



**Н.А. Старовойтова**, кандидат экономических наук  
Белорусский НИИ экономики и информации АПК

УДК 631.158:658.314.72(476)

## **Совершенствование системы стимулирования труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий Республики Беларусь**

*Статья подготовлена на основе разработанных по заданию Министерства сельского хозяйства и продовольствия РБ "Рекомендаций по стимулированию труда руководителей и специалистов с/х предприятий".*

*В статье вскрыты негативные стороны применяемой в 1996 г. системы оплаты труда и премирования руководящих работников с/х производства. Даны предложения по установлению групп по оплате труда в зависимости от объема реализованной продукции, механизм распределения фонда оплаты труда для исчисления расценок за продукцию, шкала определения норматива премирования от полученной прибыли на один балло-гектар.*

При рыночных отношениях к руководителям и специалистам сельскохозяйственных предприятий предъявляются весьма высокие требования. От их знаний, опыта, деловых и профессиональных качеств зависит принятие важных решений, которые позволили бы развивать экономику предприятий, избежать банкротства. Вместе с тем следует заметить, что стимулирование труда этой категории работников в нашей республике в настоящее время неадекватно возрастающей их роли в процессе производства и предъявляемым требованиям. Особенно положение усугубилось с принятием Единой тарифной сетки, практически не учитывающей специфику и условия работы в сельском хозяйстве.

*Improving the system of stimulating the work of managers and specialists of the Belarusian agricultural enterprises.*

*The article is prepared on the basis of the "Recommendations on stimulating the work of managers and specialists of the Belarusian agricultural enterprises" developed at the order of the Ministry of Agriculture.*

*The article examines the drawbacks of the system of salaries and bonuses used in 1996. The proposals have been put forward to set up payment groups, depending on the volume of sold produce; the mechanism of distribution of the salary fund for calculating prices for produce; the scale of calculating bonuses depending on the profit per one grade - hectare.*

В 1996 г., согласно Постановлению Кабинета Министров Республики Беларусь от 10.10.95 г. № 558 и письму Минсельхозпрода от 27.03.96 г. № 03-2/11-89, должностной оклад руководителя предприятия устанавливался в зависимости от численности работающих, увеличения чистой прибыли по сравнению со средней величиной по району и роста объема производства в сопоставимых ценах по шкале для определения кратности тарифной ставки первого разряда (табл.1).

Исходя из вышеизложенной шкалы минимальный должностной оклад руководителя при ставке 1 разряда 110 тыс.руб. составляет 858 тыс.руб. (7,8x110) и максимальный – 1177 тыс.руб. (10,7x110), или только

на 37% больше (при разнице даже в численности работающих в 60 раз). Однако следует заметить, что для сельскохозяйственных предприятий на условия работы в большей степени влияет не столько численность работающих, сколько размер закрепленных сельскохозяйственных угодий, их качество, наличие поголовья сельскохозяйственных животных, их структура и другие факторы, которые оказывают существенное влияние на результаты работы и не учитываются в действующей системе материального стимулирования.

Так, по действующим условиям оплаты труда руководителей совхозов "Ждановичи", "Птичь" Минского, а также колхозов им.Мичурина и им.Пушкина Столбцовского района установлены примерно одинаковые должностные оклады в размере 1089, 1034, 1056 и 1012 тыс.руб. Колебания в надбавке к окладу также незначительные: 50, 43, 45 и 40%.

Однако условия хозяйствования на этих предприятиях разные. Так, по численности работников отличия составляют 2,1 (по Минскому району) и 3,5 раза (по Столбцовскому району). Существенно различается

и размер закрепленных сельскохозяйственных угодий, их качество (2309 и 5902 га, 37 и 45 баллов).

Еще более существенное различие в результатах хозяйствования. Так, объем товарной продукции отличается примерно в 11 и 6 раз (62 млрд.руб. в совхозе "Ждановичи" и 5,6 млрд.руб. в совхозе "Птичь", 35 млрд.руб. в колхозе им.Мичурина и 5,5 млрд.руб. в колхозе им.Пушкина). Размер балансовой прибыли в совхозе "Ждановичи" в 115 раз больше, чем в совхозе "Птичь", а в колхозе им.Ленина по сравнению с колхозом им.Пушкина – в 11 раз. В расчете на балло-гектар отличие по прибыли также значительное (табл.2).

Действующая система премирования за прибыль (по нормативу) также не в достаточной степени учитывает дифференциацию в размерах полученной прибыли. Так, для председателя колхоза им.Пушкина размер премий составит 18 должностных окладов, что примерно одинаково с директором совхоза "Ждановичи" (табл.2).

По действующей системе оплаты труда заработок специалистов значительно ниже, чем руководителей.

