

В. Н. Белкин, Н. А. Белкина

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ТРУДА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*В статье рассматривается типичная система стимулирования труда в российских сельскохозяйственных организациях, основанная на тарифно-окладной системе. Показывается, что она неизбежно порождает уравнилельное распределение зарплаты всех работников, кроме рабочих-сдельщиков, что вызывает демотивацию труда рабочих-повременщиков, специалистов и руководителей. Внутренний хозяйственный механизм, построенный на основе тарифно-окладной системы оплаты труда, не соответствует рыночным условиям.*

*Для решения актуальных проблем стимулирования труда в российских сельскохозяйственных организациях в условиях рынка предлагается рыночная система оценки и оплаты труда «РОСТ», внедренная в ряде сельхозорганизаций Пермской и Челябинской областей, показавшая высокую экономическую и социальную эффективность.*

**Ключевые слова:** стимулирование труда, мотивация труда, оценка труда, оппортунистическое поведение работников, тарифно-окладная система оплаты труда, система оценки и оплаты труда «РОСТ», коэффициент эффективности производства

Продовольственная безопасность страны в решающей степени зависит от эффективности сельскохозяйственного производства. Она определяет объем, качество, цены сельхозпродукции а также конкурентноспособность отечественных организаций на внутреннем и внешнем рынках. Большое влияние на эффективность производства оказывает внутренний хозяйственный механизм организации. Разработка верной стратегии развития, совершенствование организации производства, труда и управления, работа с персоналом и др. в конечном счете определяют положение сельхозорганизаций на рынке. К сожалению, в большинстве организаций в ходе реформы значительно ухудшились планирование, организация, нормирование труда и его дисциплина, в целом снизилась управляемость персонала и т. д. Самое главное состоит в том, что резко снизилась мотивация труда. Экономическая наука до последнего времени слабо занималась ее изучением. В качестве предмета научных исследований на протяжении многих десятилетий рассматривалось понятие

«стимулирование труда». Оно тесно связывается с такими понятиями, как «труд» [1, с. 408-409], «трудовое поведение» [2, с. 362], «система оплаты труда» [3, с. 439] и т. п. Такая пестрота определений свидетельствует о слабой теоретической проработке данной проблематики. Об этом же свидетельствует отождествление понятий «мотивация труда» и «стимулирование труда». Таким образом, экономическая наука, по сути дела, находится в начале разработки теории мотивации и стимулирования труда. Отметим, что ошибки в формировании системы стимулов труда приводят к рассогласованию интересов организации и работников.

Проводимые нами исследования показывают, что значительно снизилась как материальная, так и моральная мотивация труда работников. От советских времен в большинстве сельхозорганизаций осталась тарифно-окладная система оплаты труда. В настоящее время мы наблюдаем кризис этой системы. Она превратилась в настоящий тормоз развития сельского хозяйства. Рассмотрим некоторые «особенности нацио-

нальной системы оплаты сельскохозяйственного труда».

В условиях рынка оплата труда зависит всецело от объема реализованной продукции (товаров, услуг), который может систематически меняться. В связи с этим и возможности оплаты труда могут колебаться, причем в значительных размерах — в полтора, два и более раз. А планируется фонд оплаты труда по-прежнему на основе штатного расписания с фиксированными окладами и тарифами работников и принятыми системами премирования, т. е. так, как при плановой экономике. Месячный фонд зарплаты повременщиков и окладников практически не зависит от объемов реализованной и валовой продукции, себестоимости, качества продукции, производительности труда и т. д.

Рынок вознаграждает сельхозорганизацию в зависимости от объема и качества продуктов труда (товаров и услуг). Внутри же организации большинство работников (кроме сельхозработников) вознаграждаются вне зависимости от итогов своего труда, трудового вклада. Экономическое положение сельхозорганизаций характеризуется неустойчивостью, негарантированностью доходов, а тарифно-окладная система рассчитана на устойчивую и гарантированную зарплату. Гарантированность зарплаты противоречит негарантированности дохода организации. Налицо явное противоречие двух систем стимулирования труда: внешняя система стимулирования сельхозорганизации имеет явно выраженный рыночный характер, а внутренняя противоречит рыночным принципам, она взята целиком из плановой системы трудовых отношений.

