**СОДЕРЖАНИЕ**

# Введение 3

# Глава1. Теоретические основы мотивации труда. 5

1.1 Понятие, сущность и роль мотивации труда. 6

1.2 Методы управления 9

**Глава2. Анализ факторов мотивации труда. 12**

2.1 Психологические факторы мотивации труда. 12

2.2 Экономические факторы мотивации труда 15

2.3 Социальные факторы мотивации труда 21

Глава3. Эффективность факторов мотивации на трудовую

деятельность человека. 23

3.1. Способы улучшение мотивации труда 23

3.2 Высокая мотивация персонала  **25**

**Выводы и предложения 28**

**Литература 30**

**Приложения 32**

# Введение

Среди комплекса проблем мотивации труда особую роль играет проблема совершенствования управления работниками колхоза. Задачей этой области, является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Данная работа охватывает широкий спектр проблем, связанных главным образом, с мотивацией подчиненных. Работа представляет собой попытку синтеза нескольких популярных теорий рациональной мотивации. Так же в работе содержится анализ причин низкой эффективности труда. Особенности системы управления на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями колхозов в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей.

Главная отличительная черта функционирующих сегодня колхозов состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. При плановой и рыночной экономике существует относительная стабильность среды. В данном случае она касается положения других участников АПК и правил, от которых зависит выживание.

Сельское хозяйство - наиболее сложная и трудоемкая отрасль народного хозяйства. Для успешного руководства людьми необходимо хотя бы в общих чертах представлять, чего они хотят или не хотят, каковы внутренние и внешние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом следует ожидать.

Целью работы будет являться: изучение трудовых ресурсов колхоза «Астапковичи», выяснение роли мотивации труда сегодня на предприятии колхоза «Астапковичи», выявление резервов повышения мотивации труда.

Методы исследования в курсовой работе:

1. Монографический.

2. Табличный..

Данная тема будет мною рассмотрена на примере колхоза «Астапковичи» В данной курсовой работе были использованы годовые отчеты колхоза «Астапковичи» за 2005, 2006 и 2007 годы.

Рассмотрение данной темы, и прогнозирование методов по улучшению мотивации труда работников в колхозе помогут увеличить производительность труда, снизить количество конфликтов и потерь рабочего времени по вине персонала. Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Целью данной работы является анализ основных мотивационных моделей, раскрытие их достоинств и недостатков, а также возможностей совершенствования механизма мотивации и применяемых на практике моделей мотивации работников.Как следствие, предметом исследования и анализа является труд и мотивационные модели, способствующие или препятствующие повышению его эффективности.

# Глава1.Теоретические основы мотивации труда

Практика сельскохозяйственных предприятий показывает, что эффективно существуют те формы организации труда, в которых соблюдаются следующие основные принципы: постоянный состав кадров; закрепление на сравнительно продолжительный период земли, тракторов, комбайнов, других средств производства, скота, птицы и т.п.; выполнение членами трудового коллектива комплекса работ, связанных с производством продукции (работ и услуг); материальное стимулирование по конечным результатам работы; материальная ответственность за невыполнение производственной программы и договорных обязательств; соизмерение полученных доходов с расходами на производство продукции (работ и услуг). По мнению В.Белкина «Мотив труда — вершина логической цепи в сознании человека. Если доход, необходимый для реализации интересов и удовлетворения потребностей, дает труд, то среди разных видов деятель­ности появляются мотив труда и трудовая деятельность».(5) В соответствии с двойственной природой человека мотивы делятся на две группы: материальные и социальные.

*Материальные мотивы* труда порождаются стремлением получить в обмен на труд доход: заработную плату и другие денежные выплаты, натуральные продукты (натуроплаты), денежные выплаты на лечение, обучение, социальные льготы. На практике материальные мотивы труда распадаются на две группы: вознаграждение в виде основной зарплаты, премий, выплат за стаж работы и т.д. прямо зависит от величины трудового вклада каждого; связь вознаграждения с трудовым вкладом либо отсутствует, либо прослеживается весьма слабо.

*Социальные мотивы* труда, порождаемые стремлением обрести нематериальные блага в обмен на труд, включают в себя моральные, статусные мотивы и еще один: труд как потребность мотивы труда вытекают из желания работника получить удовлетворение от своего труда через «нематериальное» поощрение (награды, общественное признание) и нацелены на профессиональный и служебный рост, повышение авторитета в коллективе. Мотивы труда устойчивы, редко подвергаются изменению.

