

УДК 331.2

Совершенствование отдельных элементов системы материального стимулирования работников сельскохозяйственных организаций

Г.А. Рудченко

Обоснована необходимость поэтапной разработки показателей материального стимулирования труда. С этой целью предлагается провести алгоритмизацию данного процесса и выделить четыре этапа с обоснованием системы оценочных показателей для каждого этапа. Представлена альтернативная модель определения размера премиальных выплат в сельском хозяйстве, позволяющая обеспечить эффективную взаимосвязь денежного вознаграждения работников с результативностью их трудовой деятельности.

Ключевые слова: сельское хозяйство, материальное стимулирование труда, премирование.

The need for a phased development of indicators of material incentives is justified. It is proposed to carry out algorithmization of this process and divide it into four stages, with the rationale of the system of performance indicators for each stage. An alternative model for determining the amount of bonus payments in agriculture to ensure effective linkage of remuneration to performance of their employees work is given.

Keywords: agriculture, material incentives, bonuses.

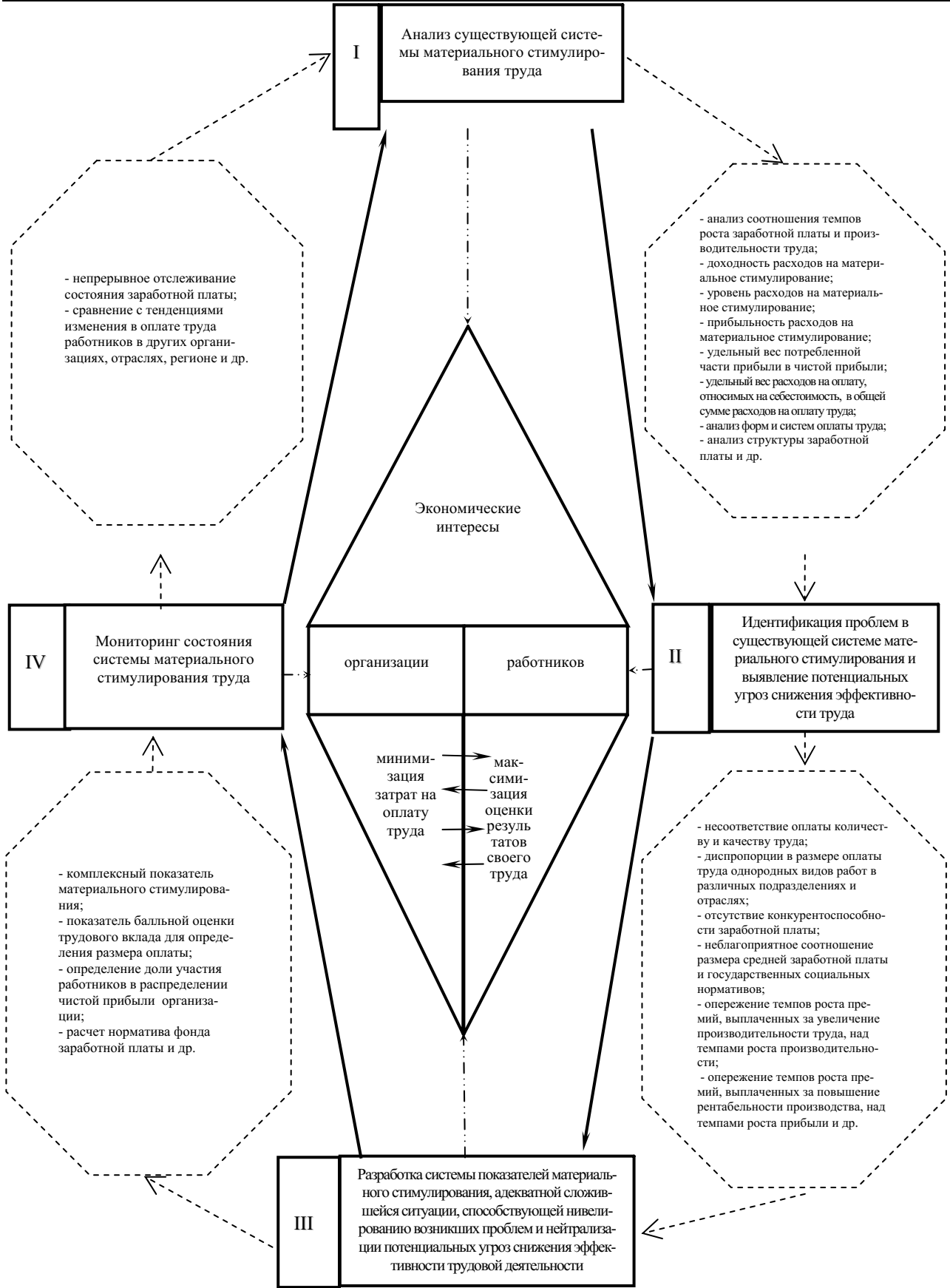
Введение. Устойчивое экономическое развитие белорусской аграрной экономики тесно связано с проблемами формирования эффективной системы материального стимулирования труда в этой отрасли национальной экономики. Разработка новой или пересмотр существующей системы материального стимулирования труда объясняется необходимостью активизации ее влияния на поведение работников. Главная цель в данном процессе – мобилизовать и настроить работников на активную и плодотворную работу.