Коренным недостатком действующей в большинстве сельхозорганизаций системы оплаты труда является отсутствие текущей оценки труда всех категорий работников, кроме рабочих-сельхозработников. Труд рабочих-повременщиков, служащих, специалистов и руководителей по итогам за месяца не оценивается. Проводимые один раз в несколько лет аттестации отдельных категорий работников оценивают не труд, а трудовой потенциал работников. Здесь же речь идет об оценке эффективности ежемесячного труда персонала. Таким образом, оценка индивидуального труда не проводится. Но если труд не оценен, то единственным принципом распределения зарплаты становится уравнивательность, которая порождает трудовую пассивность, стремление как можно меньше работать. Работнику

экономически выгодно работать меньше, так как при этом за уменьшающуюся массу труда платят неизменную зарплату, следовательно, «цена» каждой единицы его труда возрастает.

Насколько по-разному относятся к труду сельхозработников, повременщиков и «окладников», можно показать, используя итоги проведенных нами социологических опросов в пяти сельхозорганизациях (табл. 1).

Во всех указанных сельхозорганизациях наивысшую оценку отношения к труду получили рабочие-сельхозработники (3,65 балла). Обращает на себя внимание, что и их отношение к труду неидеальное. Респонденты указали, что многие из них работают не в полную силу (от 42 до 27% опрошенных), часть — недобросовестно (от 4 до 22%). На второе место вышли руководители (3,34 балла). От 6 до 17% респондентов считают их недобросовестными работниками. Около половины всех опрошенных по 5 организациям полагают, что руководители работают не в полную силу. На третье место вышли рабочие-повременщики. От 7 до 20% респондентов считают их недобросовестными работниками. Но ниже всего оценено отношение к труду специалистов. От 9 до 29% респондентов считают их недобросовестными работниками.

Как видно из таблицы 1, самую высокую оценку получили, как и следовало ожидать, рабочие — сельхозработники. Но их средняя оценка в баллах всего 3,65. Это очень далеко от оценки в 5 баллов, которая соответствует добросовестному отношению к труду. Чуть выше средней оценки (3,0 балла) у руководителей и рабочих-повременщиков. И ниже 3,0 баллов у специалистов. Таким образом, респонденты обрисовали реальное положение дел в коллективах, и оно оказалось весьма тревожным: отношение к труду в целом в лучшем случае можно оценить лишь как удовлетворительное. Такое положение — закономерный результат неэффективных систем оплаты труда, резкого падения реальной зарплаты, отстранения большинства работников от участия в управлении и т. д.

Недостатки традиционных систем оплаты труда в сельхозорганизациях привели к широкому распространению оппортунистического поведения рабочих, специалистов, руководителей и служащих. Под оппортунизмом мы понимаем эгоистическое поведение участников (субъектов) производства, направленное на получение выгоды в ущерб интересам других

Оценка отношения к труду разных социально-профессиональных групп персонала сельхозорганизаций\*

Организация	Рабочие-сдельщики работают				Рабочие-повременщики работают				Руководители работают				Специалисты работают			
	добросовестно	не в полную силу	недобросовестно	Средний балл	добросовестно	не в полную силу	недобросовестно	Средний балл	добросовестно	не в полную силу	недобросовестно	Средний балл	добросовестно	не в полную силу	недобросовестно	Средний балл
Агрофирма «Тимирязевская»	49	27	6	4,05	24	38	9	3,42	42	26	9	3,86	42	31	15	2,48
Хозяйство «Петропавловское»	37	35	7	3,76	27	41	12	3,37	32	43	6	3,63	34	27	9	2,57
УОХ «Липовая гора»	24	35	22	3,0	14	49	20	2,85	14	57	16	2,95	14	35	29	2,60
ОПХ «Лобановское»	19	42	11	3,22	10	38	15	2,84	20	44	13	3,18	14	35	17	2,9
ЗАО «Наровчатское»	61	33	4	4,2	24	61	7	3,4	22	50	17	3,1	22	57	11	3,2
Средний балл				3,65				3,18				3,34				2,75

\* Опрошено 369 человек, что составляет 26% от общей численности персонала данных пяти организаций. Применялась следующая методика расчета оценки в баллах: добросовестное отношение к труду — 5 баллов, не в полную силу — 3, недобросовестное — 1 балл.

