ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc274582528)

[1. МОТИВАЦИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ 4](#_Toc274582529)

[1.1 Понятие, задачи и способы мотивации труда 4](#_Toc274582530)

[1.2 Стимулирование трудовой деятельности управленческого персонала 4](#_Toc274582531)

[1.3 Особенности мотивации труда управленческого персонала в сельском хозяйстве 4](#_Toc274582532)

[2. Характеристика КСУП «ЭЛИТ-АГРО БОЛЬТИНИКИ» 4](#_Toc274582533)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 4](#_Toc274582534)

[2.2 Штатный персонал, методы его подбора, организация проведения аттестации в КСУП «Элит-Агро Больтиники» 4](#_Toc274582535)

[3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЖИВОТНОВОДСТВЕ 4](#_Toc274582536)

[3.1 Формы и методы мотивации труда работников управленческого персонала отрасли животноводства в КСУП «Элит-Агро Больтиники» 4](#_Toc274582537)

[3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование мотивации труда в КСУП «Элит-Агро Больтиники» 4](#_Toc274582538)

[3.3 Предложения по совершенствованию мотивации труда в КСУП «Элит-Агро Больтиники» 4](#_Toc274582539)

[ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ 4](#_Toc274582540)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 4](#_Toc274582541)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 4](#_Toc274582542)

# ВВЕДЕНИЕ

Сельскохозяйственное производство – основа обеспечения продовольственной безопасности государства, уровень спроса на производимую продукцию стабильно очень высокий. Развитие данной отрасли является приоритетной задачей государства.

При всем этом предприятия сельскохозяйственной отрасли испытывают дефицит в высококвалифицированных кадрах, в особенности административно-управленческого персонала, обусловленный различного рода факторами и условиями труда, несколько худшими, нежели в других отраслях.

Вопрос привлечения молодых специалистов на работу в сельскую местность – один из самых актуальных на сегодняшний день для предприятий АПК. Его разрешение кроется в создании достойных условий труда, включающих высокий уровень заработной платы, удобства проживания, режима труда и отдыха и других методов мотивирования труда работников.

Цель работы – изучение мотивации труда работников управленческого труда в животноводстве на примере КСУП «Элит-Агро Больтиники» Вороновского района, а также поиск направлений ее совершенствования.

Основные задачи работы вытекают из её цели:

1. Изучение теоретических основ мотивации труда управленческого персонала и ее особенностей в сфере сельскохозяйственного производства.
2. Изучение организационно-экономической характеристики КСУП «Элит-Агро Больтиники» Вороновского района.
3. Изучение форм и методов мотивирования и стимулирования труда, поиск и разработка направлений их совершенствования.

Объектом исследования является КСУП «Элит-Агро Больтиники», а предметом – мотивация труда работников на предприятии.

Общими методами исследования, применяемыми в работе выступают системный подход к изучаемым процессам, анализ и синтез, позволяющие сформировать наиболее существенные черты изучаемых процессов.

Источниками информации для исследования являются анализ организационно-экономической характеристики КСУП «Элит-Агро Больтиники», производственно-хозяйственной деятельности хозяйства, средства массовой информации, научная и учебная литература.

# МОТИВАЦИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

## 1.1 Понятие, задачи и способы мотивации труда

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот – избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно стремление от него избавиться.

Мотивы формируются, если в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека. Для получения этих благ необходимы трудовые усилия человека, а трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем любые другие виды деятельности.

Основными задачами мотивации являются:

* признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
* демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;
* популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;
* применение различных форм признания заслуг;
* поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;
* обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации.

Существуют следующие способы мотивации:

1. Нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
3. Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ: стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки.

Исходным звеном механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности.

Вторым звеном механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага, способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Несмотря на близость и соотносимось понятий мотива и стимула, представляется необходимость различать их, хотя в литературе они нередко употребляыются как тождественные. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага.

Воспринимая потребности, и соотнося их со стимулами среды, позитивная установка превращает их в актуализированные мотивы и перерастает в реальное поведение, влекущее удовлетворение потребности. Тем самым несколько укороченный посредствам включения уже сформировавшейся установки цикл действия механизма мотивации завершается.

Второй, более длительный цикл механизма мотивации имеет место тогда, когда работник сталкивается с новой ситуацией, относительно которой у него отсутствуют установки, связывающие потребности,стимулы и пути их достижения. В этом случае в механизм мотивации включается такое достаточно сложное звено, как рационально-оценочный процесс. Он представляет собой анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с ценностями личности, ситуацией, возможностями и издержками, которые могут появиться в процессе достижения стимула, значимостью других мотивов.

На этой стадии происходит борьба мотивов и решение об актуализации мотива, или отторжении. Актуализированный мотив служит движущей силой, непосредственно причиной поведения, он, собственно, и завершает общий цикл механизма мотивации.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов.

Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека.

## 1.2 Стимулирование трудовой деятельности управленческого персонала

Стимулами выступают любые блага, потребности челове­ка, получение которых предполагают трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посред­ством трудовой деятельности, а говоря о стимулах, об органах управления, обладающих набором благ, необхо­димых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отноше­ниями. Эта цель может быть достигнута только при систем­ном подходе и стимулировании труда. Перечень стимули­рующих систем в организации приводится ниже.

