

ЭКОНОМИКА АПК



УДК 338.24

В.М. Белоусов

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Ключевые слова: материальное стимулирование труда, сельскохозяйственное производство, система управления по целям, оплата труда, производительность труда; прибыль, себестоимость, премирование, бонусное вознаграждение, показатели премирования.

Введение

Материальное стимулирование труда всегда было и остается одной из главных проблем развития экономики и управления. В России разработанный прежде механизм оплаты труда уже не стимулирует работников к эффективному труду. В то же время действия руководителей, направленные на изменение материального стимулирования, встречают нежелание работников изменить статус-кво – существующие формы оплаты, нормы, расценки. В этой сфере сохранялась неопределенность еще и потому, что раньше в научных разработках обосновывалось объединение всех условий оплаты в одну общенациональную систему, обязательную для всех. Сегодня же практика доказывает необходимость разнообразных систем стимулирования, особенно для различных условий деятельности, определяющих цели, задачи и стратегию организации.

Целью исследования является разработка концептуальных подходов к совершенствованию системы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственного производства Тамбовской области.

Для достижения поставленной цели решены следующие **задачи**: рассмотрены факторы формирования системы материального стимулирования труда работников сельскохозяйственного производства; определены основные этапы процесса управления материальным стимулированием труда; обоснованы основные преимущества и не-

достатки системы управления стимулированием труда по целям; выявлены условия распределения бонусного вознаграждения между подразделениями и отдельными работниками сельскохозяйственного предприятия; обоснована технология формирования показателей премирования в сельскохозяйственных предприятиях.

Объекты и методы исследования

Для решения поставленных задач использовались различные методы исследования: монографический, расчетно-конструктивный, абстрактно-логический, системного анализа, экономико-статистический. Методологическую основу составили комплексный, программно-целевой, нормативный, интегрированный и системный подходы при решении определенных задач. Предметом исследования является система материального стимулирования труда работников сельскохозяйственного производства. Объект наблюдения – сельскохозяйственные предприятия Тамбовской области.

Результаты и их обсуждение

Разработка и внедрение на практике системы материального стимулирования труда являются одним из важнейших вопросов целенаправленного воздействия на личность, создания внешней среды, побуждающей действовать заданным образом. Материальное стимулирование – это тактика решения проблем повышения эффективности труда, которая побуждает работников лучше трудиться за счет удовлетворения их потребностей.

Система материального стимулирования труда включает в себя взаимосвязанные стратегии, политики, процессы и процедуры вознаграждения сотрудников. Размеры и виды вознаграждений определяются в зави-

симости от личного вклада каждого человека в достижение целей предприятия, его умений и компетенций, при этом учитываются занимаемая работником должность и ее стоимость на рынке труда.

При формировании системы материального стимулирования труда необходимо:

- согласовать интересы сотрудников относительно способов достижения совместных целей и задач через реализацию индивидуальных способностей;
- повысить заинтересованность работников в персональных результатах труда;
- предоставить (создать) возможности для повышения уровня профессионализма и роста результативности труда персонала;
- поддерживать инновационные предложения и действия сотрудников [2].

Управление материальным стимулированием труда предполагает формирование мотивации привлечения лучших специалистов с рынка труда и удержания на предприятии квалифицированных кадров.

Система управления материальным стимулированием труда в сельскохозяйственных предприятиях включает следующие составляющие: проектирование, планирование, внедрение изменений и мониторинг эффективности (рис. 1).

На входе первого этапа – разработки и проектирования – государственные законо-

дательные акты и требования, стратегия предприятия, данные мониторинга рынка труда и различные изменения в системе управления, внутренних нормативных актах и т. п., которые подготовлены к этому периоду, на выходе – политика в области оплаты труда.

Необходимо постоянно отслеживать, какое влияние на мотивацию работников оказывает общая стратегия предприятия. От того, насколько успешно работает предприятие, каковы результаты выполнения поставленных целей, зависит, сколько оно может вложить в своих людей – через систему стимулирования, нематериальной мотивации, развитие и обучение. Именно стратегия определяет размеры общих затрат на работников, формирование политик в области управления персоналом (численность, структура, уровень оплаты труда).

