Механизм мотивации труда работников предприятий отечественного АПК

Содержание

1. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на предприятиях АПК

2. Форм и системы мотивации труда на СПК "Корень" и их эффективность

3. Механизм промежуточного авансирования работников СПК "Корень" по текущим результатам производства и расчетов за продукцию

4. Уровень оплаты труда и премирования работников СПК "Корень" и пути его повышения

Литература

## 1. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на предприятиях АПК

Основные понятия теории мотивации трактуются в литературе по-разному. Нет единства в употреблении самих понятий "мотивация" и "стимулирование". Целесообразно исходить из следующих определений. Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации, прежде всего, необходимо учитывать мотивы людей, т.е. то, что вызывает их действия.

Мотивация может быть внутренней и внешней. Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации. Внешняя мотивация может выступать в двух формах: административной и экономической. Иногда внешнюю мотивацию называют стимулированием. Административная мотивация означает выполнение работы по команде, приказу, т.е. по прямому принуждению с соответствующими санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется через экономические стимулы (заработную плату и др.).

Создание эффективной системы мотивации персонала на предприятии АПК требует использования проблемно-ориентированного подхода, который определяется:

1) принципами соответствия:

мотивационных задач основным направлениям стратегического развития предприятия;

мотивационных задач основным направлениям деятельности предприятия;

мотивационных задач функции потребностям управленческого аппарата;

системы мотивации техническим возможностям и требованиям корпоративной информационно-аналитической системы;

адаптации системы мотивации к изменяющимся потребностям предприятия;

2) организационными принципами:

управляемое развитие системы. Данный принцип обусловливает необходимость выработки стратегических целей предприятия, в рамках которых происходит создание и развитие системы мотивации персонала;

поэтапное внедрение и развитие системы мотивации в целом, параллельная разработка системы материального стимулирования и нематериальной мотивации на базе анализа и обновления системы организации труда;

3) методологическими принципами:

взаимодействие материального стимулирования и нематериальной мотивации;

системный и ситуационный подход к рассмотрению системы мотивации;

основная цель построения системы - обеспечение здоровья в широком смысле слова и благосостояния с целью развития предприятия;

4) технологическими принципами:

наличие функциональных, логических и ролевых связей между компонентами структуры системы мотивации, а также между мотивационной системой и системой вознаграждения.

Мотивация на предприятиях АПК может осуществляться различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний в иерархии организации и т.д. Эффективность мотивации оценивается по результатам деятельности сотрудников и организации, а также по характеристикам, определяющим отношение к труду (усилие, старание, настойчивость, внимательность, контактность, добросовестность). Мотивация по статусу (рангу) основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека и организации. Существуют две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и выделить результат деятельности одного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, то какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: “Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу”. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действии человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективном управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления эффективно функционирующие организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей, работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям “спустя рукава", безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

## 2. Форм и системы мотивации труда на СПК "Корень" и их эффективность

**В качестве объекта исследования выбрано СПК "Корень", основным видом деятельности которого является переработка овощей.**

СПК "Корень" предоставляет своим работникам следующие социальные льготы:

при уходе в очередной отпуск единовременная материальная помощь в оздоровительных целях в размере 20% оклада, при наличии на это средств;

работникам, уходящим на пенсию по возрасту, инвалидности выплата единовременного денежного вознаграждения, исходя из качества вложенного труда, участия в общественной жизни коллектива и непрерывного стажа работы;

расходы на погребение умерших работников предприятия по отчетным документам служб ритуальных услуг, материальная помощь на погребение близких родственников (отец, мать, муж, жена, дети, родные братья, сестры);

предоставлять три оплачиваемых рабочих дня для бракосочетания, для организации похорон близких родственников, один оплачиваемый рабочий день в связи с юбилейной датой, отцам, в связи с рождением ребенка, в связи с вступлением в брак детей работников;

материальная помощь родителям, чьи дети идут в первый класс.

В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска с сохранением средней заработной платы.

Факторами нематериального стимулирования работников СПК "Корень" являются:

предоставление отпуска вне очереди;

дополнительные дни к отпуску;

доска почета.

На СПК "Корень" в июле 2008 г. был проведен анкетный опрос работников по поводу взаимоотношений руководителя и подчиненных. Так, на вопрос “Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственными руководителями? ” ответило “да" только 16% опрошенных, “почти всегда” - 61%, “очень редко" - 20% и “затрудняюсь ответить” - 3%.

