы оплаты труда, повышающие заинтересованность работников в доходности производства;

2) разработка и освоение бестарифной системы оплаты труда (оплата от валового дохода, от хозрасчётного дохода (прибыли)). Основными элементами бестарифной системы оплаты труда работников является квалифицированный уровень, а также коэффициент трудового участия и отработанное время, с помощью которых распределяются коллективный заработок или доход трудового коллектива;

3) внедрение так называемого трудового соперничества, как между отдельными работниками, так и между коллективами.

В заключении следует отметить, что просто и одномоментно невозможно решить задачу повышения заработной платы до необходимого уровня. В условиях кризисного состояния экономики сельского хозяйства и низкого платежеспособного спроса хозяйствующие субъекты не могут так резко повысить производство продукции и его прибыльность. Более того, сохраняется опасность банкротства многих организаций, что может привести к таким тяжёлым социальным последствиям, как массовым увольнениям и, соответственно, резкому увеличению безработицы. Поэтому повышение заработной платы и эффективности производства следует рассматривать как две взаимосвязанные задачи, требующие решения, а также финансовые ресурсы, выделенные из государственного бюджета, особенно в сельском хозяйстве.

В целом для повышения эффективности производства имеет несколько путей:

1) повышение материальной заинтересованности работников;

2) выделение средств на обучение высококвалифицированных кадров.

Один из основных путей роста производительности труда состоит в ускорении перехода к комплексной механизации и автоматизации производственных процессов. Комплексная механизация позволяет резко сократить затраты труда на единицу продукции.

Важное значение имеет дифференциация форм и систем оплаты труда в аграрном производстве, поскольку мера труда и его оплата взаимосвязаны. Поэтому приоритетным в формировании эффективной модели материального стимулирования труда является повышение стимулирующей роли оплаты труда через коллективно – договорное ее регулирование, усилив ответственность руководителей аграрных предприятий за выполнение норм действующего законодательства и отраслевого соглашения.

Для совершенствования материального стимулирования труда работников можно предложить ряд мероприятий:

Экономическое состояние любого предприятия зависит в первую очередь от материального стимулирования труда его работников, от готовности и желания человека выполнять свою работу, поэтому совершенствование системы материального стимулирования труда работников предприятия является важным условием его успешного функционирования. Материальное стимулирование же в свою очередь зависит от оплаты труда. Поэтому системе оплаты труда нужно превратить в систему поощрения качества и производительности. Использовать принцип участия работников в доходах предприятия, что материально заинтересует трудящихся. Система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования в качество рабочей силы. Такие инвестиции не ограничиваются заработной платой, основной их источник - конечный доход. С этой целью предлагается рассмотреть и применить перспективную форму оплаты труда, такую как оплата труда от энергозатрат на производство продукции, снижение энергоёмкости сельскохозяйственной продукции. Применение системы оплаты труда от энергозатрат позволит полностью реализовать хозрасчетные принципы и использовать внутренние резервы организации.

Следующим мероприятием по совершенствованию материального стимулирования труда работников является внедрение KPI системы. KPI (Key Performance Indicators) - это показатель, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности предприятия, отдела или сотрудника. КПЭ — это показатели, достижение которых необходимо организации для приближения к поставленным целям.

Система управления по КПЭ базируется на разработанной для компании модели, в которой каждой должности соответствует набор КПЭ. Все эти показатели увязаны между собой и выведены из стратегии компании. Исходя из целей компании, по каждому КПЭ устанавливается целевое значение (планка КПЭ). Менеджеры транслируют показатели и целевые значения по ним своим сотрудникам, которые должны стремиться к достижению поставленных целей. Далее оцениваются результаты работы менеджеров и сотрудников, и выплачивается премия в соответствии с уровнем выполнения целей. Одним из решений проблемы повышения результативности производства на предприятиях выступает повышение эффективности трудовой деятельности работников.

Несмотря на то, что ООО «ТК «Майский» является одним из российских лидеров по производству овощей защищенного грунта, на предприятии также существуют неиспользованные резервы увеличения эффективности производства продукции.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы материального стимулирования труда работников в ООО «ТК «Майский» было предложено внедрение системы мотивации на базе ключевого индикатора выполнения (KPI – Key Performance Indicator).

Для исчисления их заработной платы применяется сдельная система оплаты труда. Нами было предложено деление заработной части на две части: 60% – основная заработная плата (оплата по сдельным расценкам за собранную продукцию и выполненные работы), 40% – дополнительная зара-

ботная плата (доплаты по KPI). Таким образом, мы сможем сконцентрировать внимание работников данной категории на решение задач, которые являются важными для предприятия. Работники будут иметь возможность получать заработную плату, которая будет зависеть не только от количества собранной продукции, а и от качественно выполненной ими работы.