**Таблица 1. Шкала для определения кратности тарифной ставки первого разряда по руководителям предприятий АПК**

Списочная численность работников, чел.	Средняя (мелее) величина прибыли по аналогичным предприятиям, кратность	Увеличение чистой прибыли по сравнению со средней величиной (раз)					
		до 1,2		от 1,2 до 2		свыше 2	
		кратность		кратность		кратность	
		общая	при росте объемов производства, в сопостав. ценах	общая	при росте объемов производства, в сопостав. ценах	общая	при росте объемов производства, в сопостав. ценах
До 50	7,8	7,9	8,0	8,1	8,2	8,3	8,4
51 - 100	8,0	8,1	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6
101 - 150	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8
151 - 200	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	9,0
201 - 300	9,1	9,2	9,3	9,4	9,5	9,6	9,7
301 - 500	9,2	9,3	9,4	9,5	9,6	9,7	9,8
501 - 700	9,3	9,4	9,5	9,6	9,7	9,8	9,9
701 - 1000	9,4	9,5	9,6	9,7	9,8	9,9	10,0
1001 - 3000	10,1	10,2	10,3	10,4	10,5	10,6	10,7

**Таблица 2. Условия и результаты работы сельскохозяйственных предприятий; определение размера оплаты труда руководителей по действующей системе (по данным за 1996 г.)**

Показатели	С-зы Минского района			К-зы Столбцовского района			
	Ждановичи	Птичь	им.Энгельса	им.Мичурина	им.Ленина	Красная звезда	им.Пушкина
Численность среднегодовых работников, чел.	800,0	385,0	170,	720,0	420,0	396,0	205,0
Наличие с.-х. угодий, га	2713,0	3465,0	2070,0	5902,0	4047,0	2681,0	2309,0
Балл сельхозугодий	40,0	40,0	37,0	45,0	40,0	37,0	37,0
Объем реализации, всего, млрд.руб.	62,0	5,6	5,2	35,0	14,3	9,9	5,5
на 1 работника, млн.руб.	77,5	14,5	30,6	48,6	34,0	25,0	26,8
Прибыль, всего, млн.руб.	10630	92	262	1521	2911	1541	253
Прибыль на балло-гектар, тыс.руб.	97,9	0,7	3,4	5,8	17,9	15,5	2,9
Среднемесячный заработок руководителя, всего, тыс.руб.	3174,0	1956,0	2084,0	2181,0	2965,0	2533,0	2934,0
В том числе:							
должностной оклад	1089,0	1034,0	979,0	1056,0	1023,0	1012,0	1012,0
надбавка	544,0	414,0	422,0	475,0	409,0	354,0	405,0
премия по нормативу	1541,0	508,0	683,0	650,0	1533,0	1167,0	1517,0

Надбавку к окладу устанавливают не во всех хозяйствах. Кратность тарифной ставки первого разряда (как для руководителей) для этой категории не предусмотрена. Не устанавливается для них и норматив премирования от прибыли. В результате сложившийся заработок специалистов в ряде сельскохозяйственных предприятий примерно одинаков с работниками, занятыми в животноводстве или растениеводстве.

В целях устранения имеющихся недостатков в действующей системе оплаты труда руководителей и специалистов разработан проект "Рекомендаций по стимулированию труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий на 1997 г.". Этот проект был послан для замечаний и предложений, проведения накладок во все областные, районные управления сельского хозяйства и продовольствия. С учетом замечаний рекомендации доработаны. Должностные оклады определены с учетом повышения минимальной заработной платы и ставки первого разряда. В размер должностных окладов включены надбавки в размере 50% как для руководителей хозяйств, так и специалистов.

Должностные оклады руководителей предприятий и специалистов рекомендуется устанавливать в зависимости от объема реализуемой сельскохозяйственной и промышленной продукции, работ и услуг (согласно годовому отчету за предыдущий год) в соответствии со следующими показателями (табл.3).

За каждый процент превышения показателей I группы по объему реализации продукции должностные оклады руководителей и специалистов повышаются на 0,15%, но не более чем на 15%.

Для руководителей и специалистов рекомендуется устанавливать следующие должностные оклады,

**Таблица 3.** Показатели для определения групп по оплате труда руководителей и специалистов

Группы по оплате труда	Объем всей реализованной продукции, работ и услуг, полученный за предыдущий год, млрд.руб.
I	свыше 20,0
II	свыше 13,0 до 20,0
III	свыше 7,0 до 13,0
IV	свыше 4,0 до 7,0
V	свыше 2,0 до 4,0
VI	до 2,0

которые необходимо использовать для определения расценок за продукцию (табл.4).