Правильно организованная система материального стимулирования является одним из основных факторов, гарантирующих успешную работу организаций в современных условиях. Основные элементы механизма повышения заинтересованности работников в результатах своего труда должны постоянно совершенствоваться и развиваться, поскольку меняются производственные и экономические условия, а также нормативно-правовые положения белорусского законодательства.

Следует отметить, что в научной литературе существуют различные подходы к установлению отдельных составляющих вознаграждения работников сельского хозяйства. В этом направлении работают отечественные и зарубежные ученые: Н. Старовойтова [1], А. Микулич, А. Каган, Т. Флигинских, А.О. Борисенко [2] и др. В основе предлагаемых решений лежат различные методики установления фонда заработной платы, премий, индивидуальных размеров оплаты труда. Однако многогранность данной проблемы, субъективизм, имеющийся в некоторых методиках, необходимость учета государственных нормативных актов оставляют возможности для поиска новых решений, позволяющих с научной точки зрения подойти к решению проблемы.

Этапы разработки показателей материального стимулирования труда. Разработка действенной системы материального стимулирования труда должна осуществляться поэтапно. С этой целью предлагаем провести алгоритмизацию этапов разработки показателей материального стимулирования труда с целью повышения его эффективности.

Суть процесса сводится к выделению четырех основных этапов с обоснованием системы оценочных показателей для каждого этапа, что позволяет применять данный алгоритм на практике (рисунок 1).



---> — поток информации, формирующий реакцию работников на изменение действующего порядка стимулирования
 —> — влияние экономических интересов работников и организации, обеспечивающее баланс интересов обеих сторон процесса

Рисунок 1 – Алгоритм разработки показателей материального стимулирования труда с целью повышения его эффективности

Состояние оплаты труда характеризуют количественные и качественные параметры того положения, в котором она находится в данный период времени. Поэтому на первом этапе необходимо провести анализ существующей системы материального стимулирования труда в организации. Данный этап осуществляется с целью выяснения сложившейся ситуации в сфере оплаты труда внутри организации.

На втором этапе осуществляется определение проблем в существующей системе материального стимулирования и выявление потенциальных угроз снижения эффективности труда, формирование целей и конкретных направлений ее совершенствования.

Чтобы реорганизовать систему материального стимулирования труда работников внутри организации, нужно выделить ключевые пункты, на которые следует опираться. Прежде всего, необходимо разработать на основании выявленных недостатков систему показателей материального стимулирования, адекватную сложившейся ситуации, способствующую nivelированию возникших проблем и нейтрализации потенциальных угроз снижения эффективности трудовой деятельности. Эти мероприятия осуществляются на третьем этапе. На данном этапе с учетом практической возможности и экономической целесообразности достижения оптимального для данной организации значения отдельных показателей строится модель, включающая систему показателей материального стимулирования. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам.

Замыкающим этапом алгоритма разработки показателей материального стимулирования является мониторинг системы материального стимулирования труда. Он представляет собой комплекс мероприятий, направленных на непрерывное отслеживание состояния заработной платы, сравнение с тенденциями изменения ситуации на республиканском, отраслевом, региональном уровне и уровне отдельных хозяйствующих субъектов.