Арсентий Югай считает, что «эффективность механизма мотивации в значительной степени зависит от психологической готовности работника ответственно, разумно и своевременно выполнять все необходимые работы по организации производства. Необходимо формирование психологии хозяина производства. Решению этой важнейшей задачи должны содействовать как меры экономического воздействия, так и комплекс мер, направленный на формирование психологии ответственного отношения к делу, важности и нужности выполнения работы, спокойствия и доброжелательности в коллективе».(6)

В. Старченко замечает, «Механизм мотивации труда и материальной заинтересованности в его результатах работников сельского хозяйства должен строиться с учетом всех действовавших ранее и возникших в настоящее время в связи реформированием АПК и переходом экономики страны к рынку интересов и стимулов. Безусловно, вся сложная система интересов и стимулов, побуждающих конкретного работника к высокопроизводительному труду, должна постоянно совершенствоваться».(7)

**1 .1 . Понятие, сущность и роль мотивации труда**

Мотивация труда - это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

В колхозе необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

Главные рычаги мотивации - стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека).

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:

- занятость всех работников трудом;

- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;

- согласованность уровня оплаты с результатами труда;

- создание условий безопасности труда;

- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Процесс труда имеет свою логику:

-деятельности, определяемую ее целями и причинами;

-деятельность, требующая определенных знаний, усилий и

-деятельности, представляемую ее результатами

-размерами вознаграждения за труд.

У человека, участвующего в процессе труда, есть аспекты:

1) побудительный, который определяет и обеспечивает направленность и активность поведения за счет четко определенных целей деятельности;

2) регуляционный, который поддерживает активность поведения на определенном уровне за счет условий труда и различного рода психических процессов и состояний человека.

Главный смысл и цель деятельности руководителя заключается в обеспечении выполнения необходимых работ. Чтобы предвидеть возможные состояния деятельности и управлять поведением подчиненных, руководитель должен знать логику труда и понимать, что движет людьми в данный момент и почему люди ведут себя так, а не иначе.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать и выполнять поставленные задачи. Однако они считали, что для этого достаточно - материального вознаграждения или различного рода насилия. Но деньги, а тем более насилие, не всегда побуждают человека работать усерднее.

Что же конкретно побуждает человека к труду и заставляет его вести себя определенным образом?

Поведение человека определяется множеством мотивов, которые способны побуждать, заинтересовывать, направлять и активизировать поведение человека.

Мотивы - это стимулы, причины, силы, страсти, вызывающие или стимулирующие активность человека, побуждающие его вести себя определенным образом. От реакции на эти стимулы зависит модель поведения.

От мотивов следует отличать мотивировки, то есть высказывания, определяющие то или иное поведение человека путем указания на побудившие его объективные или субъективные обстоятельства.

Мотивы оказывают огромное влияние на поведение человека как личности и на его социальную роль. Они выступают в сознании человека как цель, на которую направлено, в конечном счете, поведение.

Понимание мотивов дает ключ к объяснению поведения и организованной деятельности человека. Если у человека есть мотив, побуждающий к действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при отсутствии такового. Наличие мотивов или мотивация заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

Мотивация - это заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредоточивается его энергия.

В отношении управления трудовым коллективом можно дать следующее определение мотивации.

Мотивация - это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе.

Она необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ. Применяя на практике принцип мотивации, руководитель превращает свои решения в дела.

Некоторые руководители ошибочно полагают, что если некоторая организационная структура или некоторый вид деятельности прекрасно проработан на бумаге (в распоряжениях, приказах и т.д.), то они также хорошо будут работать и в жизни. Это далеко не так ...

Для действенного управления трудовым коллективом, укрепления дисциплины, формирования инициативы и сознательного отношения к труду руководитель должен знать индивидуальные особенности подчиненных и мотивы их поведения.

**1.2. Методы управления**

Хотя сейчас общепризнанно, что основные понятия, которые были заложены в первоначальных концепциях мотивации, неадекватны современному развитию теории управления и во многом неверны, рассмотреть эти понятия все же важно, поскольку они глубоко укоренились в нашем сознании.

Тысячи лет среди приемов воздействия на людей с целью получения желаемого результата использовался метод "кнута и пряника ". С античных времен над головой человека заносится меч или его ждет награда. Успех мотивации по типу "кнута и пряника " был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у многих руководителей.

Многие руководители испытывают сильное желание применять эти простые и прагматичные подходы. Хотя эти подходы по значимости и сейчас занимают не последнее место, но применение только их, скорее всего, будет ошибкой.

С развитием управления метод "кнута и пряника" совершенствовался и превратился в систему простейших административных и экономических санкций и стимулов. К ним можно отнести различные типы сдельных и повременных систем оплаты труда, доплаты или удержания за объем и качество работы, выполняемой при определенных условиях, и другие хорошо известные в настоящее время методы управления персоналом.

Подобные методы управления могут и сейчас применяться и приносить успех там, где качество выполняемой простой и рутинной работы может быть хорошо пронормировано, а также при работе в отдельных критических ситуациях.