Должностные оклады руководящим работникам и специалистам устанавливаются:

максимальные для I и II групп предприятий – при получении в расчете на одного среднегодового работника объема реализации всей продукции, работ и услуг (согласно годовому отчету за предыдущий год) в сумме свыше 50 млн.руб.; для III и IV групп – свыше 40 млн.руб.; для V и VI групп – свыше 30 млн.руб.;

средние для I и II групп – при получении в расчете на одного среднегодового работника объема реализации всей продукции, работ и услуг (согласно годовому отчету за предыдущий год) в сумме от 35 до 50 млн.руб.; для III и IV групп – от 25 до 40 млн.руб.; для V и VI групп – от 15 до 30 млн.руб.;

минимальные для I и II групп – при получении в расчете на одного среднегодового работника объема реализации всей продукции, работ и услуг (согласно годовому отчету за предыдущий год) до 35 млн.руб.; для III и IV групп – до 25 млн.руб.; для V и VI групп – до 15 млн.руб.

В течение года руководителям и специалистам рекомендуется ежемесячно производить оплату за ре-

**Таблица 4.** Должностные оклады руководителей и специалистов по группам оплаты труда

Должности и категории работников	Месячные должностные оклады по группам предприятий, тыс.руб.					
	I	II	III	IV	V	VI
Руководитель предприятия	2350-2500	2200-2350	2050-2200	1900-2050	1750-1900	1600-1750
Первый заместитель руководителя	2100-2200	1950-2050	1800-1900	1650-1750	-	-
Заместитель руководителя	1850-1950	1750-1850	1650-1750	1550-1650	1450-1550	1350-1450
Главные специалисты	1750-1850	1650-1750	1550-1650	1450-1550	1350-1450	1250-1350
Ведущие специалисты	1300-1400	1200-1300	1100-1200	1000-1100	900-1000	800-900
Специалисты:						
1 категории	1050-1150	1000-1100	950-1050	900-1000	850-950	800-900
2 категории	950-1050	900-1000	850-950	800-900	750-850	700-800
без категории	850-950	800-900	750-850	700-800	650-750	600-700

**Таблица 5.** Примерное распределение фонда оплаты труда на виды продукции для определения расценок за продукцию

Категории работников	Распределение фонда оплаты труда, %				
	реализация в натуре				
	молока	мяса	зерна	сахарной свеклы	льноволокна
Руководитель и специалисты общехозяйственного назначения	35	35	20	10	10
Специалисты животноводства	50	50	-	-	-
Специалисты растениеводства	25	25	30	20	20

лизованную продукцию в натуре по расценкам, исчисленным исходя из должностного оклада, установленного по группе оплаты труда и фактического объема реализации продукции за предшествующий год. Распределение фонда оплаты труда (по должностным окладам) на виды продукции рекомендуется производить в I, II и IV кварталах на животноводческую продукцию, а в III квартале, кроме специалистов животноводства, фонд оплаты труда распределять с учетом реализации продукции растениеводства.

Рекомендуется следующее примерное распределение фонда оплаты труда (по должностным окладам) на виды продукции (табл.5).

Объем реализации в натуре по видам продукции и расценки за продукцию рекомендуется дифференцировать поквартально с учетом сезонности поступления продукции.

Для расчета расценок за продукцию квартальный фонд оплаты труда (по должностным окладам) руководителей и специалистов отраслевого или общехозяйственного назначения рекомендуется увеличивать в зависимости от роста объема производства валовой продукции (к предыдущему году) в сопоставимых ценах по отрасли или предприятию в следующих размерах (табл.6).

**Таблица 6.** Увеличение фонда оплаты труда в зависимости от роста объема производства сельскохозяйственной продукции

Рост объема производства валовой продукции в сопоставимых ценах в период, предшествующий расчету расценок, в % к предыдущему году	Рост фонда оплаты труда (по должностным окладам), в % за каждый процент роста объема производства
До 5%	1
Свыше 5% до 10%	2
Свыше 10%	3

В условиях рыночных отношений в сельскохозяйственном производстве вознаграждение (премия) руководителей и специалистов, аналогично как и других категорий работников, рекомендуется поставить в прямую зависимость от результатов работы предприятия и уровня его экономической эффективности, применять прибыль или хозрасчетный доход как результативные показатели.

Система вознаграждения (премии) руководителей и специалистов, механизм взаимосвязи стимулирования с конечными результатами, их определение, исчисление хозрасчетного дохода обусловлены порядком участия аппарата управления в процессе производства и степенью развития внутрихозяйственных хозрасчетных отношений.

С учетом вышеуказанных факторов рекомендуются варианты вознаграждения (премии) от прибыли или хозрасчетного дохода.

**Вариант I.** Вознаграждение (премия) руководителей и специалистов осуществляется централизованно, т.е.

вне зависимости от деятельности внутрихозяйственных подразделений. При этом основные функции по управлению предприятием выполняются руководителем и административно-управленческим аппаратом. Вопросы текущей хозяйственной деятельности поделены между аппаратом и первичными трудовыми коллективами. При этой модели самоуправления осуществляется полное изъятие и распоряжение прибылью подразделений централизованно.