участников (субъектов). Проявляется оно чаще всего в «отлынивании от труда», в невыполнении должностных обязанностей. Наше специальное исследование данного явления дало следующие результаты (табл. 2).

Опрос, в частности, показал следующее (табл. 2). Если в смене кончилась работа, то ждут указаний начальства и ничего не предпринимают от 20 до 26% опрошенных. Если смена вообще оказалась без всякой работы (пустой), то довольны — от 10 до 14% респондентов, каждому пятому — четвертому рабочему «все равно», такое положение не огорчает от 27 до 30% рабочих.

Если рабочие знают причину, по которой может остановиться производство, то ничего не предпринимают от 10 до 15% респондентов. От 20 до 24% опрошенных готовы опаздывать на работу. От 40 до 48% рабочих не будут проявлять инициативу, если она не оплачивается. От 60 до 62% респондентов считают инициативу наказуемой. С уважением относятся к рационализаторам меньшинство (от 35 до 41%) опрошенных, считают их выскочками от 43 до 55% респондентов, относятся к ним равнодушно от 9 до 17%. Как видим, налицо глубоко утвердившееся в сознании рабочих — повременщиков отчуждение труда.

При таких обстоятельствах трудно ожидать от них инициативы и инновационной активности.

Решающая роль в разработке и внедрении современных систем стимулирования труда в сель-

хозорганизации принадлежит ее лидеру. Лишь его понимание неизбежности смены системы стимулирования труда, твердая воля позволяют преодолеть инерцию коллектива, сопротивление отдельных руководителей, специалистов и рабочих. С сожалением приходится констатировать, что значительная часть руководителей до сих пор не осознали необходимости перестройки внутреннего хозяйственного механизма сельхозорганизации, большинство из них не знает, чем заменить изжившую себя тарифно-окладную систему. Для них характерна недооценка работы с персоналом.

Стремясь достигнуть своих экономических целей, сельхозорганизация нанимает персонал и предлагает ему систему стимулов в надежде, что она сможет мотивировать работников, направить их усилия на достижение своих целей. При этом, как правило, не изучается мнение персонала о стимулировании труда. Иначе говоря, нет обратной связи, мнение главного агента производства игнорируется. Зачастую экономисты-трудовики организаций удовлетворены своей системой оплаты труда, оценивают ее в целом положительно. Однако персонал, как правило, придерживается иного мнения, что видно из результатов, полученных нами в ходе социологических опросов в ряде организаций<sup>1</sup> (табл. 3).

Система оплаты труда, как видно из таблицы, устраивает от 0 до 12% респондентов.

<sup>1</sup> Опрошены 369 человек, что составило 26% от общей численности персонала данных пяти организаций.

Таблица 2

## Показатели оппортунистического поведения рабочих-повременщиков\*

Показатели оппортунистического поведения	Агрофирма «Тимиразевская»	Хозяйство «Петропавловское»	УОХ «Липовая гора»
Скажите, пожалуйста, если за вами нет никакого контроля в смене, то вы:			
все равно интенсивно работаю	90	87	83
работаю в полсилы	10	13	17
делаю вид, что работаю	—	—	—
постараюсь совсем не работать	—	—	—
Если в смене нет или кончилась работа, то вы:			
иду к своему руководителю за работой	20	18	24
сам нахожу работу	60	56	52
жду указания начальства	20	26	24
Если смена оказалась «пустой», почти без работы, то вы:			
доволен этой сменой	10	14	12
огорчен	70	63	65
мне все равно	20	23	23
Если вы знаете причину, по которой работа рабочих-сдельщиков может остановиться и получится простой, то вы:			
сообщаю об этом руководителю	50	56	60
принимаю сам меры по устранению этой причины	40	31	25
ничего не предпринимаю	10	13	15
Если будет можно опоздать на работу к началу смены или с обеда, то вы:			
воспользуюсь такой возможностью	20	24	22
откажусь от такой возможности	80	76	78
Если можно не все трудовые обязанности выполнять, не теряя из-за это части зарплаты, то вы:			
все равно буду выполнять все обязанности	90	83	85
буду выполнять только те обязанности, которые контролируются начальством	10	17	15
Если за проявленную инициативу в труде вам ничего не заплатят, то вы:			
все равно буду проявлять инициативу	60	55	52
не буду проявлять инициативу	40	45	48
Скажите, пожалуйста, в вашем коллективе какой принцип фактически действует:			
всякая инициатива поощряется	40	43	38
всякая инициатива наказуема	60	57	62
Если в вашем цехе, участке есть рабочий-рационализатор (новатор), то вы:			
отношусь к нему с уважением и поддерживаю его	35	40	41
считаю его выскочкой, нескромным человеком	55	43	50
мне все равно: рационализатор он или нет	10	17	9