С улучшением жизни людей руководители стали понимать, что простой "пряник" или гарантированная зарплата не всегда заставляют человека трудиться усерднее. Мотивы трудовой деятельности более образованных и обеспеченных людей оказываются более сложными и трудными для воздействия.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблем мотивации в психологическом аспекте. Но исследователи здесь не сразу нашли эффективные подходы и методы.(10)

В начале 30-х годов начались исследования поведения человека на рабочем месте с применением теории подсознательного, разработанной австрийским психологом З. Фрейдом. Эти работы и исследования Э.Мэйо позволили осознать, что на производительность труда значительно влияют человеческие факторы и групповое поведение людей.(2)

Было установлено, что всякое поведение человека имеет свою целевую направленность, сопровождается какими - то действиями (физическими, умственными, словесными и т.п.), чем-то и кем-то побуждается.

Мотивы в психологии - это то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. Ими обозначаются самые различные явления и состояния, вызывающие активность субъекта.

К мотивам относятся потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Мотивы всегда, так или иначе связаны с процессами познания: с восприятием, мышлением, памятью, речью. Мотивы есть только у человека в отличие от потребностей , которые есть у всего живого .

Наиболее многочисленные работы, посвященные мотивам поведения, были выполнены в 30-40-е годы представителями бихевиоризма (англ. "поведение") и исследователями глубинной психологии. Первые понимают под мотивами любые стимулы (внешние и внутренние), которые способны вызвать или активизировать поведение.

В глубинной психологии роль главных мотивов приписывается заложенным в человеке биологическим инстинктам и влечениям, которые под влиянием социальных условий отчасти подавляются или выступают в своих непрямых, символических формах.(21)

Но все же тогда не удалось точно определить, что же побуждает человека к труду, и создать прагматические модели мотивации.

Исследования последних 30-40 лет показали, что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать максимум усилий, трудно определить и они (побуждения) слишком сложны

Тем не менее, современные теории и модели мотивации дают некоторые объяснения этой проблеме. Овладев ими, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на цели организации.

Чтобы лучше понять смысл теорий мотивации, нужно сначала уяснить смысл таких основополагающих понятий как потребности и вознаграждение.

**Глава2. Анализ факторов мотивации труда**

Колхоз «Астапковичи» - одно из молодых хозяйств Смоленской области. Этот колхоз образован в 1991 году, на базе колхоза «Советская Россия». Землепользование колхоза расположено в центральной части Рославльского района. Центральная часть хозяйства – населённый пункт Астапковичи. Среднегодовая численность работников 72 человека, из них работников, занятых в сельскохозяйственном производстве 71 человек, в том числе рабочих постоянных 43 человека, в том числе: трактористов – машинистов 6 человек, операторов машинного доения 14 человек, скотников крупного рогатого скота 12 человек. Кроме того, 1 работник коневодства. Количество работников временных и сезонных-12.В хозяйстве работает 16 служащих, из них 7 руководителей и 6 специалистов.

Реализация зерна за 2007 год составила 228 тонн, молоко 1 сорта – 665 тонн;2 сорт – 12 тонн. Выручка от реализации продукции растениеводства составила 1075 тыс. руб., выручка от реализации продукции животноводства 8157 тыс. руб. Выручка от реализации сельскохозяйственной продукции – всего 9396 тыс. руб. Вид деятельности - производство, переработка, сбыт сельскохозяйственной продукции. В колхоз «Астапковичи» организационно-правовая форма в соответствии с учредительными документами - коллективные предприятия. Реорганизации за последние несколько лет - не было. Экономическая служба на предприятии упразднена. Всеми экономическими вопросами занимается главный бухгалтер.

**2.1 Психологические факторы мотивации труда**

Существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Наиболее важным в этом отношении является "фактор своего места". Искусство руководителя колхоза «Астапковичи» состоит в том, что он распределяет трудовые ресурсы, таким образом, при котором работники максимально ощущают свою полезность и получают удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости становится для работников очень сильным мотиватором. Другими сильными стимулирующим факторам для работника становиться возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества.

**Продвижение по службе**. Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным колхозу, что конечно же делает его заинтересованным в своей работе.

В колхозе «Астапковичи» по проведенному мной опросу (Вопросы на которые отвечали работники в приложение №1) было выявлено, что 25% инженерно технических работников прошедших опрос имеет высшее образование, а порядка 15% из них хотели бы занимать руководящие места. Руководство колхоза по мере появления вакантных мест продвигает таких работников по служебной лестнице.

**Возможность творчества.** Также в колхозе есть и творческие работники, таких порядка 28%. Они очень активны в проведении свободного времени. Такие люди проводят совместные мероприятия по поводу дней рождений, Нового Года и так далее. Можно сказать, что благодаря таким работникам, коллектив становиться более сплоченным и дружным. Эти стремления руководство колхоза всячески поощряет. Огромное значение имеет также фактор личного примера руководителя. Руководители никогда не покидают рабочее время раньше конца рабочего дня. Всегда ответственно относятся к своей работе, чего требуют и от подчиненных. На своем примере руководители добились эффективной работы персонала.