В данной работе мы рассчитали несколько эффективных вариантов по установлению ключевых показателей для подразделений и работников, в зависимости от условий производства разных видов продукции.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию материального стимулированию труда работников путем внедрения системы ключевых показателей эффективности на предприятии позволят достичь наибольшего эффекта от их использования, способствуя повышению производительности труда работников, систематизации всех кадровых процессов, повышению эффективности деятельности предприятия, оптимизации затрат на ФОТ, увеличению прибыли предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в действующей редакции от 01.01.2019) [Электронный ресурс] // Справочная правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>
2. Федеральный закон от 20.04.2007 N 54-ФЗ (ред. от 22.06.2007) "О внесении изменений в Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда» и другие законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=69233>
3. Конвенция Международной организации труда от 22 июня 1962 года № 117 «Об основных целях и нормах социальной политики» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=INT;n=23128>
4. Постановление Правительства РФ от 14.07.2011 г. № 717 "О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2014–2020 годы" (в ред. от 15.04.2018 г. №315) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства сельского хозяйства РФ. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/navigation/docfeeder/show/342.htm>
5. Приказ Минсельхоза РФ от 23.09.2010 г. № 441 «Об утверждении примерного положения об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений по виду экономической деятельности "Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 20.11.2010 г. № 12699) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81985/
6. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 17.07.2010 г. № 339н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников сельского хозяйства» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 31.07.2010

г. № 12048) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_78998/

7. Приказ Минтруда России от 12.04.2017 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2017 г. № 28534) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146970/

8. Приказ Минтруда России от 21.05.2018 г. № 340н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области механизации сельского хозяйства» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.06.2018 г. № 32609) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165309/?frame=1

9. Приказ Минтруда России от 21.05.2018 г. № 342н «Об утверждении профессионального стандарта "Птицевод"» (Зарегистрировано в Минюсте России 05.06.2018 г. № 32587) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165268/?frame=1#p28

10. Приказ Минтруда России от 19.05.2018 г. № 325н «Об утверждении профессионального стандарта "Животновод"» (Зарегистрировано в Минюсте России 05.06.2018 N 32592) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165351/?frame=1 Письмо Роструда от 19.04.2014 г. №1073-6-1 «Об индексации заработной платы и возможности установления ненормированного рабочего дня работникам с неполным рабочим временем» [Электронный ресурс] // Справочная правовая система Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=103445>

11. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2020 год (утв. решением Российской

трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2019 г., протокол №11) [Текст] // Российская газета. – 30.12.2019 г. – Федеральный выпуск №6271.

12. Рекомендации по тарификации и оплате труда работников современных сельхозпредприятий [Текст] // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2020. – №4. – С.92–100.

13. Отраслевое соглашение по агропромышленному комплексу Российской Федерации на 2018 –2020 годы (утв. Профсоюзом работников агропромышленного комплекса Российской Федерации, Минсельхозом РФ, Общероссийским агропромышленным объединением работодателей, Россельхознадзором, Ассоциацией крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России, Россельхозакадемией 15.12.2015) [электронный ресурс] / Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=126794>

14. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2020 – 2020 годы [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156312/

15. Андреева, Э. Социальный пакет лучше денежного поощрения [Текст] / Э. Андреева // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2019. – №1. – С. 31–32.

16. Андросова, Л.А. Экономика труда: учебное пособие [Текст] / Л.А. Андросова. – Пенза, 2018. – 160 с.

17. Арутюнян, Ф. Интересы и развитие распределительных отношений вчера и сегодня [Текст] / Ф. Арутюнян // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2019. – №4. – С. 3–15.

18. Баянова, О. Бестарифная система оплаты труда в сельхозпредприятиях [Текст] / О. Баянова // АПК: экономика, управление. – 2019. – №5. – С. 41–43.

19. Баянова, О. Организация материального стимулирования в условиях рыночных отношений [Текст] / О. Баянова // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2019. – №12. – С. 17–23.
20. Белкин, В. Потребности, интересы, мотивы, стимулы [Текст] / В. Белкин, Н. Белкина // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2020. – №4. – С. 51–54.
21. Блохина, И.Г. Становление и развитие системы материальной заинтересованности работников сельскохозяйственных предприятий [Текст] / И.Г. Блохина // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – №46 (253). – С. 32–41.
22. Вдовин, В.М. Теория систем и системный анализ: учебник [Текст] / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова, В.А. Валентинов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 640 с.
23. Вишневская, Н. Минимальная заработная плата: мировой опыт и российская практика [Текст] / Н. Вишневская // Нормирование и плата труда в сельском хозяйстве. – 2019. – №11. – С. 6–16.
24. Вишневская, Н. Формирование заработной платы в России: роль отраслевых тарифных соглашений [Текст] / Н. Вишневская, О. Куликов // Вопросы экономики. – 2020. – №4. – С. 91–103.
25. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2020 – 2020 годы [Электронный ресурс] // Консультант-Плюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156312/
26. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учеб. [Текст] / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр. и доп. – М.: Норма, 2018. – 464 с.
27. Данилова, С.В. Совершенствование системы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственных организаций: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Данилова Светлана Валерьевна. – Курск, 2018. – 148 с.

28. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. [Текст] / А.П. Егоршин. – Н.: Новгород: НИМБ, 2019. – 320 с.
29. Елисеев, А.В. Международное сотрудничество России в сфере трудовых отношений: анализ и перспективы [Электронный ресурс] / А.В. Елисеев // Политематический журнал научных публикаций. – 2019. – №5–6 (35–36). – Режим доступа: journal-discussion.ru/publication.php?id=103
30. Иванов, М.А. Совершенствование организации и регулирования заработной платы работников сельскохозяйственных организаций [Текст] / М.А. Иванов. – Курск: Изд-во Курск. гос. с.-х. акад., 2014. – 159 с.
31. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.
32. Ильина, И.В. Эффективность и материальное стимулирование труда в сельскохозяйственных организациях [Текст] / И.В. Ильина. – Курск.: Изд-во Курск. гос. с.-х. акад., 2020. – 183 с.
33. Ильясов, Ф.Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера [Текст] / Ф.Н. Ильясов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2018. – № 6. – С. 128—135.
34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. - практич. пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Про-спект, 2018. – 64 с.
35. Линевич, А. Методические основы организации оплаты труда в сельском хозяйстве [Текст] / А. Линевич // АПК: Экономика и управление. – 2019. – №8. – С. 38.
36. Маркарянц, А. Принципы построения тарифной системы в сельхозпредприятиях [Текст] / А. Маркарянц // АПК: экономика и управление. – 2019. – №12. – С. 41–43.
37. Молчанова Д. Социальный пакет как способ мотивации персонала [Электронный ресурс] / Д. Молчанова // Московский центр правовой поддержки «ТЛС-ГРУП». – Режим доступа: <http://www.tls->

cons.ru/news/aktualLetters /2019/up_0512.html

38. Мухаметгалиев Ф.Н. Формирование и функционирование экономического механизма хозяйствования в организациях аграрной сферы / Ф.Н.Мухаметгалиев. – М.: Колос, 2005 г. – 344 с
39. Мухаметгалиев Ф.Н., Якушкин Н.М., Романова Т.Е. Материальное стимулирование труда в сельском хозяйстве/ Ф.Н. Мухаметгалиев. – М.: Колос, 2014. – 339с.
40. Мухаметгалиев Ф.Н Система планирования на предприятии АПК: Учебное пособие / Ф.Н. Мухаметгалиев, Ф.Н.Авхадиев) Ф.Н. – Казань: Казан ун-т, 2015. – 309 с.
41. Мухаметгалиев Ф.Н. Мотивация труда в сельском хозяйстве / Ф.Н.Мухаметгалиев [и др.]. – М.: Колос, 2011 г. – 208 с
42. Мухаметгалиев Ф.Н. Рекомендации по оплате труда в сельском хозяйстве/ Ф.Н. Мухаметгалиев, Н.М.Якушкин, Т.Е.Романова и др. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 487 с.
43. Новиков, Д.А. Механизмы стимулирования в организационных системах [Текст] / Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2019. – 147 с.
44. Оплата труда в сельскохозяйственных организациях: справ. пособ. [Текст] / В.Н. Кузьмин, И.Т. Гареев, А.П. Королькова, В.Д. Митракова. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2018. – 204 с.
45. Пархомчук, М.А. Современная система взглядов на эффективность управления [Текст] / М.А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2019. – № 9. – С. 7–9.
46. Путеводитель по доплатам и надбавкам [Электронный ресурс] // Негосударственное образовательное учреждение повышения квалификации. Институт проблем предпринимательства. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/arti-cle.php?idarticle=002626>
47. Ракоти, В. Повышение МРОТ: варианты, последствия [Текст] / В. Ракоти // Человек и труд. – 2020. – №5. – С.43-45.
48. Рофе, А.И. Экономика труда: учеб. [Текст] / А.И. Рофе. – М.:

КНОРУС, 2015. – 400 с.

49. Труд и занятость в России 2020: стат. сб. / Госкомстат России. – М., 2019. – 638 с.

50. Ушачев, И.Г. Проблемы повышения уровня производительности и мотивации труда в сельском хозяйстве [Текст] / И.Г. Ушачев // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2020. – №6 (Т. 9). – С. 8–14.

51. Фадеева, Г.В. Совершенствование системы стимулирования сельскохозяйственного труда в контексте комплексного развития элементов экономического механизма хозяйствования [Текст] / Г.В. Фадеева // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2020. – №6 (80). – С.115–121.

52. Харламова, К.К. Системы материального стимулирования работников в сельском хозяйстве [Текст] / К.К. Харламова // Молочнохозяйственный вестник. – 2019. – №3 (11), 3 кв. – С. 92–97.

53. Экономика труда: учеб. [Текст] / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. Н.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2018. – 686 с

54. Югай, А.М. Оптимизация системы оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях [Текст] / А.М. Югай // Человек и труд. – 2019. – №4. – С. 33 – 37

55. Югай, А.М. Механизм мотивации труда в сельском хозяйстве [Текст] / А.М. Югай. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2015. – 80 с.

56. Яковлев, Р.А. Оплата труда в организации [Текст] / Р.А. Яковлев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МЦФЭР, 2018. – 528 с.