\* Опрошено от 12 до 37% рабочих-повременщиков сельхозорганизаций.

Таблица 3

## Оценка системы оплаты труда персоналом организаций (% к числу опрошенных)

Вопрос	Варианты ответов	УОХ «Липовая гора»	Агрофирма «Тимиразевс- кая»	Хозяйство «Петро- павловское»	ЗАО «Наровчатс- кое»	ОПХ «Лобановс- кое»	В среднем
Устраивает ли вас система оплаты вашего труда?	Да	4	12	10	11	0	7,4
	Нет	53	40	52	24	59	45,6
	Не всегда	39	35	36	54	41	41,0
	Затрудняюсь ответить	4	13	2	11	0	6,0
Справедливо ли распределяется заработная плата?	Да	4	3	6	13	6	6,4
	Нет	22	50	43	43	42	40,0
	Не всегда	66	35	46	37	49	46,6
	Затрудняюсь ответить	8	12	5	7	3	7,0

Таблица 4

Оценка работниками связи между количеством, качеством их труда и зарплатой (% к числу опрошенных)

Вариант ответа	УОХ «Липовая гора»	Агрофирма «Тимирязевская»	Хозяйство «Петропавловское»	ЗАО «Наровчатское»	ОПХ «Лобановское»	В среднем
Имеется прямая связь	20	27	22	15	10	18,8
Такая связь отсутствует	46	55	50	70	77	59,6
Затрудняюсь ответить	34	18	28	15	13	21,6

Как правило, в эту группу попадают рабочие-сдельщики. Большинство респондентов четко заявляют о том, что система оплаты труда их не устраивает (от 24 до 59%). В этой группе большинство рабочих-повременщиков, руководителей и специалистов. Наконец, значительную часть респондентов система оплаты не всегда устраивает (от 35 до 54%).

Отношение тех, кого устраивает система оплаты труда, к тем, кого она не устраивает, в среднем по названным сельхозорганизациям составило 1 к 6,2. Иначе говоря, недовольных в 6,2 раза больше довольных. Если просуммировать процент недовольных и не совсем довольных, то картина окажется еще более неприглядной. Таких респондентов от 59 до 86,6%. Уже одно это говорит о кризисе традиционной системы оплаты труда.

Аналогичное положение с важнейшей характеристикой системы оплаты труда — ее справедливостью (см. табл. 3). Доля респондентов, считающих, что зарплата распределяется несправедливо, в среднем в 6,3 раза больше доли придерживающихся противоположного мнения. Подавляющее большинство респондентов составляет группу тех, кто считает распределение зарплаты несправедливым или не всегда справедливым (86,6%). Таким образом, работники сельхозорганизаций фактически отвергают навязанную им организациями систему оплаты труда. Но их мнением никто не интересуется, социологических опросов не проводят. В результате организации пожинают скудные плоды плохо мотивированного труда персонала.

Что не устраивает работников в традиционной системе оплаты труда? Рабочие-сдельщики, создающие товарную продукцию, за счет продажи которой живет весь персонал, считают систему оплаты негодной из-за того, что их зарплата неустойчива, все время колеблется вверх-вниз, а также потому, что им приходится трудиться ин-

тенсивнее, напряженнее, чем другим категориям работников. Практически все они хотели бы перевести всех на такую систему оплаты, при которой напряженность труда выровнялась бы по всем категориям персонала, чтобы зарплата всех зависела от итогов работы организации.