Кроме того, необходимо учитывать изменения рынка труда, общее развитие экономики, внешние угрозы и возможности. Все эти факторы оказывают прямое влияние на систему мотивации: если работники знают и принимают цели предприятия, они охотнее и чаще включаются в их реализацию. В таком увеличении отдачи от работников проявляется косвенное влияние стратегии предприятия.



Рис. 1. Процесс управления материальным стимулированием труда

На этом этапе следует проектировать политику в области оплаты и стимулирования труда, разрабатывать внутренние регламентирующие документы, определять структуру расходов по затратам.

На этапе планирования необходимо составить бюджет расходов на персонал: по каждой его категории, по месту возникновения, по видам затрат, по видам выплат (как из себестоимости, так и из прибыли). При этом следует учитывать реальные изменения в содержании деятельности работников и данные мониторинга рынка труда. Важно учитывать реальный уровень зарплат, который диктуется рынком, поскольку следует иметь конкурентную заработную плату.

Для того чтобы грамотно выстроить систему стимулирования, необходимо структурировать персонал предприятия: по регламентам – выделять категории руководителей, специалистов и служащих; по форме оплаты труда – сдельная и повременная.

На следующем этапе – внедрения изменений – следует подготовить необходимые регламентирующие документы, внести изменения, которых требует контрактная форма найма, согласовывать предложения с руководством предприятия. Далее необходимо довести планируемые изменения до сведения работников и руководителей подразделений, провести обучение руководителей в необходимом объеме.

Внедрение системы материального стимулирования следует рассматривать как процесс изменений. Изменения планов предприятия, ситуации на рынке труда, законодательства, внедрение новых технологий производства и рост производительности труда обуславливают необходимость постоянного отслеживания эффективности системы стимулирования (в том числе и с учетом результатов ежегодной аттестации и опросов персонала) и своевременного ее модернизирования.

На последнем этапе осуществляется мониторинг эффективности: проведение аудита системы материального стимулирования труда, внесение предложений по ее усовершенствованию.

Все изменения в системе стимулирования – вновь вводимые внутренние регламенты и положения – должны быть направлены на повышение ценности каждого работника на его рабочем месте. Эти механизмы и инструменты позволят эффективно мотивировать работников сельскохозяйственного предприятия, целенаправленно влиять на качество и производительность труда [1].

Система материального стимулирования труда основывается на управлении по целям. В рамках этого управленческого под-

хода нами предложена стройная система постановки общих и индивидуальных целей, разработки ключевых показателей эффективности и механизмы оценки эффективности деятельности.

Основными преимуществами системы управления по целям являются:

- работники знают цели предприятия, что выступает стимулирующим фактором, так как каждое действие работника приобретает смысл в рамках общих усилий предприятия;

- сотрудники перестают быть «слепым орудием» работодателя и действуют осознанно, что увеличивает их эффективность, повышает вовлеченность и стимулирует давать обратную связь менеджерам;

- анализ прошлого опыта, преемственность целей на каждом уровне и направленность в будущее позволяют прогнозировать деятельность каждого работника и развитие производства в целом.

Недостатками системы управления по целям являются:

- по ряду должностей постановка измеримых целей затруднена;

- отсутствие механизма соответствия поставленных целей

- возможность измерить результаты работы сотрудника, в то время как его трудовое поведение и потенциал в целом остаются «за кадром» [3].

В целях дальнейшего развития системы управления по целям необходимо:

- разработать ключевые показатели исполнения каждой цели по уровням и построение индивидуальной системы стимулирования за выполнение целей;

- использовать систему ключевых показателей эффективности в сочетании с другими методами оценки.

Система премирования предполагает как коллективное, так и индивидуальное вознаграждение. Структура премирования может включать в себя: бонусное премирование, премирование за выполнение ключевых показателей, индивидуальное премирование (табл. 1).