Последовательное прохождение всех указанных этапов позволяет получить обоснованную программу материального стимулирования, максимально адаптированную к специфике данной организации. Подобный алгоритм дает возможность эффективно отслеживать состояние стимулирования труда и поддерживать его на оптимальном уровне, т. к. в процессе постоянной циркуляции элементов модели происходит выявление и устранение возникающих «проблемных полей».

Совершенствование системы премирования. Неотъемлемой и важной частью системы материального стимулирования труда является премирование. Премия представляет собой самую динамичную, самую легко изменяемую часть заработной платы. Она является одним из элементов регулирования трудового поведения работников, позволяет сделать заработную плату более гибкой, т. к. показатели и размеры премий могут устанавливаться непосредственно в организации, а также обеспечивает дополнительную дифференциацию в оплате.

Премии как составная часть заработной платы должны способствовать улучшению результатов труда, а, следовательно, и повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации. Анализ существующих в сельскохозяйственных организациях Гомельской области систем премирования работников позволил выявить отдельные направления совершенствования данного элемента материального стимулирования труда. С целью придания системе премирования роли действенного стимула достижения более высоких результатов труда всего коллектива и отдельных работников была разработана обобщающая модель премирования работников сельскохозяйственных организаций.

Целью предлагаемой модели является достижение единства интересов работников и нанимателей в обеспечении высоких конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности организации в целом на основе учета и поощрения трудового вклада каждого работника. В основе предлагаемой модели лежит методика российского ученого А.В. Тимофеева [3] по установлению размера вознаграждения руководителей, адаптированная к условиям работы сельскохозяйственных организаций.

Основным условием заинтересованности работников в улучшении результатов труда является установление показателей премирования, на которые они непосредственно могут повлиять. Показатели премирования должны отражать эффективность работы человека, т. е. следует обеспечивать взаимосвязь вознаграждения и высокоэффективного труда.

Предлагаемая модель премирования направлена на обеспечение материальной заинтересованности работников в улучшении индивидуальных результатов труда при выполнении работ, эффективном использовании применяемой в процессе сельскохозяйственного производства техники и оборудования, соблюдении установленных требований к осуществлению производственно-хозяйственной деятельности.

Для разработки модели были проведены оценочные мероприятия, позволившие определить показатели, которые впоследствии были объединены в три группы (таблица):

показатели, учитывающие индивидуальные результаты работы;

показатели, учитывающие качество выполненных работ и произведенной продукции;

показатели, учитывающие техническое состояние машин и оборудования, соблюдение норм расхода горюче-смазочных материалов.

Для корректировки размера начисленной премии вводятся понижающие показатели.

Таблица – Состав оценочных показателей и величин их значимости для определения показателя обобщающей оценки деятельности работников

№ п/п	Показатели премирования	Уровень выполнения показателя	Величина значимости показателя	Лицо, ответственное за установление показателя
1	2	3	4	5
1. Показатели, учитывающие индивидуальные результаты работы:				
1.	Изменение производительности труда (перевыполнение норм выработки, снижение трудоемкости)	$\frac{Пм^ф}{Пм^{пл(прогн)}}$	0,15	экономист
2.	Наличие инициативы в работе	–	0,05	руководитель работника
3.	Изменение величины потерь продукции, материальных ресурсов в сравнении с установленным нормативом	$\frac{П_{норм}}{П_ф}$	0,1	экономист
2. Показатели, учитывающие качество выполненных работ и произведенной продукции*:				
1.	Количество произведенной продукции или выполненных работ с высоким качеством:			главный агроном или главный зоотехник
	до 25 %	–	0,1	–/–
	26 %–50 %	–	0,15	–/–
	51 %–75 %	–	0,2	–/–
	76 % и выше	–	0,25	–/–
2.	Количество произведенной продукции или выполненных работ с оценкой «хорошо»:			главный агроном или главный зоотехник
	до 25 %	–	0,06	–/–
	26 %–50 %	–	0,09	–/–
	51 %–75 %	–	0,12	–/–
	76 % и выше	–	0,15	–/–
3. Показатели, учитывающие техническое состояние машин и оборудования, соблюдения норм расхода топлива и горюче-смазочных материалов:				
1.	Соблюдение норм расхода топлива (энергии)	$\frac{P_{норм}^{м,э}}{P_ф^{м,э}}$	0,1	главный инженер
2.	Соблюдение норм расхода смазочных материалов	$\frac{P_{норм}^{см}}{P_ф^{см}}$	0,1	–/–
3.	Содержание машин, оборудования и средств механизации в технически исправном состоянии	–	0,1	–/–