Результаты опроса показали, что у 20% опрошенных нет достаточно хорошего контакта с руководителем. Эти данные подтверждают и ответы на вопрос “Есть ли у Вас взаимопонимание и желание советоваться с руководителями на личные темы? ”:

да, всегда - 11%;

не всегда - 38%;

очень редко - 19%;

не знаю - 2%.

В результате обследования установлена интересная тенденция: там, где господствует автократический стиль руководства (20%), чаще всего отсутствует взаимопонимание (19%), и подчиненные не удовлетворены взаимоотношениями с руководством.

Так, анализ причин конфликтов в коллективах показал, что на первом месте находятся условия труда 22% и общая моральная обстановка в коллективе - 16%, плохая организация труда - 17%.

Если две первые причины являются следствием профессиональной неподготовленности руководителя в области управления, то третья следствие его упущений в плане социально-психологической подготовки.

Недостаточная общая моральная подготовка в коллективе зависит, в первую очередь, от умения руководителя вести воспитательную работу.

Только 30% опрошенных работников СПК "Корень" ответили, что у их руководителей сильно развито умение вести воспитательную работу, 37% отметили, что это качество у руководителей развито недостаточно и 11% - руководители не способны воспитать коллектив.

Работники СПК "Корень" отметили отсутствие такого качества, как “умение создать благоприятные отношения в коллективе” (от 13 до 19% всех опрошенных). Это свидетельствует о том, что в трудовых коллективах руководители еще недостаточно внимания уделяют созданию благоприятного психологического климата.

Как видно из приведенных данных, перечень факторов, стимулирующих трудовую активность работников, достаточно обширен. При этом следует отметить, что стимулирование труда в СПК "Корень" требует сочетания экономических методов управления с социально-психологическими, и на этой основе совершенствование всей системы управления персоналом. Именно с этих позиций мы и рассмотрим основные направления повышения трудовой активности работников.

Основными факторами, влияющими на фонд заработной платы, являются численность работников и средняя заработная плата.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников помогает руководителю формировать коллектив с едиными целями и задачами. Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудового коллектива является соблюдение принципа психологической совместимости.

К сожалению, на рассматриваемом нами предприятии данный принцип находится в зачаточном состоянии. Поэтому при расстановке кадров учитывается все что угодно, но не психофизиологическая совместимость.

В качестве морально-психологических стимулов к труду используются такие категории, как авторитет руководителя, личный пример. В качестве основного средства воздействия на коллектив пока применяется не убеждение (как должно быть), а административное указание в форме распоряжения, рабочего задания. При этом не предпринимаются меры по превращению таких указаний в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В качестве стимулирующего средства, воздействующего на молодых работников, обучающихся в различных учебных заведениях, применяется предоставление им учебного отпуска без сохранения заработной платы. Однако в условиях отсутствия возможностей для карьерного роста, это средство приводит лишь к закреплению данной категории работников, а не к повышению их производительности труда.

Препятствием к внедрению морально-психологических методов мотивации и стимулирования труда в СПК "Корень" является низкий уровень управленческой культуры. Большинство руководящих работников являются прекрасными специалистами в области организации и управления технологическим процессом, имеют достаточно большой стаж работы в отрасли, но мало знакомы с современными технологиями управления персоналом. Молодые же работники, попав в эту достаточно консервативную среду, через несколько лет работы уже и не пытаются что-либо изменить.

## 3. Механизм промежуточного авансирования работников СПК "Корень" по текущим результатам производства и расчетов за продукцию

Структура источников образования фонда заработной платы СПК "Корень" за I полугодие 2007-2008 гг. приведена в таблице 1.

Таблица 1. Структура источников образования фонда заработной платы СПК "Корень" за I полугодие 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | I полугодие 2007 г. | | I полугодие 2008 г. | | Отклонение (+/-) | | Темп роста,% |
| сумма, млн. руб. | уд. вес,% | сумма, млн. руб. | уд. вес,% | сумма, млн. руб. | уд. вес,% |
| Фонд заработной платы, всего: | 384,696 | 100 | 422,82 | 100 | +38,124 | - | 109,9 |
| в том числе:  выплаты, включаемые в себестоимость | 377,387 | 98,1 | 419,015 | 99,1 | +41,628 | +1,0 | 111,0 |
| выплаты из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия | 7,309 | 1,9 | 3,805 | 0,9 | -3,504 | -1,0 | 52,1 |

Следует отметить, что почти весь фонд заработной платы СПК "Корень" формируется за счет выплат, относимых на себестоимость. Так, за 6 мес. 2007 г. доля этих выплат составила 98,1%, а за 6 мес. 2008 г. - 99,1%, то есть она выросла на 1,0%. Меньшая часть выплат осуществляется за счет прибыли СПК "Корень". За 6 мес. 2008 г. эти выплаты сократились по сравнению с 6 мес. 2007 г. на 3,504 млн. руб., или на 1,0%.