В составе рабочих-повременщиков значительная часть — это добросовестные работники. Они работают инициативно и интенсивно по моральным соображениям. А рядом с ними за такую же зарплату трудятся инертные, безинициативные, недобросовестные рабочие. Это обстоятельство вызывает глубокую неудовлетворенность добросовестных рабочих. До половины и более повременщиков отвергают нынешнюю систему оплаты труда.

В аналогичном положении находятся многие бригадиры, управляющие отделениями, главные специалисты и т. д. Работают они по-разному, а вознаграждаются в соответствии со штатным расписанием поровну. Так оплачивается труд в большинстве сельхозорганизаций. Организации, имеющие более современные системы оплаты труда, пока являются исключением из правила.

В советское время большое внимание уделялось пропаганде принципа распределения фонда оплаты труда по количеству и качеству труда. Эта идея глубоко проникла в сознание трудящихся. И сегодня подавляющее большинство работников сельхозорганизаций считают ее актуальной, принцип распределения справедливым. В связи с изложенным было вполне уместным поинтересоваться, а как соблюдается этот принцип на деле. Итоги опросов по данному вопросу приведены в таблице 4.

Из материалов опросов вытекает, что видят связь труда и зарплаты всего коллектива лишь 18,8% работников. Это в основном рабочие-сдельщики.

Не видят связи труда и зарплаты в среднем по 3 указанным сельхозорганизациям 59,6%

Таблица 5

## Оценка работниками их возможностей работать лучше (% к числу опрошенных)

Вариант ответа	УОХ «Липовая гора»	Агрофирма «Тимирязевская»	Хозяйство «Петропавловское»	ЗАО «Наровчатское»	ОПХ «Лобановское»	В среднем
Да	31	54	39	33	37	38,8
Нет	0	3	2	2	0	1,4
При определенных условиях	65	38	48	63	61	55,0
Затрудняюсь ответить	4	5	11	2	2	4,8

респондентов. Если же добавить к ним затруднившимся ответить, а это, надо полагать, те же «не видящие связи», то картина становится еще более мрачной. 81,2% респондентов считают, что принцип оплаты по труду на практике не работает. Этот вывод имеет принципиально важное значение. Он обнажает одну из коренных причин низкой эффективности труда в сельском хозяйстве.

Насколько велики резервы роста сельского хозяйства за счет использования труда и как велики его потери сегодня, видно из данных таблицы 5.

Как видно из таблицы, каждый третий работник (38,8%) твердо знает, что он может работать лучше без всяких дополнительных условий. Более половины (55%) могут работать лучше при определенных условиях (не могут работать лучше всего лишь 1,4% респондентов).

Это ли не огромный резерв роста масштабов и эффективности сельской экономики, причем лежащий на поверхности! Для его мобилизации практически не нужны капиталовложения. Иначе говоря, производительные силы в сельском хозяйстве используются крайне плохо, в лучшем случае их потенциал мобилизован на 50%. Здесь скрываются колоссальные возможности роста, причем такие, которые могут быть мобилизованы самым дешевым способом — за счет улучшения мотивации труда и организации производства.

Многолетние исследования систем стимулирования труда позволили нам, с одной стороны, увидеть их коренные недостатки, с другой стороны, понять какая должна быть эффективная, современная система стимулирования труда сельхозорганизаций. Вполне понятно, что она должна исключить такие явления, как уравнительность в распределении зарплаты среди работников, и вместе с тем ставить величину за-

платы в прямую связь с итогами работы всей организации, их структурных подразделений, с индивидуальным трудовым вкладом. Но всего этого невозможно достичь без системы оценки коллективного и индивидуального труда. Только правильно оцененный труд можно верно вознаграждать, только научившись оценивать ежемесячно труд каждого, можно платить не по должности и отработанному времени, а по трудовому вкладу, т. е. будет возможно устранить коренной порок традиционных систем оплаты труда — «уравниловку». Именно эту главную задачу и решает разработанная нами более 10 лет назад система «РОСТ». Главное ее достоинство — это методика оценки коллективного и индивидуального труда.

В системе «РОСТ» фонд зарплаты сельхозорганизации зависит от динамики основных экономических показателей производства и реализации товаров за месяц. Чем лучше сработал коллектив, чем больше произвел и продал, тем больше фонд зарплаты. Величина ФЗП ставится, в частности, в прямую зависимость от объема реализованной валовой продукции, себестоимости, производительности труда. Эти показатели образуют интегральный общий коэффициент эффективности производства сельхозорганизации за истекший месяц — КЭП.