Очень важно понимать, что колхоз может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесёт ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую колхоз получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд. Создание имиджа колхоза является серьёзнейшим мотивирующим фактором, причём тем фактором, который влияет на мотивацию работника, то есть ещё до того, как он принимается за работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в колхозе «Астапковичи». Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известном колхозе, который пропагандирует чёткие, ясные, известные далеко за её пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этому колхозу, ощущать себя его частью. Привлекать на работу и поднимать имидж колхоза позволит снабжение работников жильем, помощь в ведении своего личного подсобного хозяйства, хорошие дороги позволяющие выбираться в город и многое другое. По проведенному мной опросу практически 25% работников живут вдали от колхоза, так как колхоз практически не снабжает работников жильем. Подсобные личные хозяйства имеет порядка 53% опрошенных работников. Дороги в населенном пункте Астапковичи оставляют желать лучшего. По весне и осени добраться до колхоза сложно из-за размытых дорог, а в слишком снежные зимы из-за большего количества снега.

Таким образом, создание "коллективного духа" становится важнейшим звеном программы мотивации любого персонала.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри колхоза. Руководители прекрасно понимают, при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри колхоза «Астапковичи». Как я упоминала выше, благодаря творческим людям, работающим в колхозе «Астапковичи» коллектив является дружным и слаженным. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если колхоз не заботится об этом, его работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в колхозе также является серьёзнейшей задачей мотивации.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в колхозе «Астапковичи». Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников.

**2.2 Экономические факторы мотивации труда**

Несмотря на то, что выше были рассмотрены множество средств стимулирования персонала, именно эти способы материального стимулирования работников являются наиболее распространёнными.

В колхозе «Астапковичи» выделяются следующие меры материального поощрения:

-заработная плата

-участие в прибылях

-планы дополнительных выплат

Заработная плата работников колхоза « Астапковичи» за 2007 год приведена в таблице 2.

**Т**руд колхозников в животноводстве оплачивается по расценкам установленным за продукцию и обслуживание скота. Дояркам при механическом доении, при ручной раздаче кормов (2005, 2006, 2007 года) за ц молока надоенного по группе – таблица 3.

За принятие здорового отела - 5-54, 6-65, 7-98.За выращивание и передачу телятнице здорового теленка- 23-08,27-70, 33-24.За уход и обслуживание в течение месяца 1 головы - таблица 4.

**Таблица 2 – Отчет о численности и заработной плате работников**

**колхоза «Астапковичи»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Среднегодовая  численность, чел. | Начислено за год  заработной платы, тыс. руб. |
| По организации - всего | 63 | 2842 |
| В том числе: работники, занятые в с/х производстве - всего | 61 | 2789 |
| Рабочие постоянные | 45 | 2024 |
| Из них:  Трактористы-машинисты | 7 | 412 |
| Операторы машинного доения | 14 | 801 |
| Скотники крупного рогатого скота | 12 | 562 |
| Работники коневодства | 1 | 29 |
| Служащие | 16 | 706 |
| Из них: руководители | 7 | 404 |
| Специалисты | 6 | 221 |
| Работники, занятые в подсобных  промышленных предприятиях и промыслах | 1 | 27 |
| Работники, занятые на строительстве хозспособом | 1 | 26 |

##### Таблица3 – Расценки за продукцию и обслуживание скота

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2005г | 2006г | 2007г |
| коров |  |  |  |
| в зимний период | 10-07 | 12-08 | 14-50 |
| в летний период | 6-00 | 7-20 | 8-64 |
| первотелок |  |  |  |
| в зимний период | 13-09 | 15-71 | 18-85 |
| в летний период | 7 | 9-36 | 11-23 |

За получение привеса телят в возрасте до 20 дней оплата за ц - 79-80, 95-76,

114-91.Оплата за уход производится при выполнении дояркой следующих обязанностей: чистка кормушек, поилок, чистка животных, выгон коров и первотелок на прогулку. Доярки тарифицируются по 5 разряду.

**Скотники- пастухи.**

В стойловый период: а) удаление навоза с помощью транспортира, доставка кормов механизированная. Оплата за ц молока, надоенного по стаду коров – 4-32,

5-18, 6- 22; б) удаление навоза с помощью транспортера, доставка кормов на лошадях. Оплата за ц молока надоенного по стаду коров – 6-73,8-08, 9-70.

**Таблица4 – Расценки за уход и обслуживание в течение одного месяца**

**одной головы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| нетели | 4-16 | 4-99 | 5-99 |
| телки | 2-76 | 3-31 | 3-97 |
| коровы и первотелки | 1-87 | 2-24 | 2-69 |

Оплата за уход производится при выполнении скотниками следующих обязанностей: чистка навоза со стойл в течение смены не менее 6 раз, смена подстилки, удаление навоза из помещения транспортера, выгон коров и первотелок на прогулку.