Выделяются следующие виды и формы стимулирования труда:

1. Материальное

* Заработная плата – оплата труда, вклю­чая основную заработную плату и дополни­тельную: премии, надбавки за профессиональное мастерство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, подросткам, за работу в праздничные и вос­кресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или ком­пенсация за отпуск и т.д.;
* Программы жилищного строительства – выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых ус­ловиях;
* Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом – оплата транспортных расходов, выделение транспорта с полным или частичным обслуживанием.

1. Денежное – внедрение поощрительных схем и схем по результатам производственно-экономической деятельности с целью стимулировать и вознаградить руководство за многолетний рост и процветание компании, а также при­дать долгосрочную перспективность управленческим решениям, привязать оплату труда к финансовым результатам, связанных с выполнением целей, поставленных в начале многолетнего периода.

* Бонусы – разовые выплаты из прибыли организа­ции (вознаграждение, премия, добавоч­ное вознаграждение);
* Участие в акционерном капитале – покупка акций организации и по­лучение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получе­ние акций;
* Участие в прибылях – устанавливается доля прибыли, из кото­рой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распростра­няются на категории персонала, способ­ные реально воздействовать на прибыль;
* Планы дополнительных выплат – подарки от фирмы, субсидирова­ние деловых расходов, покрытие личные расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только ра­ботника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не об­лагаемые налогом, и поэтому более при­влекательные.

1. Нематериальное

* Стимулирование свободным временем – предоставление работнику за активную и творческую работу дополни­тельных выходных, отпуска, выбора вре­мени отпуска, организа­ция гибкого графика работы, сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;
* Рациональная организация рабочего места – наличие средств оргтехники, благоприятные санитарно-гигиенические и эстетичес­кие условия труда;
* Стипенди­альные программы – Выделение средств на образование (по­крытие расходов на образование) на сто­роне;
* Программы организации обучения – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения);
* Программы медицинско­го обслужи­вания – организация медицинского обслужива­ния или заключение оговоров с меди­цинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели;
* Консульта­тивные службы – организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми.

1. Моральное

* Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания – почетные звания и награды, публичные поощрения;
* Трудовое или организационное стимулирование – регулирует поведение работника на ос­нове изменения чувства его удовлетво­ренности работой и предполагает: нали­чие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управле­нии; продвижения по службе в пределах одной и той же должности.
* Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных барьеров между работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Структура личного дохода руководителей формируется в основном, так же как и у других работников, но имеет свои особенности. В регулировании дохода большую значение имеет политика стимулирования, которую проводит дирекция компании, и эта политика вносит свою корректирующую роль в формирование структуры оплаты труда, вознаграждений, льгот. Системы стимулирования труда предполагают комплекс мер, направленных на повышение тру­довой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества.

## 1.3 Особенности мотивации труда управленческого персонала в сельском хозяйстве

Отрасль сельского хозяйства в сравнении с другими отраслями народного хозяйства является менее привлекательной для осуществления трудовой деятельности, в особенности для высококвалифицированных кадров управленческого персонала, что обусловлено низким уровнем заработной платы, тяжелым графиком работы, низкой престижностью сферы аграрно-промышленного комплекса. Данное обстоятельство требует более совершенных систем, форм и методов мотивации труда, применяемых в сельском хозяйстве для обеспечения потребности в высококвалифицированных работниках.

В целом системы стимулирования труда работников управленческого персонала в сельском хозяйстве, применяются такие же, как и в других отраслях, однако существует ряд особенностей:

Низкий уровень тарифной составляющей заработной платы компенсируется различного рода надбавками: за заключение контракта; за сельскохозяйственное производство; за продолжительный непрерывный стаж работы; за рост объема реализации важнейших видов сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении за период с начала года; за увеличение производства валовой продукции в сопоставимых ценах в расчете на 100 га с/х угодий по сравнению с соответствующим периодом прошлого года; за увеличение объемов управленческого труда; за сложность и напряженность труда; за высокое качество продукции; за выполнение доведенных показателей по энергосбережению. Для руководителей структурных подразделений применяются повышения тарифных окладов за производство продукции, за высокие показатели в получении урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных.

Очень распространена в сельскохозяйственных предприятиях натуральная оплата труда. Ее конкретные формы и размеры, сроки, порядок и критерии выплаты определяются коллективным договором. Коллективный договор также оговаривает основные условия осуществления работником трудовой деятельности, ряд социальных гарантий.

Во многих сельскохозяйственных предприятиях создаются благоприятные условия для ведения личных подсобных хозяйств, ведение которых способствует получению дополнительного дохода, что является дополнительным стимулом работы на фоне низкого уровня заработной платы.

В целях привлечения работников на работу в предприятия аграрно-промышленного комплекса Правительством Республики Беларусь осуществляется программа развития села, главной составляющей частью которой является строительство жилья для работников сельскохозяйственных предприятий. Наряду со строительством жилья, обеспеченного всеми удобствами, создается необходимая инфраструктура и условия для труда и отдыха работников села, не уступающие условиям жизнедеятельности городского населения.

Денежное стимулирование на предприятиях АПК менее распространено по причине тяжелого финансового положения большинства из сельскохозяйственных предприятий. Оно используется в виде выплаты премий за достижение высоких производственно-экономических результатов по результатам работы за отчетный год и премий по условиям соревнования среди структурных подразделений по урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности сельскохозяйственных животных.

Соревнования в получении высоких показателей производительности труда являются также одним из методов морального стимулирования руководителей подразделений, так как победители соревнования заносятся на доску почета.