Окончание таблицы 1

4. Понижающие показатели:				
1.	Нарушение правил техники безопасности, противопожарной охраны и производственной санитарии (в зависимости от степени нарушения)	–	0,5–1,0	руководитель работника
2.	Нарушение технологического процесса, правил эксплуатации машин, оборудования и средств механизации, недобросовестное выполнение своих обязанностей, вследствие чего причинен ущерб организации (в зависимости от степени нарушения)	–	0,5–1,0	–//–
3.	Нарушение ведения первичной документации	–	0,1	–//–
4.	Хищение собственности организации	–	1,0	–//–
5.	Нарушение трудовой дисциплины (появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии, прогул, опоздание и преждевременный уход с работы, бесконтрольность за вывозом и выносом материальных ценностей)	–	0,5 - 1,0	–//–
6.	Невыполнение распоряжений руководства, не противоречащих государственным и локальным нормативно-правовым актам	–	0,5–1,0	–//–
7.	Самовольное использование машин, оборудования в личных целях	–	1,0	–//–
8.	Наличие административных взысканий:	–		–//–
	– замечание	–	0,1	–//–
	– выговор	–	0,2	–//–
9.	Уведомление органов ОВД о нарушении общественного порядка	–	0,5	–//–
10.	Уведомление органов суда об условном осуждении (на весь период осуждения)	–	1,0	–//–

**Примечание:* качество продукции оценивается в зависимости от отраслевой специфики деятельности работника главным агрономом или главным зоотехником, которые при проведении оценки руководствуются ГОСТами, ТУ и другой нормативно-технической документацией.

Для отражения значимости оценочных показателей применяется балльная оценка. Присвоение баллов осуществлено экспертным путем. В качестве экспертов были привлечены специалисты в области стимулирования труда и руководители сельскохозяйственных организаций. Балльная оценка указывает на влияние, которое оказывают отдельные показатели на результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Применяемые в модели премирования показатели по каждой позиции устанавливаются специалистами организации по итогам работы за истекший месяц. Показатели, учитывающие индивидуальные результаты работы, определяются экономистом сельскохозяйственной организации, при этом наличие инициативы в работе оценивает непосредственный руководитель работника. Показатели, учитывающие качество выполненных работ и произведенной продукции, определяются в зависимости от отрасли деятельности работника главным агрономом или главным зоотехником сельскохозяйственной организации. Показатели, учитывающие техническое состояние машин и оборудования, соблюдение норм расхода горючесмазочных материалов оценивает главный инженер. Понижающие показатели устанавливаются работнику его непосредственным руководством или руководителем организации.

Для установления размера премиальных выплат ежемесячно определяется показатель обобщающей оценки деятельности работников. В каждой группе показателей по каждой позиции дается оценка, которая выражается в виде коэффициента ($K \geq 0$). Обобщающая оценка определяется по результатам выполнения установленного перечня показателей. Коэффициент обобщающей оценки представляет собой сумму произведений уровней выполнения показателей и величины значимости показателей. При необходимости веса показателей могут быть изменены.

В формализованном виде модель выглядит следующим образом:

$$K_{\text{обобщ}} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n Y_{\text{вып}_{ij}} \cdot B_{ij}^{\text{зн}} - \sum_{i=1}^n Y_{\text{вып}_i}^n \cdot B_{n_i} \quad (1)$$

где $Y_{\text{вып}_{ij}}$ – уровень выполнения каждого показателя в группе;

$Y_{\text{вып}_i}^n$ – уровень понижающего показателя;

$B_{ij}^{\text{зн}}$ – величина значимости показателя;

B_{n_i} – значение понижающих показателей;

i – количество показателей в группе;

j – число групп показателей.