В пастбищный период. Пастьба скота только в дневное время. Гурт обслуживается двумя скотниками- пастухами. Оплата за ц молока, надоенного по стаду коров – 3-28, 3-94, 4-73. За обслуживание одной нетели или телки в течение месяца –5-54, 6-65, 7-78.

**Телятницы.** При ручной выпойке телят до 4-х месячного возраста. Норма 60 голов. Разряд работы 5. Оплата за ц привеса по группе телят - 85-34, 102-41, 122-89.За обслуживание теленка в месяц – 2-33, 2-80, 3-36.

Скотники, обслуживающие молодняк КРС после 4-х месячного возраста.

Ремонтные, откормочные и др. группы. Стойловый и пастбищный периоды. Крупногрупповое содержание без подвоза кормов и подстилки. В пастбищный период телята находятся в животноводческих помещениях и загонах. Норма погрузки 60 голов. Разряд работы 4. Оплата за ц привеса , полученного по группе – 66-44, 79-73, 95-68.За уход и обслуживание одной головы в месяц – 3-20, 3-84, 4-61. На откормочных группах в порядке дополнительной оплаты выплачивается скотникам за голову, сданную государству вышесредней упитанности, живым весом 350 кг. и выше – 2-05, 2-46, 2-95.

**Оплата труда на обслуживание телок случного возраста.** Стойловый период. Норма погрузки 60 голов. Разряд работы 5. Корма скотники сами не подвозят. Оплата за ц привеса, полученного по группе – 69-98, 83-98, 100-78.За случную голову по выявлению стельности – 11-09, 13-31, 15-97.За уход и обслуживание одной головы в месяц – 3-20, 3-84, 4-61.

**Пастбищный период.** Оплата за голову в месяц - 5-61, 6-73, 8-08. За случную голову по выявлению стельности – 9-24, 11-09, 13-31.

**Оплата труда конюха.** За рабочую лошадь в месяц – 20-49, 24-59, 29-51. За голову молодняка выращенную к отбивке – 48-44, 58-13, 69-76. За голову молодняка после отбивки в месяц – 9-22, 11-06, 13-27. За обученную к работе голову молодняка – 240, 289, 345-60. За жеребца-производителя в месяц – 41-51, 49-81, 59-77.

Кроме оплаты по расценкам за молоко доярам-механизаторам выплачивается дневная тарифная ставка в размере - 24, 29-90, 35-88. за обслуживание транспортеров и исправное состояние всех механизмов в животноводческих помещениях животноводческой бригады № 1.

**Оплата труда шоферов, работающих на автомашинах по перевозке молока.** Оплата производится по часовой тарифной ставке – 2-76, 3-31, 3-97.В обязанности входит: учет и отчетность по сдаваемой продукции, своевременная доставка качественного молока на молокозавод, доставка в колхоз необходимого обрата. Шофер несет материальную ответственность за полученные молокопродукты.

Руководству колхоза необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами колхоза «Астапковичи»:

-обеспечение стабильного дохода работникам, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне.

-выделение большого объёма средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Центральное место в системе материального стимулирования занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, премиальные системы и дополнительные виды доплат.

Организация заработной платы в коллективе осуществляется с целью:

-стимулирования решения поставленных перед коллективом задач;

-повышения качества работы и эффективности труда работников колхоза «Астапковичи»;

-содействия повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;

-обеспечения роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами;

-обеспечения принципа оплаты труда в зависимости от его количества и качества с учетом его условий и результатов.

**Стимулирование труда работников (оплата, доплаты, поощрения).**

Тарифная ставка - исходная нормативная величина, определяющая уровень оплаты труда рабочих.

Система ЗП предусматривает более глубокую дифференциацию оплаты труда - в зависимости от сложности труда, квалификации работника, конкретного вклада в конечный результат.

В зависимости от сложности труда - для рабочих, обслуживающих современное оборудование и механизмы предусмотрены более высокие тарифные ставки. В зависимости от квалификации - дифференциация ЗП необходима для создания материальной заинтересованности в повышении квалификации.

В зависимости от условий труда - дифференциация ЗП необходима для компенсации повышенных расходов жизненной энергии работников на работах с тяжелыми и вредными условиями и материальной заинтересованности в выполнении этих работ. Компенсация осуществляется путем установления доплат за условия труда или включения их в тарифную ставку. Тарифная сетка - представляет собой совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливается непосредственная зависимость оплаты труда рабочих от их квалификации.

Разряд рабочего - в известной мере характеризует квалификацию рабочего и зависит от сложности, точности и ответственности выполняемой работы. Низший уровень - первый разряд.

Тарифные коэффициенты - показывают, во сколько раз тарифные ставки 2-го разряда и далее выше ставки первого разряда .