Бонусное премирование должно распространяться на весь персонал сельскохозяйственного предприятия по итогам полугодия/года. Размер бонусного вознаграждения следует дифференцировать по размеру: в зависимости от прироста объема производства продукции (по отношению к прошлому году).

Распределение бонусного вознаграждения между подразделениями и отдельными сотрудниками будет зависеть от следующих факторов (табл. 2):

- степени выполнения целей: предприятия, подразделения, индивидуальных работников;

степени влияния должности на достижение стратегических целей предприятия (при этом чем ниже статус работника, тем больше вознаграждение зависит от его личных усилий, чем выше статус, тем больше вознаграждение зависит от успешности коллектива в целом).

Размер личного бонусного вознаграждения рабочего будет зависеть только от его индивидуальных показателей, производительности и качества.

Самое главное в системе премирования за выполнение ключевых показателей – технология формирования показателей. Мы выделяем несколько групп ключевых показателей эффективности: предприятия (объем продаж, рентабельность, чистая при-

быль); отдельных бизнес-процессов (стратегический менеджмент, постоянное совершенствование и т. п.); подразделений (влияние на результаты бизнес-процесса, эффективность работы подразделения, удовлетворенность потребителей) и сотрудников (вклад в результаты подразделения, компетенции, производительность, качество).

Для иллюстрации приведем ключевые показатели эффективности для бизнес-процесса «Производство»: выполнение плана выпуска продукции собственного производства – в натуральном выражении; оценка качества – в баллах (включая подразделения, работающие по производственной кооперации); рост производительности труда (рис. 2).

Таблица 1

Структура системы премирования

Вид премирования	Характеристика премирования				
	категории персонала	показатели премирования	критерии определения размера премии	источник	периодичность
Бонус	Руководители	Цели предприятия и структурных подразделений	- результаты работы предприятия; - уровень управления	Прибыль	Полугодие/год
	Специалисты	Цели предприятия и структурных подразделений и сотрудников	- результаты работы предприятия; - результаты оценки персонала		
	Рабочие	Цели предприятия	- результаты работы предприятия		
Премия за выполнение ключевых показателей эффективности	Фундаментальный менеджмент	Ключевые показатели эффективности	- результаты работы подразделения; - распределение показателей по удельному весу; - дифференциация по категориям персонала	Себестоимость	Квартал
	Рабочие, оплачиваемые повременно				Квартал
	Линейный менеджмент				Месяц
Индивидуальное премирование	Рабочие, оплачиваемые сдельно	Качество и производительность труда	- дифференциация по профессиям; - зависимость от выполнения показателей	Себестоимость	Месяц

Таблица 2

Матрица распределения бонусного вознаграждения, %

	Цели		
	предприятия	подразделения	индивидуального работника
Руководитель предприятия	100		
Руководители подразделений	60	40	
Специалисты	10	40	50
Рабочие		30	70