При выполнении расчетов следует соблюдать некоторые условия:

1. При установлении коэффициента премирования по показателю «изменение производительности труда» можно применять для расчетов изменение трудоемкости или перевыполнение норм труда, т. к. не на всех работах существует возможность измерения производительности (например, весенне-полевые работы: нет продукции).

2. При определении показателя «изменение величины потерь продукции, материальных ресурсов в сравнении с установленным нормативом» применяются следующие условия: если фактические потери продукции, материальных ресурсов превышают нормативные, то показатель принимается равным «0». Если же фактические потери равны норме, показатель принимается за «1». Если фактические потери меньше нормативного уровня, для расчета показателя применяется формула:

$$Y_{\text{вып}_\Pi} = \frac{\Pi_{\text{норм}}}{\Pi_{\text{ф}}} \quad (2)$$

где $Y_{\text{вып}_\Pi}$ – уровень выполнения показателя «изменение величины потерь продукции, материальных ресурсов сравнении с установленным нормативом»;

$\Pi_{\text{норм}}$ – нормативные потери продукции, материальных ресурсов;

$\Pi_{\text{ф}}$ – фактические потери продукции, материальных ресурсов.

3. Определение показателей «соблюдение норм расхода топлива и энергии» и «соблюдение норм расхода горюче-смазочных материалов» осуществляется на основании условий пункта 2.

4. Изменение показателя «количество произведенной продукции или выполненных работ с самым высоким показателем качества» определяется в зависимости от удельного веса продукции и работ этого качества в общем объеме. В зависимости от удельного веса показателю присваивается значение «0» или «1» и соответствующий весовой коэффициент.

5. Изменение показателя «количество произведенной продукции или выполненных работ с оценкой качества «хорошо» определяется на основании условий пункта 4.

6. При определении показателей, по которым не указана формула для расчета, в случае, если условие выполнения показателя наблюдается, его значение принимается равным «1», в остальных случаях – «0».

Размер премии в денежном выражении с учетом достигнутых показателей за отчетный период определяется умножением коэффициента обобщающей оценки на базовый размер премии. По мнению некоторых ученых [4], премии и штрафы влияют на трудовое поведение

работников только в том случае, если их размер составляет не менее 20 % от постоянной заработной платы. В качестве базы для расчетов представляется возможным использование размера премии, установленного локальными нормативными актами в организации в процентах от заработной платы по сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) в расчете на одного работника.

Заключение. Таким образом, эффективность деятельности организации во многом определяется рациональным использованием имеющихся в ее распоряжении ресурсов, в том числе человеческого капитала, что возможно при грамотно выстроенной системе материального стимулирования, в частности отдельного ее элемента – премирования. Апробирование предложенной модели начисления премий позволило выделить следующие ее преимущества по сравнению с существующими: 1) премии персонализируются, перестают быть автоматической частью заработной платы; 2) устанавливается более четкая зависимость размера премий от фактического трудового вклада; 3) премии связываются с личным вкладом работника в сельскохозяйственное производство; 4) размер премии зависит от дополнительных, а не от нормативных усилий; 5) не нарушается принцип социальной справедливости.

Предлагаемая модель не отвергает всего того, что успешно применялось ранее. Использование показателей и способов их оценки, которые в достаточной мере проверены временем, модифицированы, приспособлены к конкретным условиям производственно-хозяйственной деятельности. Предложенный подход обеспечивает ликвидацию уравнилельных выплат, является гибким, мобильным и может изменяться адекватно сложившейся ситуации.

Литература

1. Старовойтова, Н.А. Формирование и использование доходов товаропроизводителей сельского хозяйства / Н.А. Старовойтова ; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск : Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2009. – 194 с.
2. Борисенко, А.О. Совершенствование экономического механизма мотивации труда работников управления сельскохозяйственных организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.О. Борисенко ; РНУП «Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси». – Минск, 2014. – 27 с.
3. Тимофеев, А.В. Организация бюджетирования и оплата труда персонала компании / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 101–108.
4. Кулагин, О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? / О.А. Кулагин // ИОУ «Институт проблем предпринимательства» [Электронный ресурс] – 2004. – Режим доступа : <http://www.iprrou.ru>. – Дата доступа : 5.05.2007.