Степень возрастания тарифных коэффициентов должно соответствовать степени повышения квалификации рабочих, отнесенных к вышестоящему разряду.

К тарифным ставкам предусмотрены следующие доплаты и надбавки:

1. доплаты за условия труда - 4,8,12% на работах с тяжелыми и вредными и

16,20,24% на работах с особо тяжелыми и особо вредными условиями

труда - увязываются с конкретным рабочим местом и фактическим

временем работы на нем;

2)доплаты за интенсивность труда - с учетом напряженного ритма труда ;

надбавки за профессиональное мастерство - в целях стимулирования профессионального мастерства рабочих, усиления материальной заинтересованности и ответственности за качество выпускаемой продукции и выполнение производственных заданий.

**Оплата в праздничные дни:**

- сдельщикам по 2-ным сдельным расценкам;

- по желанию рабочего, служащего может быть предоставлен другой день

отдыха. Замена дня ежедневного отдыха денежной компенсацией, как правило, не допускается. В исключительных случаях, когда колхозник был привлечен к работе в установленный для него день еженедельного отдыха, ему предоставляется другой день отдыха в течение ближайших 2 недель.

Если предоставление другого дня отдыха невозможно, то работа в выходной день оплачивается в двойном размере.

**Стимулирование за работу в многосменном режиме:**

-доплата за работу в вечернее время (20 - 22) 20% тарифной ставки (должностного оклада), за работу в ночное время (22 - 6) - 40%.

**2.3 Социальные факторы мотивации труда**

Социальные факторы, необходимы для социальных контактов, взаимодействия, привязанности, поддержки и т.п.

Социальные потребности:

1.Руководство колхоза старается давать такую работу, которая позволяет работникам общаться.

2.В колхозе «Астапковичи» совсем не проводятся общественные мероприятия, позволяющие еще больше укрепить командный дух коллектива.

3.Также я заметила, что с подчиненными периодически проводятся совещания.

С развитием трудовых и экономических отношений появилась необходимость уделить в теориях мотивации большее внимание потребностям высшего, психологического уровня. Я проводила опрос (вопросы опроса в приложении №1) различных работников колхоза «Астапковичи» и разделила их по потребностям и желаниям. К первой группе я отнесла работников проявляющих потребность в успехе, которая удовлетворяется процессом доведения работы до завершающего конца с положительным результатом, таких работников оказалось порядка 46%.

Для мотивации поведения таких людей, необходимо:

а) ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможности неудачи;

б) делегировать им достаточные для развития инициативы полномочия;

в) регулярно и конкретно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Следующая группа проявляет потребность власти, что выражается, как желание воздействовать на других людей – таких людей порядка 15% опрошенных. Такие работники с потребностью власти, чаще всего проявляют себя как энергичные люди. Они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои позиции, требуют повышенного внимания к себе со стороны других.

Руководители привлекают таких людей, поскольку это дает возможность проявить и реализовать данную потребность.

Это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы. Если у них отсутствует склонность к авантюризму и к тирании, то они могут быть хорошими руководителями. Поэтому я считаю, что таких людей (но не карьеристов) нужно выдвигать на руководящие должности.

А вот работники этой группы проявляют потребность в причастности, их привлекает возможность широкого социального общения. Что касается этой групп, то практически 70% работников заинтересованы в налаживании дружеских отношений, в общении в компании знакомых, в оказании помощи другим. Руководители стараются сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты, и уделяют им больше времени, а также периодически собирают их отдельной группой.

**Глава3. Эффективность факторов мотивации на трудовую деятельность человека**

**3.1Способы улучшения мотивации труда**

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда в колхозе «Астапковичи» Они объединяются в себя несколько относительно самостоятельных направлений: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, и не денежное стимулирование.

Оплата труда.В условиях коллективного подряда в колхозе «Астапковичи» оплата труда рабочих производится по коллективным расценкам, установленным за единицу произведенной продукции. Их размер определяют исходя из 125—150 % тарифного фонда заработной платы (оплаты труда) коллектива и нормы производства продукции.

В колхозе продукция поступает в течение года до­статочно равномерно. Поэтому заработная плата (оплата труда) рабочим начисляется по расценкам за продукцию по результатам работы за месяц. По окончании цикла (года) с коллективом производится оконча­тельный расчет за фактически произведенную продукцию по уста­новленным расценкам. Доплата за продукцию распределяется в коллективе с применением коэффициента трудового участия или пропорционально размеру полученного в течение года заработка (аванса).

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Поэтому применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Поэтому следует также руководителям колхоза обратить внимание на следующий фактор - низкая трудовая культура самих работников. Длительное время, работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. Поэтому далее я привожу следующие мероприятия по ликвидированию этой проблемы:

-Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах;

-Правильно располагать и хранить нужные предметы;

-Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте;

-Постоянная готовность рабочего места к проведению работы;

-Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места должно оцениваться ежедневно при проверке на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие будут прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае можно будет увеличивать на 10% тарифную часть их заработка. Применение такой системы позволит повысить уровень культуры производства и будет способствовать росту производительности труда.