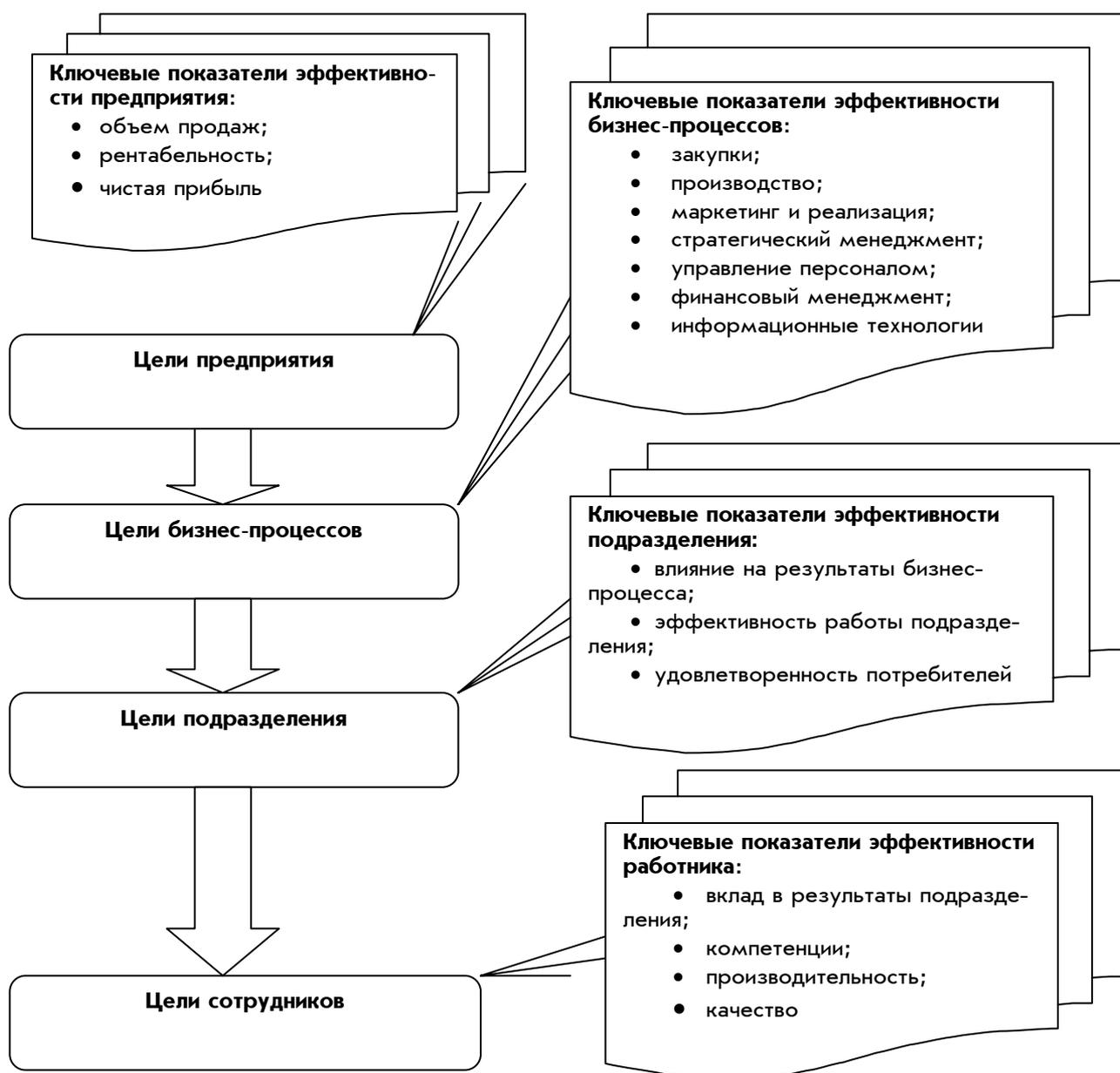


Рис. 2. Технология формирования показателей премирования в сельскохозяйственном предприятии

Выводы

Таким образом, реализация современного комплексного подхода позволит учесть регламентирующие требования государства, использование инструментов управления по целям, предоставление сотрудникам различных доплат. Фиксированная и переменная части заработной платы примерно равны. Это означает, что люди чувствуют себя достаточно уверенно, поскольку половина дохода им гарантирована – при условии выполнения основных нормативов. В то же время они имеют достаточно много стимулов для того, чтобы повышать качество, работать более интенсивно и творчески, поскольку на значительную часть суммы своего заработка они могут влиять самостоятельно.

Библиографический список

1. Жуков А.Л. Методы стимулирования с учетом результатов деятельности организации // Справочник кадровика. – 2008. – № 6. – С. 73-81.
2. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования персонала предприятия // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – № 6. – С. 44-54.
3. Коноваленко М.Ю. Мотивировать или заставлять? // Управление персоналом. – 2009. – № 12. – С. 52-55.
4. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 2000. – 8 с.