В числе методов нематериального стимулирования наиболее распространены методы связанные с предоставлением условий режима труда и отдыха, условий труда на рабочем месте, организация повышения квалификации работника и оплата обучения.

Специфика сельскохозяйственного производства требует от работников довольно тяжелого графика работы, поэтому одной из самых значимых форм стимулирования труда является предоставление работнику режима труда и отдыха, удобного для работника и не препятствующего осуществлению процесса производства.

Организация повышения квалификации работника и оплата обучения являются гарантом отработки специалиста на предприятии только в краткосрочной перспективе, для того чтобы задержать работника на долгосрочный период необходимо применение совокупности методов стимулирования производственной деятельности.

В последнее время среди более стабильных в финансовом положении хозяйств, получает распространение частичная или полная оплата медицинских страховых полисов.

Все применяемые методы стимулирования труда направлены на создание достойных условий трудовой деятельности работника, обеспечения условий жизнедеятельности и быта. Главной задачей стимулирования труда в сельскохозяйственных предприятиях является создание коллектива работников, состоящего из высококвалифицированных кадров, способных заниматься управлением предприятия и обеспечивать эффективность работы предприятия.

# Характеристика КСУП «ЭЛИТ-АГРО БОЛЬТИНИКИ»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Коммунальное сельскохозяйственное унитарное предприятие «Элит-Агро Больтиники» образовано 5 мая 2009 года путем присоединения к Районному сельскохозяйственному унитарному предприятию «совхоз «Беняконский» Сельскохозяйственного производственного кооператива «Элит-Агро». Предприятие является коммерческой организацией, находящейся в государственной коммунальной собственности районного уровня управления, осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь и положениями Устава.

Хозяйство расположено в северной части Вороновского района, примыкая к границе с Литовской Республикой. Центральная усадьба находится в деревне Больтиники в 15 километрах от районного центра – городского поселка Вороново. На территории хозяйства расположено 30 населенных пунктов. Ближайшая железнодорожная станция «Бенякони» находится в 3,5 км от центральной усадьбы, автодороги к пунктам реализации продукции асфальтированы, сообщение между подразделениями и производственными участками хорошее, что позволяет максимально быстро доставлять продукцию от места производства к предприятиям перерабатывающей промышленности.

КСУП «Элит-Агро Больтиники» является многоотраслевым сельскохозяйственным предприятием с развитым мясомолочным направлением, выращиванием зерновых культур, картофеля, сахарной свеклы и маслосемян рапса.

Общая площадь хозяйства составляет 7450 га, из которых 6520 га сельскохозяйственных угодий, в том числе 4665 га пашни. Отрасль растениеводства представлена производственными 4-мя производственными участками: «Больтиники», «Иоткишки», «Подворишки», «Дайнова». В структуре посевных площадей (таблица 1 приложения) зерновые и зернобобовые культуры занимают 49,3%, технические культуры и картофель – 16,7%, а кормовые – 21,3%. В последние 5 лет прослеживается динамика увеличения посевных площадей рентабельных технических культур и картофеля, выручка от реализации которых в структуре товарной продукции составляет 19,7%. В то же время площадь кормовых культур за 5 лет снизилась на 120 га, что на фоне увеличения поголовья крупного рогатого скота требует повышения урожайности кормовых угодий для 100%-ного обеспечения животных кормами.

В хозяйстве имеется 5480 голов крупного рогатого скота, в том числе 1250 коров, а также 54 лошади. Поголовье КРС за 5 лет увеличилось на 23%, в том числе коров – на 8% (таблица 2 приложения). Все поголовье разделено по 10-ти фермам, из которых 8 молочно-товарных: «Бражельцы», «Дайнова», «Забейги», «Иоткишки», «Кемели», «Литвица», «Любарты» и «Подворишки», а также 2 фермы по откорму и доращиванию молодняка крупного рогатого скота: «Кужи» и «Ремезово».

Машинотракторный парк включает 33 грузовых автомобиля и 61 трактор, из которых 2 энергонасыщенных трактора МТЗ-3022, 2 трактора К-700, 2 трактора МТЗ-1523, 16 тракторов МТЗ-1221, 5 погрузчиков Амкодор, 1 трактор Т-150 и 33 трактора марок МТЗ-80, МТЗ-82 и МТЗ-952.

Вся техника полностью обеспечена прицепным и навесным оборудованием для выполнения сезонных сельскохозяйственных работ в кратчайшие сроки. Для эффективной работы энергонасыщенной техники имеется 2 комбинированных посевных агрегата, широкозахватная дисковая борона, 2 широкозахватных комбинированных почвообрабатывающих агрегата, 2 восьмикорпусных оборотных плуга. Все фермы хозяйства полностью обеспечены техникой, на большинстве ферм полностью или частично раздача кормов производится механизировано. Имеется 12 зерноуборочных комбайнов, 5 зерносушильных комплексов, а также 5 зерноочистительных машин, что позволяет проводить уборочную кампанию в максимально короткие сроки.

Центральные ремонтно-механические мастерские расположены в д. Кемели, в 1 км от центральной усадьбы. Имеются ремонтно-механические мастерские и заправочная станция в д. Подворишки. Вспомогательное производство представлено центральным складом в д. Кемели, складами товрно-материальных ценностей в д. Больтиники, д. Подворишки и д. Дайнова, а также складом запчастей, складом ГСМ. Имеется 2 пилорамы, 2 высокопроизводительные мельницы-дробилки, 4 плющилки влажного зерна.