Также в мотивации труда применяются, по крайней мере, несколько способов не денежного стимулирования. По этому руководителям колхоза следует не забывать о приведенных ниже способах:

1. ОДОБРЕНИЕ. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

2. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ. Это поможет удержать работников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя, и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

3 ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСА К РАБОТНИКУ. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных работников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от руководителей хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

4 ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖЕБНОЙ ЛЕСТНИЦЕ И ЛИЧНЫЙ РОСТ. Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

5 ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ЛЮБИМОЙ РАБОТЫ. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство руководство состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

**3.2Высокая мотивация персонала**

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха колхоза «Астапковичи». Ни один колхоз не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности коллектива, без заинтересованности работников в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок, должен быть интерес руководителей занимающихся управлением и изучением причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах колхоза «Астапковичи». И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся над порученными им заданиями, а в других - тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: что и почему мотивирует людей, и как сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей сил.

В начале века для подавляющего большинства руководителей ответ был очевиден: деньги - вот главный стимул человека в работе. И сегодня многие руководители придерживаются именно такой точки зрения. Хотя известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то кроме денег, а иногда и более сильное, чем деньги. Я имею в виду, что любому руководителю стремящемуся получить отдачу от работников нужно помнить, что все мы люди разные, у каждого из нас свои предпочтения и желания и чтобы добиться положительных результатов, нужно выбирать правильные методы мотивации труда людей находящихся в подчинении у руководителей колхоза «Астапковичи».

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате, и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителям колхоза «Астапковичи» стоит воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных. По этому я предлагаю руководителям колхоза сделать пять шагов для того, чтобы добиться желаемого результата, а именно:

Шаг 1 - Оценить потребности работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям.

Шаг 2 - Определить факторы, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей.

Шаг 3 - Выработать такие меры воздействия, построение такой мотивирующей рабочей среды, которые будут способствовать высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к организации.

Шаг 4 - воздействовать на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работников.

Шаг 5 - Оценить эффективность выбранных мер воздействия и их корректировка в случае необходимости.

Думаю, если руководители колхоза будут обращать внимание на желания и потребности работников, находящихся в их подчинение, они в свою очередь с большей отдачей будут выполнять свою работу во благо колхоза «Астапковичи» в котором они работают.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Колхоз «Астапковичи» специализируется на КРС и имеет для этого необходимые природно-экономические условия.

Рассматривая трудовые ресурсы колхоза «Астапковичи» можно сделать следующие выводы.

Предприятие в достаточной степени обеспечено трудовыми ресурсами. Численность работников за последние годы практически не менялась, причем состав коллектива также не претерпел значительных изменений.

Но колхоз «Астапковичи» не обеспечивает в должной мере материальное стимулирование своих работников, ведь фонд оплаты труда из года в год практически не улучшается.

В хозяйстве не применяются методы морального стимулирования труда работников в связи с нехваткой денежных средств, что совсем не способствует созданию хорошего психологического климата в коллективе.

Реализация методов усиления мотивации к высокопроизводительному труду предполагает следующую систему мер:

1. Введение методов морального стимулирования на предприятии и увязку вознаграждения с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом;

2. Публичное признание заслуг тех людей, чьи результаты труда превосходят средние показатели, характерные для работников данной категории;

3. Выплату работнику доли прибыли от увеличения производительности труда;

4. Участие работников в разработке показателей, по которым оцениваются результаты деятельности сотрудников;

5. Уточнение должностных обязанностей работников;

6. Недопущение возникновения ситуаций, при которых интересы работников могут приходить в противоречие с интересами колхоза.

Мотивация труда работников в колхозе «Астапковичи» должна обязательно включать в себя поощрения, доплаты,   
вознаграждения. Но также не следует забывать, что среди тех форм стимулирования, которые следует рекомендовать для применения, я бы еще предложила для колхоза «Астапковичи» следующее:

-организация питания внутри колхоза;

-оплата транспортных расходов;

-медицинское обслуживание;

-помощь в получении дополнительного образования;

-программы страхования;

-организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов;

-проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;

-организация совместных поездок.

Также не помешает помощь колхоза в ведении личного приусадебного хозяйства работников. Снабжение по низким ценам зерном, сеном, молоком, сеном и многим другим. Таким образом колхоз «Астапковичи» оградится от воровства и у работников появиться стимул к улучшению своей работы.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Адамчук В.В. и др. Организация и нормирование труда. М. 1999.

2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М. 1998.

3. Волгин Н. А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению. –М., 1992 – 214 с.

4. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разра­ботки).//Экономист. 1996. - №3.