Он рассчитывается по формуле:

$$\text{КЭП} = K_1 \times Z_1 + K_2 \times Z_2 + \dots + K_n \times Z_n,$$

где  $K_1, K_2, \dots, K_n$  — показатели оценки труда коллектива организации за отчетный месяц (объем реализации продукции, объем производства валовой продукции, материальные затраты на 1 руб. валовой продукции и т. д.);  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$  — коэффициенты значимости показателей оценки труда.

КЭП учитывает основные экономические показатели сельхозорганизации, ее положение на

рынке и текущие задачи. Осуществляется это с помощью коэффициентов значимости. Если рынок требует усилить внимание к цене (речь идет о ценовой конкуренции), то значимость показателя «себестоимость» увеличивается, и тогда весь коллектив организации поворачивается лицом именно к себестоимости. Если нужно улучшить положение организации на рынке за счет роста качества продукции, то увеличивается значимость показателя качества и т. д. В итоге набор конкретных показателей оценки труда и их значимость оказываются сугубо индивидуальными, присущими только данной конкретной организации.

Руководство организации должно учитывать возможности своего производства, требования рынка и каждый раз оперативно и гибко реагировать на них при планировании текущей деятельности, выделяя главные экономические показатели, придавая им особо важное значение, настраивая персонал на их безусловное выполнение. Иначе говоря, всем основным экономическим показателям, учитываемым при оценке работы организации, необходимо присваивать коэффициенты значимости или веса. Показателю, имеющему важнейшее значение, необходимо присваивать наибольший коэффициент значимости.

Величина интегрального показателя бывает более единицы, менее единицы и равная единице. Если КЭП больше единицы, то коллектив организации сработал хорошо (лучше), если меньше единицы — плохо (хуже), если равен единице, то сработал в соответствии с планом (если сравнение идет с планом) или на уровне предыдущего месяца (если сравнение идет с фактом предыдущего месяца). Таким образом, у организации появляется инструмент интегральной оценки текущей деятельности.

Новые условия формирования ФЗП ставят в «рыночное» положение трудовой коллектив. Меняются психология и экономическое поведение работников. Они начинают осознавать, что никаких гарантированных уровней оплаты труда (кроме установленных государством), как и гарантии самого труда, теперь нет, все зависит от конкурентоспособности товаров, объема их продаж, а следовательно, от самого коллектива. Объемом продаж, его динамикой интересуются все, так как понимают, что от этого зависит зарплата каждого. Так рынок зримо и непосредственно входит в жизнь коллектива и заставляет

изменить внутренний хозяйственный механизм сельхозорганизации, чтобы адаптироваться к внешней среде.

Как мы показали выше, уровень мотивации труда самый высокий у рабочих-сдельщиков и значительно ниже у окладников и повременщиков. Следовательно, необходимо поставить последних в такие условия, чтобы их заинтересованность в труде существенно выросла. В системе «РОСТ» это достигается за счет перевода окладников и повременщиков на систему косвенной сдельщины. Осуществляется это следующим образом. Из ФЗП отчетного месяца убирается весь фонд сдельной зарплаты. Оставшаяся часть распределяется между окладниками и повременщиками структурных подразделений в зависимости от их трудового вклада в общие результаты работы организации. Величина последнего непосредственно зависит от объема реализованной, валовой продукции, ее качества и т. д. Таким образом, зарплаты окладников и повременщиков, как у сдельщиков, начинают прямо зависеть от количества и качества произведенной продукции.

Обобщая изложенное, можно утверждать, что система «РОСТ» позволяет создать новые мотивы и стимулы труда и значительно усилить ранее действующие, что можно показать на опыте работы ряда сельхозорганизаций, перешедших на систему «РОСТ».