Численность работников КСУП «Элит-Агро Больтиники» составляет 418 человек, в том числе занятых в сельскохозяйственном производстве 393 человека. За последние 5 лет численность работников предприятия уменьшилась на 30 человек, в том числе занятых в сельскохозяйственном производстве на 33 человека (таблица 4 приложения). Уменьшение численности работников вызвано в основном более низким уровнем заработной платы в сельском хозяйстве в сравнении с другими отраслями, высокой напряженностью труда, тяжелым графиком и сезонностью работ, а также постепенной механизацией ручного труда и использованием высокопроизводительной техники.

Структура управления на предприятии (см. рис. 1 приложения) трехступенчатая. Во главе аппарата управления стоит директор. В его подчинении находятся главные специалисты по каждому из направлений деятельности: главный агроном, главный зоотехник, главный инженер, главный ветеринарный врач, главный экономист, главный бухгалтер и главный инженер-строитель. В подчинении у главных специалистов находятся специалисты среднего звена и руководители структурных подразделений.

## 2.2 Штатный персонал, методы его подбора, организация проведения аттестации в КСУП «Элит-Агро Больтиники»

Работа с управленческим персоналом осуществляется через кадровую политику, основу которой составляют принципы под­бора, расстановки и воспитания кадров. В числе функций кадровой политики планирование потребности в сотрудниках, набор и способствование адаптации новых сотрудников в организации, продвижение перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и так далее.

Планирование численности штатного персонала производится на основании расчета штатного расписания. Расчет штатного расписания в свою очередь производится ежегодно на основании имеющихся производственных мощностей и финансово-экономических результатов. Так численность руководящих работников в животноводстве рассчитывается на основании условного поголовья (гл. зоотехник и гл. ветврач – по одному на хозяйство, имеющее свыше 800 условных голов скота; зоотехники всех специальностей – одна должность на каждые 1100 условных голов скота; ветврачи – одна должность на каждые 850 условных голов скота). Расчет штатного расписания руководящих работников КСУП «Элит-Агро Больтиники» приведен в приложении.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел кадров определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

Прием на работу начинается с детального определения того, какой руководитель или специалист нужен организации для выполнения определенных функций. В основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, то есть документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

Определив требования к кандидату, сотрудники отдела кадров приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.
2. Объявления в средствах массовой информации. Для привлечения кандидатов объявления размещаются в специализированных газетах: «Белорусская нива», «Советская Белоруссия», «Вороновская газета». Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.
3. Выезд в институты и другие учебные заведения. Сотрудники отдела кадров и главные специалисты по отраслям периодически используют этот метод для привлечения молодых специалистов.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудники отдела кадров проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и так далее. На основе собеседований выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу соответствующим приказом директора с испытательным сроком от 1-го до 3-х месяцев, давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

Объективно оценить результаты деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям, выявить кандидатуры в резерв на выдвижение, определить необходимость повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников призвана аттестация руководителей и специалистов.

Аттестация специалистов, назначение или утверждение которых производится директором или начальником Управления СХП Вороновского РИК, осуществляется аттестацион­ной комиссией, составленной из компетентных специалистов хозяйства и Управления СХП.

Для проведения аттестации необходимы: личные дела сотрудников, результаты оценки персонала, анкета "Аттестация", правила внутреннего трудового распорядка, контракты сотрудников, штатное расписание, положение об оплате труда, должностные инструкции, результаты работы предприятия или подразделения.

Процесс аттестации кадров управления можно разделить на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверж­дение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, инфор­мирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование и утверждение состава аттестационной комиссии, в которую входят директор, уполномоченный специалист Управления СХП, инспектор отдела кадров, экономист по труду, руководитель подраз­деления, в котором проходит аттестация, юрисконсульт.

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделе­ниям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттес­тация", обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

На каждого работника, подлежащего аттестации, составляется служебная аттестационная характеристика. Она подписывается непос­редственным руководителем аттестуемого работника и вместе с должно­стной инструкцией представляется в комиссию не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

Материалы аттестации в недельный срок после ее завершения передаются нанимателю, а аттестационный лист и характеристика – в кадровую службу для хранения в личном деле аттестуемого. Решения аттестационной комиссии имеют рекомендательный характер.

Результаты аттестации в месячный срок после ее окончания офор­мляются приказом, в котором указываются работники, которые повыше­ны в должности, поощрены, а также работники, которым аттестационная комиссия вынесла оценку «не соответствует занимаемой должности» или «соответствует занимаемой должности, при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии, с повторной аттестацией через год».

На основании оценки комиссии о несоответствии занимаемой должно­сти наниматель вправе оставить работника в прежней должности, пере­вести с его согласия на другую работу, а при невозможности перевода допускается увольнение.

# НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ЖИВОТНОВОДСТВЕ

## 3.1 Формы и методы мотивации труда работников управленческого персонала отрасли животноводства в КСУП «Элит-Агро Больтиники»

Основным методом мотивации труда работников, в том числе управленческого персонала отрасли животноводства является материальное стимулирование, основная форма которого – оплата труда.