**Сложившаяся в СПК "Корень" система характеризуется многообразием элементов (рисунок 1 - 2).**

Анализ структуры фонда заработной платы СПК "Корень" за I полугодие 2007-2008 гг. позволяет сделать следующие выводы. Удельный вес тарифа в I полугодии 2008 г. составил у работников 54,1%, что не достаточно, так как оптимально он должен составлять 70 - 80%. Снижение доли тарифа ниже этого уровня приводит к тому, что заработная плата становится "нечувствительной" к своему стержневому элементу, призванному обеспечить заинтересованность работников в росте квалификации - одной из решающих предпосылок повышения эффективности труда. При таких условиях заработная плата не отражает результаты труда, усилия работников, а выполняет роль социальных компенсационных выплат.



Рисунок 1. Структура фонда оплаты труда СПК "Корень" за 6 мес. 2007 г.



Рисунок 2. Структура фонда оплаты труда СПК "Корень" за 6 мес. 2008 г.

Надтарифные выплаты на СПК "Корень" за I полугодие 2008 г. составляют 45,9%. Они из инструмента стимулирования достижения четко определенных целей превратились в средство формирования определенных уровней заработной платы работников без прямой связи с конечными результатами труда. В большей мере это относится к премиям. Удельный вес премии составляет в I полугодии 2007 г.1,6%. В I полугодии 2008 г. произошло повышение доли премии до 2,6%, что можно признать правильным. В структуре фонда заработной платы в I полугодии 2008 г. надбавки составляют 10,5% и превышают данные выплаты за 6 мес. 2007 г.

## 4. Уровень оплаты труда и премирования работников СПК "Корень" и пути его повышения

Проведем анализ показателей по труду и заработной плате СПК "Корень", для чего составим таблицу 2.

Таблица 2. Анализ показателей по труду и заработной плате СПК "Корень" за I полугодие 2007-2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | I полугодие 2007 г. | I полугодие 2008 г. | Отклонение (+/-) | Темп роста,% |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 137 | 145 | +8 | 105,8 |
| Фонд заработной платы, млн. руб. | 384,696 | 422,82 | +38,124 | 109,9 |
| Выручка от реализации, млн. руб. | 610 | 951 | +341 | 155,9 |
| Фонд заработной платы в% к выручке от реализации | 63,06 | 44,46 | -18,6 | - |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 468,0 | 486,0 | +18 | 103,8 |
| Производительность труда, млн. руб. | 4,453 | 6,559 | +2,106 | 147,3 |

Фонд заработной платы СПК "Корень" увеличился по сравнению с 6 мес. 2007 г. на 38,124 млн. руб. (или на 9,9%), среднемесячная заработная плата увеличилась на 18 тыс. руб. (или на 3,8%). Изменение фонда заработной платы работников обеспечено ростом средней зарплаты и увеличением численности работников. В связи с ростом выручки от реализации продукции и ростом численности работников произошло увеличение производительности труда на 2,106 млн. руб. или на 47,3%. Начисление заработной платы на СПК "Корень" производится в соответствии с действующими Постановлениями Кабинета Совета Министров Республики Беларусь и единым тарифно-квалификационным справочником.

Эффективная работа предприятия возможна в том случае, если темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. СПК "Корень" имеет благоприятную тенденцию опережения роста производительности труда (147,3%) по сравнению с ростом средней заработной платы (103,8%).

Коэффициент опережения равен:

Коп = Игв / Исз = 1,473/1,038 = 1,419.

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты, воспользуемся следующей формулой:

Э = ФЗП6 мес. 2008 г. × (Исз - Игв) / Исз.

Э = 422,82 млн. руб. × (1,038 - 1,473) / 1,038 = - 177,19 млн. руб.

Таким образом, наблюдается экономия фонда заработной платы СПК "Корень" за 6 мес. 2008 г. на сумму 177,19 млн. руб.

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в деятельности предприятия особое место отводится социальной политике предприятия. В СПК "Корень" реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом предприятия.