По предложению Департамента сельского хозяйства Пермской области система «РОСТ» была внедрена в хозяйстве «Липовая гора». С 1 января 2004 г. оно было переведено с нашим участием на новую систему оценки и оплаты труда. Год выдался тяжелым по погодным условиям, однако его хозяйственные итоги оказались весьма впечатляющими. По сравнению с 2003 г. объем реализованной продукции вырос на 122,3%, валовой на 123,6%, материальные затраты на 1 рубль валовой продукции снизились на 22 копейки, среднемесячная зарплата выросла на 118%. Впервые стало рентабельным производство молока, резко снизилась себестоимость мяса, поднялась рентабельность производства племенного скота, семенного зерна и др. Такие высокие показатели в Пермском районе оказались только у данного хозяйства.

В следующем 2005 г. по сравнению с предыдущим годом объем реализованной продукции в хозяйстве вырос на 130,6%, валовой 132,4%, материальные затраты на 1 рубль валовой продук-

Таблица 6

## Расчет коэффициента эффективности труда (КЭП)

Показатель	Динамика за месяц (единиц)	Коэффициент значимости	Расчет
Объем реализованной продукции	1,411	0,4	$1,411 \times 0,4 = 0,564$
Объем валовой продукции	1,068	0,2	$1,068 \times 0,2 = 0,214$
Материальные затраты на 1 рубль валовой продукции	1,375	0,2	$1,375 \times 0,2 = 0,275$
Производительность труда	1,064	0,1	$1,064 \times 0,1 = 0,106$
Качество продукции	1,000	0,1	$1,000 \times 0,1 = 0,1$
Итого		1,0	КЭП = 1,259

Таблица 7

## Показатели оценки труда коллективов структурных подразделений и их коэффициенты значимости

Показатели	Управление	Цех животноводства	Цех растениеводства	Цех механизации
Объем реализованной продукции	0,4	0,1	0,1	0,2
Объем валовой продукции	0,2	0,3	0,4	0,2
Материальные затраты на 1 рубль валовой продукции	0,2	0,3	0,3	0,3
Производительность труда	0,1	0,2	0,1	0,1
Качество продукции	0,1	0,1	0,1	0,2

ции снизились на 15%, среднемесячная зарплата выросла на 110%.

Высокие результаты были достигнуты исключительно за счет существенного повышения мотивации труда коллектива и роста ответственности работников за свой участок работы. В условиях системы «РОСТ» всем выгодно работать хорошо и много. Почему?

Фонд заработной платы мы «привязали» к пяти основным месячным показателям: объем реализованной, валовой продукции, материальные затраты на 1 рубль валовой продукции, качество продукции и производительность труда. От динамики каждого из этих показателей зависит фонд зарплаты за месяц. Приведем практический пример расчета ФЗП за февраль 2004 г. (табл. 6)

Из таблицы 6 видно, что в феврале эффективность производства выросла по сравнению с январем в 1,259 раза, т. е. на 25,9%.

Итоги работы, величина ФЗП и факторы его роста или снижения доводятся до коллектива. При этом указывается, сколько зарплаты и за счет какого показателя коллектив приобрел или потерял. Для работников становится осязаемой связь личной зарплаты с пятью главными экономическими показателями хозяйства. Уже одно это усиливает мотивацию труда.

В хозяйстве «Липовая гора» цеховая структура: цехи животноводства, растениеводства, механизации. Кроме того, в структуре выделя-

ется управление. Для всех их установлены единые общие показатели работы, те же самые, что и для всего хозяйства. Таким образом, интересы всех структур настраиваются на цели всего хозяйства. Однако влияние разных подразделений на итоговые результаты хозяйства существенно различается. Эти различия устанавливаются с помощью коэффициента значимости показателей. В таблице 7 представлено, как выглядят показатели оценки труда и их коэффициенты значимости подразделений.

По истечении двух лет работы по системе «РОСТ» нами был проведен повторный опрос руководителей хозяйства «Липовая гора». Цель опроса — выяснить, как изменилась система трудовых отношений в условиях работы по-новому. Мы обратились к руководителям, так как именно они являются наиболее компетентными в вопросах управления трудом и имеют опыт работы в обеих системах стимулирования труда, поэтому могут их сравнить. Были опрошены все руководители. Анализ итогов опроса показал следующее.