Главным специалистам и специалистам среднего звена установлена оплата труда в соответствии со штатным расписанием. Тарифный оклад специалистов определяется исходя из тарифного разряда работника в соответствии с его квалификацией. Тарифный оклад практически во всех сельскохозяйственных организациях очень невысокий. Для обеспечения работникам административно-управленческого персонала используется повышение тарифного оклада до 50% за заключение контракта, на 10% за сельскохозяйственное производство, на 7% с учетом корректирующего коэффициента, за продолжительный непрерывный стаж работы в хозяйстве, до 60% за сложность и напряженность.

Заведующим фермами и их помощникам устанавливается оплата труда за произведенную продукцию на основании тарифного оклада, исходя из группы по оплате труда, которая определяется на основании уровня производства за последние 3 года. Учитывая напряженность и интенсивность в работе, применяется повышение тарифного оклада: до 100% за полученную продукцию и до 60% за сложность и напряженность. Данная система оплаты труда направлена на повышение материальной заинтересованности руководителей подразделений в высоком уровне производства продукции.

Помимо вышеперечисленных надбавок и повышений к окладам в отрасли животноводства применяется система премирования за высокое качество реализованного государству молока. При реализации молока высшим сортом и сортом «экстра» при среднем содержании жира и белка выше или на уровне базового, главные специалисты, специалисты среднего звена, заведующие фермами и простые рабочие получают в виде премии определенный процент от разницы в выручке между высшим, «экстра» и первым сортом, в зависимости от удельного веса.

В хозяйстве ежегодно проводятся соревнования между коллективами ферм и отдельными работниками по получению высокой продуктивности животных, победители которых на подведении итогов работы за отчетный год поощряются денежными премиями и заносятся на доску почета.

В конце года производится натуральная оплата труда в размере: главным специалистам – 500 кг фуражного зерна в год, специалистам среднего звена, заведующим животноводческими фермами – 300 кг фуражного зерна в год.

Наряду с применяемыми системами и формами оплаты труда на предприятии применяется система наказаний за нарушения правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и охраны труда, технологии производства и других упущений в работе. Данная система направлена на поддержание дисциплины в коллективе и поддержание бесперебойной работы по производству продукции, за счет зависимости всех видов поощрений от соблюдения действующих норм и правил.

Всем работникам управленческого труда отрасли животноводства в КСУП «Элит-Агро Больтиники» установлен ненормированный рабочий день, за счет чего увеличивается продолжительность трудового отпуска. Для предоставления работникам менее напряженного графика составляются графики дежурств специалистов по хозяйству. Отпуска предоставляются в соответствии с графиком, согласованным с Профсоюзным комитетом и самим работником. В КСУП «Элит-Агро Больтиники» установлена шестидневная рабочая неделя и, соответственно, семичасовой рабочий день.

Для обеспечения работников отрасли животноводства кадрами административно-управленческого персонала в хозяйстве даются целевые направления на учебу в высшие и средне-специальные учебные заведения, а также производится оплата обучения. На данный момент за счет хозяйства в КСУП «Элит-Агро Больтиники» работает 1 зоотехник-селекционер и 1 ветеринарный врач, получившие образование, а также 1 ветеринарный врач получает образование в настоящее время. Молодым специалистам, пришедшим на работу по направлению выплачиваются подъемные в виде разовой выплаты, а также надбавка к окладу в размере тарифной ставки первого разряда бюджетной организации ежемесячно на протяжении 5 первых лет работы.

Все проводимые Облсельхозпродом учебные занятия и курсы повышения квалификации работников животноводства не обходятся без участия представителей управленческого персонала отрасли животноводства КСУП «Элит-Агро Больтиники».

Коллективный договор, действующий на предприятии, предусматривает ряд социальных гарантий и льгот своим работникам и пенсионерам, работавшим в хозяйстве. В их числе выплата материальной помощи на оздоровление к отпуску, создание благоприятных условий для ведения личного подсобного хозяйства, льготы в виде бесплатного питания в периоды напряженных сельскохозяйственных работ, бесплатного предоставления сельскохозяйственных услуг или по сниженной на 50% стоимости, а также выплата материальной помощи и предоставление транспорта для организации свадеб и похорон.

По необходимости работникам предоставляется жилье со всеми удобствами, а для проезда к месту работы по хозяйству курсирует автобус. Все специалисты обеспеченны транспортом для осуществления своих функциональных обязанностей.

В КСУП «Элит-Агро Больтиники» ведется модернизация и реконструкция молочно-товарных ферм и ферм по откорму и доращиванию молодняка КРС, призванная одновременно снизить трудоемкость производства продукции, улучшить условия труда работников и снизить напряженность управленческого труда за счет замены ручного труда механизированным.

## 3.2 Мероприятия, направленные на совершенствование мотивации труда в КСУП «Элит-Агро Больтиники»

Понимание того, что результаты работы хозяйства во многом зависят от его работников, требует от руководства КСУП «Элит-Агро Больтиники» постоянного развития и совершенствования форм и методов мотивирования и стимулирования их труда. Комплекс мероприятий по совершенствованию мотивации труда разрабатывается с непосредственным участием профсоюзного комитета и самих работников предприятия. Это обстоятельство позволяет более точно определить потребности работников, которые предприятию по силам удовлетворить.

Как правило, самой главной потребностью является высокая заработная плата. Для решения данной задачи разработан комплекс мероприятий по росту заработной платы. Данный комплекс мероприятий в первую очередь предполагает рост уровня производства продукции и повышение ее качества для создания основы под возможность повышения заработной платы. Также немаловажным способом увеличения уровня заработной платы является модернизация производства с последующим сокращением численности работников либо увеличением норм выработки, управляемости и закрепления животных.