5. Журнал «Нормирование и оплата труда в с/х» №4 2005год,статья В. Белкина и Н. Белкина «Потребности, интересы, мотивы, стимулы». Страница 51-53.

6. Журнал «Нормирование и оплата труда в с/х» №6 2005 год, статья «Организационно-экономический механизм мотивации труда», автор доктор экономических наук А. Юган. Страница 76-85.

7. Журнал «Нормирование и оплата труда в с/х» №9 2005 год , статья В.Старченко «Структура трудовых коллективов и современные формы заработной платы в сельхозорганизациях.» Страница 47,53.

8. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. М. 1999.

9. Костюков Н.И. и др. Организация, нормирование и оплата труда. Р.-на-Д. 1993.

10. Кибанов К.И. «Управление персоналом организации»

11. Кучма М. И. Оплата труда в новых условиях хозяйствования: Пособие для слу­шателей народных университетов. - М.: Знание, 1988.

12. Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения. М. 1996.

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1995. - 704 с.

14. Минин Э. В., Щербаков В. И.. Заработная плата: вопросы и ответы: Справочно-методическое пособие. - Н.: Профиздат, 1989.

15. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 1981. - 408 с.

16. Справочник директора предприятия. /Под ред. М. Г. Лапосты, - М.: ИНФРА-М, 1996.

17. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт. Человек и труд. – 1998. - №3. –С.79-81.

18. Чижов Б.А., Шомов Е.М. Трудовое законодательство для главного бухгалтера // Заочный семинар для подписчиков журнала «Главбух», 2002.

19. Чижов Б.А., Шомов Е.М. Особенности оплаты труда сезонных и временных работников // Главбух № 10 - 1998, с. 50-57

20. Шакиров «Организация с/х производства.» Москва. «Колос». 2002год.

21. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. - М.: Высш. шк., 1996. - 271 с.; ил.

22. Шуманов Ю. И., Еремин В. И. «Мотивация труда в сельском хозяйстве: Учебное пособие. Москва.: Издательство МСХА,1996год.

23. Яковлев Б.И , Яковлев Б.В. «Организация производства и предпринимательство в АПК».Москва. «Колос ».2004год. (Учебник и учебное пособие для студентов в учебных заведениях). 6. Попов Н.А. «Организация сельскохозяйственного производства.»Москва. «Колос».2001 г.

Приложение 1

#### **Опрос**

1. **Сколько лет Вы работаете в колхозе «Астапкопивичи»?**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 2 лет |  | 2-5 лет |  | 5-10 лет |  | 10 -15 лет |  | свыше 15 лет |

1. **Имеете ли Вы высшее образование?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | нет |  | несколько |

1. **На чем вы добираетесь от места жительства к месту работы и обратно?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Транспорт предприятия |  |  |
|  |  |  |  |
|  | Общественный, личный транспорт, пешком. |  |  |

1. **Как долго Вы добираетесь на работу и с работы?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 1 часа |  | 1-2 часа |  | конкретно: |

1. **Сколько времени в сутки в среднем Вы спите?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 7 часов |  | 7-9 часов |  | свыше 9 часов |

1. **Посещаете ли Вы Дом Культуры при колхозе «Астапковичи»?**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Да, почти каждый день |  | 1-5 раз в месяц |  | раз в полгода |  | очень редко |  | нет |

1. **Как часто Вы посещаете театр, выставки, кинотеатры, клубы?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1-3 раза в неделю |  | Раз в полгода |
|  |  |  |  |
|  | 1-3 раза в месяц |  | Очень редко |

1. **Организует ли предприятие праздничные мероприятия?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | Нет |

1. **Работаете ли вы на садовом участке, даче?**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | нет, не имею садового участка, дачи. | | | | | | | |
|  |  |  |  | | | |  |  |
|  | нет, использую их для отдыха | | | | | | | |
|  |  |  |  | |  |  | | |
|  | да: □ | в выходные дни | | □ | | почти каждый день | | |

1. **Отдыхаете ли Вы в санаториях, профилакториях, домах отдыха?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | довольно часто |  | редко |  | нет |

1. **Довольны ли Вы условиями, в которых работаете?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | нет |

1. **Довольны ли Вы эмоциональной атмосферой, в которой работаете?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | нет |

1. **Часто ли Вы испытываете чувство усталости, перенапряжения, физического и психического истощения после рабочего дня и почему?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Почти никогда |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Часто: | □ | из-за больших физических нагрузок |  |  |
|  |  | □ | из-за большой напряженности, сложности и ответственности работ | | |
|  |  | □ | по состоянию здоровья |  |  |
|  | Постоянно, по приведенным выше причинам | | | | |

**15. Имеете ли вы потребность в успехе, которая удовлетворяется доведением работы до завершающего конца с положительным результатом?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | нет |

**16. Вы хотели бы занимать руководящие должности?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | нет |

**17. Вас привлекает возможность широкого социального общения?**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | да |  | нет |