Вознаграждение (премия) руководителей и специалистов рекомендуется поставить в зависимость от размера прибыли, полученной как в целом по хозяйству, так и по отдельным отраслям.

Для руководителей и специалистов устанавливается норматив на премирование от прибыли, полученной по хозяйству в целом (табл.7).

**Таблица 7.** Определение норматива премирования руководителей и специалистов (от балансовой прибыли)

Получено прибыли на один балло-гектар с.-х. угодий, тыс.руб.	Размер прибыли на премирование руководителей и специалистов, %
До 1,0	5,0
Свыше 1,0 до 3,0	5,5
Свыше 3,0 до 5,0	6,0
Свыше 5,0 до 7,0	6,5
Свыше 7,0 до 9,0	7,0
Свыше 9,0 до 11,0	7,5
Свыше 11,0 до 13,0	8,0
Свыше 13,0 до 15,0	8,5
Свыше 15,0 до 17,0	9,0
Свыше 17,0 до 20,0	9,5
Свыше 20,0	10,0

**Вариант 2.** Вознаграждение (премия) руководителей и специалистов может быть поставлено в зависимость от размера хозрасчетного дохода, полученного как в целом по хозяйству, так и по отдельным отраслям. Для общехозяйственного персонала устанавливается норматив на премирование от хозрасчетного дохода, полученного по хозяйству в целом. Для специалистов отраслевых служб (растениеводство, животноводство) расчет норматива осуществляется применительно к хозрасчетному доходу отрасли.

Норматив определяется путем деления предельного размера премий (9 должностных окладов) на сумму хозрасчетного дохода (за предыдущий год).

Согласно разработанным рекомендациям в должностных окладах как основе для расчета расценок за реализованную продукцию более полно учитывается результат хозяйствования через товарную продукцию в целом и в расчете на одного среднегодового работника.

Вводится единая система премирования руководителей и специалистов в зависимости от полученной прибыли в расчете на балло-гектар сельскохозяйственных угодий.

Все это правомерно усилило дифференциацию в заработной плате этих работников в зависимости от конечных результатов, существенно повысило уровень заработка главных специалистов (табл. 8,9).

**Таблица 8.** Сопоставление уровня среднемесячного заработка руководителей сельскохозяйственных предприятий по действующей и рекомендуемым системам (по данным за 1996 г.)

Среднемесячный заработок по видам выплат	С-зы Минского района			К-зы Столбцовского района			
	Ждановичи	Птичь	им.Энгельса	им.Мичурина	им.Ленина	Красная звезда	им.Пушкина
По действующей системе							
Всего, тыс.руб.	3174	1956	2084	2181	2965	2533	2934
В том числе должностной оклад	1089	1034	979	1056	1023	1012	1012
надбавка, %	50	40	43	45	40	35	40
"-", тыс.руб.	544	414	422	475	409	354	405
премия по нормативу	1541	508	683	650	1533	1167	1517
По рекомендациям							
Всего, тыс.руб.	4323	1915	2053	2737	3470	2660	2087
В том числе за продукцию (на основ.долж.окл.)	2500	1900	1975	2425	2200	2050	1975
премия за прибыль	1823	15	78	3122	1270	610	112
отклонения (+ превышение, - снижение), тыс.руб. в месяц	+ 1149	- 41	- 31	+ 556	+ 505	+ 127	- 847

**Таблица 9.** Сопоставление уровня среднемесячного заработка главных специалистов сельскохозяйственных предприятий по действующей и рекомендуемым системам (по данным за 1996 г.)

Среднемесячный заработок по видам выплат	С-зы Минского района			К-зы Столбцовского района			
	Ждановичи	Птичь	им.Энгельса	им.Мичурина	им.Ленина	Красная звезда	им.Пушкина
По действующей системе							
Всего, тыс.руб.	1272	1076	1076	717	717	717	717
В том числе надбавка	424	359	359	-	-	-	-
По рекомендациям							
Всего, тыс.руб.	3199	1462	1559	2032	2603	2011	1585
В том числе за продукцию (по долж.окладу)	1850	1450	1500	1800	1650	1550	1500
премия за прибыль	1349	12	59	232	953	461	85
отклонения взяты условно без премий из прибыли по действующей системе (+ превышение, - снижение), тыс.руб. в месяц	+ 1927	+ 386	+ 483	+ 1315	+ 1886	+ 1294	+ 868

**Примечание:** среднемесячный заработок главных специалистов по действующей системе в расчетах занижен, так как размер премий из прибыли будет известен только после составления годового отчета (февраль м-ц).