Модернизация производства также предполагает снижение трудозатрат на уход и содержание животных, производство продукции, что призвано создать для работников менее напряженный и более удобный график работы, а также улучшить их условия труда.

В хозяйстве и в настоящее время не прекращается строительство жилья для молодых специалистов. Вместе с этим производится их газификация и телефонизация, создание социально-бытовой инфраструктуры. Как показывает практика, сложившаяся в хозяйстве, предоставление жилья молодым специалистам это далеко не самый главный стимул трудовой деятельности. Даже посильная помощь в организации подсобного хозяйства не влияет на мотивирование труда работника. Наиболее важно для молодого специалиста получение высокого уровня заработной платы.

Составной частью комплекса мероприятий по совершенствованию форм и методов мотивирования труда являются мероприятия по улучшению условий труда работников, направленные на создание приемлемых условий труда работников и повышение престижа работы на предприятии АПК.

Ежегодно разрабатываются условия соревнования, с постоянным увеличением размеров материального поощрения за высокие показатели в получении продуктивности сельскохозяйственных животных. Совершенствуются системы премирования за качество реализуемой продукции, выплат и размеров натуральной оплаты труда. Рост уровня качества молока, урожайности сельскохозяйственных культур дают предпосылки к повышению данных видов материального стимулирования результатов труда.

Осуществляемый комплекс мероприятий, основанный на мотивировании труда работников, направлен на рост производительности труда, уровня производства и качества продукции, выручки от реализации продукции. Достижения намеченной цели призвано создать благоприятные условия для формирования возможности повышения заработной платы и других форм материального стимулирования, являющегося предпочтительным.

## 3.3 Предложения по совершенствованию мотивации труда в КСУП «Элит-Агро Больтиники»

Для обеспечения КСУП «Элит-Агро Больтиники» высококвалифицированными руководящими работниками и специалистами, на мой взгляд, применяемого комплекса мероприятий недостаточно. Я считаю, что для привлечения работников на работу в хозяйство, а также для задержки уже работающих молодых специалистов в хозяйстве на длительный срок, данные мероприятия необходимо несколько усовершенствовать на основании следующих приоритетных направлений:

* 1. Рост заработной платы. Существующий размер надбавок и повышений тарифного фонда заработной платы находится на очень низком уровне и не привязан напрямую к результатам производственно-экономической деятельности, что отрицательно сказывается на заинтересованности работников в повышении эффективности работы. Система оплаты труда должна быть пересмотрена в сторону увеличения, а также усовершенствована с учетом условий производства и зависимости результатов труда от трудовой инициативы работника. Рост уровня производства и его эффективности должен прямо пропорционально отражаться на росте заработной платы. Система поощрения и премирования за производственные результаты должна быть более гибкой и дифференцированной для учета различных факторов и результатов труда.
  2. Улучшение условий труда на рабочем месте. Применение новых технологий производства позволит снизить списочную численность рабочих и создать им качественные условия труда, что в свою очередь снизит напряженность управленческого труда.
  3. Развитие компьютерных и информационных технологий должно отражаться на более широком их применении в сельском хозяйстве. Они призваны упростить и сделать намного точнее и обоснованней с научной стороны учет и планирование, тем самым до минимума снизить время выполнения данных операций.
  4. Расширение перечня льгот, предоставляемых своим работникам. Предоставляемый перечень льгот должен быть довольно широким и значимым, чтобы чувствовалась разница в спектре и стоимости продукции и услуг, реализуемых своим работникам и посторонним гражданам.

Расширение спектра услуг можно достичь за счет предоставления ветеринарных, транспортных и очень распространенных в настоящее время строительных услуг, а также услуг тракторного парка бесплатно или по себестоимости.

В числе льгот могут присутствовать следующие: предоставление семян и посадочного материала высоких репродукций работникам, обеспечение работников картофелем и зерном в неурожайный год, предоставление кормов для подсобного хозяйства бесплатно или по себестоимости.

* 1. Повышение значимости профсоюзного комитета и улучшение качества его работы. Профсоюзный комитет в последнее время превратился на многих сельскохозяйственных предприятиях в чисто формальное объединение, работающее не на интересы работника, а скорее на нанимателя. Стимулирование работы профсоюзного комитета должно способствовать информированию работников о состоянии условий труда, оплаты труда, их правах в соответствии с трудовым кодексом и должностными инструкциями. Это в свою очередь создаст предпосылки к борьбе за хорошие условия труда и высокий уровень заработка, а также поможет противостоять допускаемым нарушениям трудового законодательства, касающихся работников.

У многих предприятий пользуются популярностью экскурсионные поездки, предоставление путевок в детские оздоровительные лагеря детям своих работников и в санатории самим работникам за счет профкома. Всё это проводится и в КСУП «Элит-Агро Больтиники», однако резервов в данном направлении еще много.

# ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Мотивация труда – один из важнейших инструментов менеджмента, главной задачей которого является стимулирование производительности труда работников, направленное на рост производственно-экономических результатов работы предприятия.

Как показывает произведенный анализ применяемых на практике в КСУП «Элит-Агро Больтиники» форм и методов мотивации и стимулирования труда управленческого персонала, они в полной мере не позволяют добиться обеспеченности кадрами отрасли животноводства. Существует необходимость совершенствования существующих и разработка дополнительных мер мотивирования труда работника, основой которых должна стать материальная составляющая.