62% руководителей указали, что их роль в хозяйстве повысилась, ни один из них не увидел понижения их роли. Половина отметили выросшие возможности влияния на поведение подчиненных. Никто не отметил их понижение. 62% отметили повышение своей самостоятельности на вверенном участке хозяйства. Руководители указали, что работать стало сложнее, но инте-

реснее. Весьма ценно, что половина руководителей указали на возросшую трудовую активность подчиненных работников, повышение дисциплины труда. Положительная оценка новой системы оплаты труда выросла в 10 раз по сравнению с оценкой старой системы. Таким образом, наиболее компетентные специалисты в управлении трудом дали в целом, весьма положительную оценку системы «РОСТ».

Хорошо зарекомендовала себя система «РОСТ» и в других хозяйствах. Внедрение ее в хозяйстве «Наровчатское» Агаповского района

Челябинской области позволило поднять объемы и эффективность производства продукции, перейти от убыточности к рентабельной работе. При этом существенно выросла зарплата, укрепилась трудовая дисциплина, улучшен весь хозяйственный механизм сельхозорганизации.

Система «РОСТ» позволила хозяйству «Шемаха» Нязепетровского района Челябинской области за полтора года поднять рентабельность, добиться самых высоких экономических показателей в районе.

### Список источников

1. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия : в 4-х т. / Под ред. А. М. Румянцева и др. — М.: Советская энциклопедия, 1975.
2. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова — М.: Инфра-М, 1997.
3. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение : пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000.

### Информация об авторах

**Белкин Владимир Никифорович** (Челябинск) — доктор экономических наук, профессор, директор Челябинского филиала Института экономики Уральского отделения РАН (454000, г. Челябинск, ул. Коммуны, 68. Челябинский филиал Института экономики УрО РАН, тел. (351) 263-16-19, e-mail: akademiya28@bk.ru)

**Белкина Надежда Андреевна** (Челябинск) — доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Челябинского филиала Института экономики Уральского отделения РАН (454000, г. Челябинск, ул. Коммуны, 68. Челябинский филиал Института экономики УрО РАН, тел. (351) 263-16-19, e-mail: akademiya28@bk.ru).

V. N. Belkin, N. A. Belkina

### Socio-economic issues of promotion and labour motivation in agricultural organizations

*This paper discusses the typical labour stimulation system in Russian agricultural enterprises, based on the tariff-salary system. It is shown that this scheme inevitably leads to equal wage distribution between all workers except piece-workers: this causes demotivation of time-worker, professionals and managers. Internal economic mechanism built on the basis of tariff-salary system does not correspond to market conditions.*

*To solve the urgent problems of labour stimulation in the Russian agricultural companies in terms of market, a labour evaluation and payment system called «Rost» is suggested. It is already implemented in a number of agricultural enterprises of Perm and Chelyabinsk regions, showing high economic and social efficiency.*

**Keywords:** labour stimulation, labour motivation, job evaluation, opportunistic behavior of employees, tariff-salary wage system, labour evaluation and payment system «Rost», factor of production efficiency

### References

1. Rumyantsev A. M. (Ed.) et. al. (1975). *Ekonomicheskaya entsiklopediya. Politicheskaya ekonomiya: v 4-kh t.* [Economic encyclopedia. Political economics: 4 volumes]. Moscow: Sovetskaya entsiklopediya [Soviet Encyclopedia].
2. Kibanov A. Ya. (1997). *Upravlenie personalom. Entsiklopedicheskiy slovar'* [Human resources management. Encyclopedic dictionary]. Moscow: Infra-M Publ.
3. N'yustrom Dzh. V., Devis K., Kapturevskiy Yu. N. (Ed.) (2000). *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behaviour]. Translated from English. Saint-Petersburg: Piter Publ.

### Information about the authors

**Belkin Vladimir Nikiforovich** (Chelyabinsk) — Doctor of Economics, Professor, Director of Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics, the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (454000 Chelyabinsk, Kommuny st. 68. Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics, the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; tel.: +7 (351) 263-16-19; e-mail: akademiya28@bk.ru).

**Belkina Nadezhda Andreevna** (Chelyabinsk) — Doctor of Economics, leading research scientist at Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics, the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (454000 Chelyabinsk, Kommuny st. 68. Chelyabinsk Branch of the Institute of Economics, the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; tel.: +7 (351) 263-16-19; e-mail: akademiya28@bk.ru).