Инициатором предоставления дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат выступает либо сама администрация, демонстрируя добровольное воплощение в жизнь социальной кадровой политики, либо это может быть результат тарифных соглашений советом трудового коллектива как защитником интересов работников предприятия.

Эффективность трудовой деятельности коллектива СПК "Корень" в новых условиях хозяйствования в значительной степени зависит от состояния социально-психологического климата в коллективе. “Человеческий фактор” в данном случае играет если не самую важную роль в деятельности коллектива, то, по крайней мере, одну из определяющих. Активизация “человеческого фактора" в новых условиях хозяйствования особенно актуальна. Серьезное внимание этой проблеме уделяется в СПК "Корень". В СПК "Корень" считают, что достичь высоких результатов деятельности возможно при условии активизации человеческого фактора, так как система обслуживается людьми.

Одним из примеров активизации человеческого фактора в СПК "Корень" являются предоставление человеку ответственной работы, привлечение к участию в реорганизации, создание обстановки доверия в коллективе и т.д. В основе повышения активизации “человеческого фактора" лежит мотивация человека к действию. Сложившаяся годами практика достижения экономических результатов только за счет наращивания капиталовложений привела к тому, что на создание социальной инфраструктуры, благоприятной психологической атмосферы в СПК "Корень" практически не обращалось внимания. До настоящего времени работники СПК "Корень" очень плохо обеспечивались жильем, детскими садами. В СПК "Корень" не достаточно хорошо оборудованы условия для отдыха.

Анализ опыта ряда малых предприятий показал наличие у работодателей большого разброса мнений. На предприятиях, использующих преимущественно высококвалифицированный наемный труд, подобные выплаты за редким исключением не применяются. По существу, это заимствование негативного “советского" опыта. Директора предприятий повсеместно создавали “черный премиальный фонд” для поощрения грузчиков, экспедиторов, водителей. Нам представляется очевидной порочность подобной практики не только с позиции методологии персонального менеджмента, но и интересов самих работодателей. Таким образом, они, по сути, развращают собственный персонал, дополнительно оплачивая выполнение ими своих прямых служебных обязанностей.

Гораздо более эффективными представляются разовые премии в исключительных ситуациях, выплачиваемые при достижении конкретным работником результата, выходящего за рамки предъявляемых к нему требований и заслуживающего немедленного поощрения. Таковым может быть рационализаторское предложение, обеспечение сверхприбыльного контракта и т.д. Размер премии в этом случае должен напрямую зависеть от величины полученного предприятием экономического эффекта. Факту выплаты такой премии рекомендуется придать максимальную гласность, поскольку это способствует психологической мотивации коллектива в целом.

СПК "Корень" можно порекомендовать следующее:

в трудовых контрактах ограничиться упоминанием о распространении на работника предусмотренных законом социальных гарантий;

используемые методы мотивации дифференцировать в зависимости от степени полезности конкретного работника работодателю;

соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых льгот принцип конфиденциальности информации.

Изучение этих вопросов необходимо для руководителя, так как и от их правильного решения во многом зависит успех работы коллектива.

## Литература

1. Дугин П.И. Проблемы повышения производительности сельскохозяйственного труда в новых условиях хозяйствования. - М.: МСХА, 1994.
2. Лещиловский П.В. Улъянко В.В. Экономика АПК в вопросах и ответах: Учеб. пособие. - Мн.: Ураджай, 1992. - 350 с.
3. Мазаева Н. Качество трудовой жизни - важная составляющая менеджмента / Н. Мазаева // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 3. - С.115 - 121.
4. Микулич А.В. Экономические отношения и стимулирование труда в сельском хозяйстве: Монография / А.В. Микулич. - Мн: ГНУ "Институт аграрной экономики НАН Беларуси", 2005. - 551 с.
5. Попов В. Мотивационный механизм и стимулирование труда в сельском хозяйстве // АПК: экономика, управление. - 1992. - № 3. - С.56-61.
6. Тарасов Н. Доходы работников сельскохозяйственных предприятий / Н. Тарасов, Е. Молчанова // АПК: экономика, управление. - 2003. - № 6. - С.56-62.
7. Экономика предприятий и отраслей АПК: Учебник / Под редакцией П.И. Лещиловского, Л.Ф. Догиля, В.С. Тонковича. - Мн.: БГЭУ, 2001. - 575 с.
8. Югай А.М. Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве / А. М Югай. - М.: Изд-во МСХА. 2001. - 582 с.