Однако в то же время исключительно материальная составляющая мотивирования труда не в состоянии решить вопрос нехватки кадров, следовательно, только совокупность материальных и нематериальных форм стимулирования труда в состоянии положительно повлиять на рост производительности труда, уровня производства и качества продукции.

В связи с этим сельскохозяйственному предприятию необходимо идти по пути осуществления мероприятий, направленных на достижение следующих целей: рост заработной платы и улучшение условий труда работников, упрощение процесса труда и снижение напряженности управленческого труда за счет применения новейших технологий, расширение перечня льгот и гарантий работникам, стимулирование работы профсоюзного комитета, обеспечение работников жильем и условиями жизнедеятельности.

Суть применяемой системы стимулирования труда заключается в обеспечении заинтересованности работников в осуществлении своей трудовой деятельности в хозяйстве в долгосрочной перспективе, а также в увеличении производственно-экономических показателей производства и реализации продукции.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебное пособие Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002 г.
2. Волков О.И. Экономика предприятия. Учебник. М.: Инфра-М, 2000 г.
3. Воробьев Л.А. Основы управления производством. МН.: Финансы, учет, аудит, 1997 г.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента Мн., 2002 г.
5. Попов Н.А. Экономика сельского хозяйства. Учебник. М.: Дело и Сервис, 2000 г.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК. Мн.: Экоперспектива, 1999 г.
7. Тюрина И. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // СОЦИС. – 2000 г.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Динамика структуры посевных площадей

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
| площадь, га | структура, % | площадь, га | структура, % | площадь, га | структура, % | площадь, га | структура, % | площадь, га | структура, % |
| Сельскохозяйственные угодия | | | | 6353 | 100,0 | 6549 | 100,0 | 6522 | 100,0 | 6534 | 100,0 | 6520 | 100,0 |
|  | Пашня в обработке | | | 4513 | 71,0 | 4681 | 71,5 | 4659 | 71,4 | 4672 | 71,5 | 4665 | 71,5 |
|  |  | зерновые и зернобобовые культуры | | 2280 | 35,9 | 2227 | 34,0 | 2389 | 36,6 | 2370 | 36,3 | 2302 | 35,3 |
|  |  | технические культуры | | 445 | 7,0 | 457 | 7,0 | 480 | 7,4 | 570 | 8,7 | 667 | 10,2 |
|  |  |  | сахарная свекла | 200 | 3,1 | 200 | 3,1 | 210 | 3,2 | 220 | 3,4 | 342 | 5,2 |
|  |  |  | лен-долгунец | 75 | 1,2 | 52 | 0,8 | 45 | 0,7 | 70 | 1,1 |  | 0,0 |
|  |  |  | рапс | 170 | 2,7 | 205 | 3,1 | 225 | 3,4 | 280 | 4,3 | 325 | 5,0 |
|  |  | картофель | | 82 | 1,3 | 95 | 1,5 | 105 | 1,6 | 110 | 1,7 | 110 | 1,7 |
|  |  | кормовые культуры | | 1706 | 26,9 | 1902 | 29,0 | 1685 | 25,8 | 1622 | 24,8 | 1586 | 24,3 |
|  |  |  | кукуруза | 355 | 5,6 | 419 | 6,4 | 420 | 6,4 | 565 | 8,6 | 548 | 8,4 |
|  |  |  | однолетние травы | 411 | 6,5 | 468 | 7,1 | 325 | 5,0 | 117 | 1,8 | 128 | 2,0 |
|  |  |  | многолетние травы | 940 | 14,8 | 1015 | 15,5 | 940 | 14,4 | 940 | 14,4 | 910 | 14,0 |
|  | Сенокосы | | | 615 | 9,7 | 660 | 10,1 | 663 | 10,2 | 663 | 10,1 | 663 | 10,2 |
|  | Пастбища | | | 1197 | 18,8 | 1197 | 18,3 | 1189 | 18,2 | 1188 | 18,2 | 1181 | 18,1 |
|  | Многолетние насаждения | | | 28 | 0,4 | 11 | 0,2 | 11 | 0,2 | 11 | 0,2 | 11 | 0,2 |

Таблица 2. Динамика изменения поголовья, гол

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Крупный рогатый скот | | 4443 | 4505 | 4843 | 4970 | 5480 |
|  | Коровы | 1155 | 1155 | 1155 | 1174 | 1250 |
| Лошади | | 52 | 52 | 53 | 54 | 54 |

Таблица 3. Структура машинотракторного парка, единиц

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Тракторы физические | | 57 | 57 | 58 | 58 | 61 |
|  | МТЗ-3022 |  |  |  | 1 | 2 |
|  | МТЗ-1523 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
|  | МТЗ-1221 | 13 | 13 | 16 | 16 | 16 |
|  | МТЗ-952 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
|  | МТЗ-82 | 15 | 15 | 16 | 17 | 19 |
|  | МТЗ-80 | 14 | 14 | 12 | 11 | 11 |
|  | Т-150 | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|  | К-700 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
|  | Амкодор | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Зерноуборочные комбайны | | 12 | 11 | 11 | 12 | 12 |
| Свеклоуборочные комбаны | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Самоходные косилки и кормоуборочные комбайны | | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| Автомобили грузовые | | 35 | 34 | 32 | 32 | 33 |

Таблица 4. Динамика среднесписочной численности работников, чел

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Общая численность работников | | | | 448 | 432 | 423 | 420 | 418 |
|  | Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве | | | 426 | 409 | 400 | 395 | 393 |
| из них: | | | животноводы | 172 | 172 | 175 | 174 | 171 |
|  |  |  | трактористы-машинисты | 45 | 45 | 46 | 49 | 51 |
|  |  |  | водители | 26 | 26 | 27 | 27 | 28 |
|  |  |  | работники конно-ручного труда | 99 | 82 | 66 | 55 | 53 |
|  |  |  | рабочие ремонтных мастерских | 16 | 15 | 15 | 17 | 17 |
|  | Работники, занятые в неосновной деятельности | | | 22 | 23 | 23 | 25 | 25 |

Таблица 5. Динамика урожайности сельскохозяйственных культур, ц/га

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Зерновые и зернобобовые культуры | | | | 31,6 | 28,2 | 36,2 | 45,6 | 44,8 |
| Сахарная свекла | | | | 403 | 409 | 357 | 318 | 458 |
| Рапс | | | | 17,6 | 14,5 | 23,5 | 29,0 | 22,0 |
| Картофель | | | | 263 | 195 | 248 | 282 | 232 |
| Кукуруза | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | на силос | 330 | 329 | 350 | 346 | 425 |
| Однолетние травы | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | на зеленый корм | 154 | 137 | 132 | 170 | 231 |
| Многолетние травы | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | на сено | 34,6 | 38,2 | 39,1 | 37,0 | 45,0 |
|  |  |  | на семена | 1,9 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 1,0 |
|  |  |  | на зеленый корм | 251 | 262 | 294 | 321 | 375 |

Таблица 6. Динамика продуктивности животных

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Деловой выход приплода на 100 маток, голов | 102 | 108 | 108 | 109 | 111 |
| Среднесуточный прирост живой массы крупного рогатого скота, грамм | 462 | 517 | 498 | 547 | 561 |
| Удой молока на одну корову в год, кг | 4858 | 5414 | 5554 | 5775 | 5944 |
| Жирность молока, % | 3,46 | 3,52 | 3,56 | 3,59 | 3,69 |

Таблица 7. Динамика производства сельскохозяйственной продукции, тонн

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Зерно | 7768 | 6291 | 8641 | 10807 | 10313 |
| Картофель | 2159 | 1856 | 2602 | 3107 | 2556 |
| Рапс | 299 | 298 | 528 | 811 | 714 |
| Сахарная свекла | 8059 | 8183 | 7489 | 6996 | 10720 |
| Молоко | 5611 | 6253 | 6415 | 6780 | 7430 |
| Мясо КРС | 592 | 693 | 697 | 787 | 841 |

Таблица 8. Эффективность производства сельскохозяйственной продукции в 2009 году

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Товарная продукция, тонн | Себестоимость реализованной продукции, млн. руб. | Выручка, млн. руб. | Прибыль (убыток), млн. руб. | Уровень рентабельности, % |
| Зерно | 2887 | 822 | 1070 | 248 | 30,2 |
| Картофель | 1524 | 496 | 782 | 286 | 57,7 |
| Рапс | 710 | 299 | 464 | 165 | 55,3 |
| Сахарная свекла | 10720 | 834 | 945 | 111 | 13,3 |
| Прочая продукция | Х | 141 | 178 | 37 | 26,2 |
| ИТОГО по растениеводству | Х | 2592 | 3439 | 847 | 32,7 |
| Молоко | 6669 | 3862 | 4323 | 461 | 12,0 |
| Мясо КРС | 739 | 2860 | 2680 | -180 | -6,1 |
| Прочая продукция | Х | 744 | 643 | -101 | -13,6 |
| ИТОГО по животноводству | Х | 7466 | 7646 | 180 | 2,4 |
| Работы и услуги | Х | 283 | 429 | 146 | 51,6 |
| ВСЕГО по хозяйству | Х | 10341 | 11514 | 1173 | 11,3 |

Рис.1 Организационная структура КСУП «Элит-Агро Больтиники»

Жилищно-коммунальное хозяйство

ф. Ремезово

ф. Кужи

МТФ Подворишки

МТФ Любарты

МТФ Литвица

МТФ Кемели

МТФ Иоткишки

МТФ Забейги

МТФ Дайнова

МТФ Бражельцы

Вспомогательное

производство

Животноводство

уч. Дайнова

уч. Подворишки

уч. Иоткишки

уч. Больтиники

Автотранспорт

Тракторный парк

Живая тягловая сила

РММ

АЗС

КЗС

Строительная бригада

Складское хозяйство

Бригада по трудоемким процессам

КНС

Баня

Жилищный комплекс

Растениеводство

Администрация

Рис.2 Структура управления КСУП «Элит-Агро Больтиники»

Директор

Зав. центральным складом

Агроном-агрохимик

Агроном-семновод

Зав. участками (4)

Техники-осеменаторы (2)

Зоотехники-селекционеры (2)

Ветврачи ферм (7)

Зав. фермами (10)

Зав. РММ

Зав. гаражом

Инженер по ТБ

Инженер по ТП

Инженер-электрик

Бухгалтера (9)

Экономист по труду (1)

Мастер-строитель

Гл. инженер-строитель

Гл. инженер

Гл. агроном

Гл. ветврач

Гл. зоотехник

Гл. бухгалтер

Гл. экономист

Ревизионная комиссия

Диспетчер

Зам. директора

Главные специалисты