

УДК 631.158:658.310.13:631.115(476)

М. З. ФРЕЙДИН, Н. И. ЖУК, Э. А. ПЕТРОВИЧ, А. А. ТИМАЕВ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
В КОНТЕКСТЕ РЕФОРМ АПК БЕЛАРУСИ**

*Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, Беларусь,  
e-mail: biznes16@tut.by*

*(Поступила в редакцию 17.04.2015)*

В настоящее время в республике введены рыночные критерии оценки работы сельскохозяйственных организаций, к ним относятся: прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг в расчете на один балло-гектар земель сельскохозяйственного назначения; рентабельность продаж; рост (снижение) просроченных финансовых обязательств; выручка от реализации в расчете на одного среднесписочного работника и соотношение ее темпа роста к темпу роста номинальной начисленной среднемесячной заработной платы. Все это требует значительного повышения экономической эффективности производства и реализации продукции, мотивации работников в снижении удельных издержек.

Невысокую отдачу от вложенных за последнее десятилетие инвестиций в аграрную отрасль многие специалисты связывают с неэффективным использованием человеческого капитала. По мнению руководителей и специалистов разного уровня, в ходе реализации масштабных инвестиционных и производственных задач недостаточно внимания уделялось кадровой политике на селе, а также мотивации труда работников, направленной на соблюдение технологий, дисциплины и ответственности.

С момента возникновения собственности и наемного труда встала необходимость поиска методов формирования заинтересованности и мотивации наемных работников в достижении ими высоких производственно-экономических результатов деятельности. Это в равной степени относилось к руководителям (менеджерам), специалистам и рядовым работникам.

Накопленный мировой и отечественный опыт мотивации работников предполагает четыре основных группы стимулирующих систем: основную и дополнительную оплату труда в повременной и сдельной формах; участие в прибыли организации; участие в акционерном капитале; социальные пакеты организации. Рассмотрение проблем и возможностей по каждой составляющей системы мотивации работников применительно к сельскохозяйственным организациям является актуальным как с теоретической, так и с практической стороны.

Цель работы – рассмотрение и оценка современных рыночных механизмов мотивации труда в аграрном секторе, обобщение опыта использования коммерческого расчета и определение путей его совершенствования в современных условиях.

**Оплата труда и внутрихозяйственные экономические отношения.** Оплата труда, ее уровень и система организации – самые чувствительные факторы, определяющие отношение исполнителя к выполняемой работе. В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 181 от 10.05.2011 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда», нанимателям дано право самостоятельно выбирать системы оплаты труда, разрабатывать конкретный порядок формирования фонда заработной платы и условия оплаты труда работников [1]. Ряд сельскохозяйственных организаций в условиях либерализа-

ции, а точнее снятия жесткого государственного регулирования, разработали гибкие, действенные системы оплаты труда, стимулирующие трудовую активность работников. Оптимальное сочетание мотивов и источников их удовлетворения с целью наибольшей трудовой активизации работников определяется экономическим состоянием предприятия и интересами работодателя, работника, государства. Вместе с тем в настоящее время в большинстве сельскохозяйственных организаций система и уровень оплаты труда не выполняют функцию мотивации труда работников на соблюдение технологий, дисциплины и ответственности, а в большинстве случаев и воспроизводственную функцию. В условиях финансовой нестабильности, недостатка источников на выплату заработной платы сельскохозяйственные организации сокращают повышающие и стимулирующие выплаты, связанные с объемом и качеством выполнения трудовых функций, что приводит к недобору продукции и, как следствие, снижению эффективности производства. Разорвать этот причинно-следственный круг можно только с помощью внешних воздействий (интеграции, привлечения инвесторов, государственного регулирования и др.).

На разных этапах экономического развития главным резервом повышения экономической эффективности производства в сельскохозяйственных организациях считалось применение внутрихозяйственных экономических отношений. Периодически проводились «кампании» по внедрению этого метода хозяйствования, а «мода» на хозрасчет и арендный подряд имела всесоюзный масштаб.

Основой внутрихозяйственного расчета являлось формирование внутрихозяйственных хозрасчетных подразделений и определение в них хозрасчетного дохода как разница между денежной выручкой и затратами.

Кафедра агробизнеса БГСХА начиная с 1990 г. являлась разработчиком и консультантом по вопросам применения механизма внутрихозяйственных экономических отношений [2]. Рекомендации кафедры были использованы в ряде хозяйств Могилевской и Витебской областей. На первых этапах перехода на такую систему хозяйствования большинство сельскохозяйственных предприятий показывало высокие темпы роста экономической эффективности производства. В некоторых сельскохозяйственных организациях, где не менялись руководители предприятия, подразделений и специалисты экономической и технологической службы, система или элементы внутрихозяйственных экономических отношений сохранялись до десяти лет. Однако в дальнейшем процесс становления адекватных рынку экономических отношений внутри сельскохозяйственных организаций из-за целого ряда внешних факторов затормозился [3].

В чистом виде эти методические подходы могут быть применены и в настоящее время в небольших, в основном самодостаточных, подразделениях, например арендных фермах по откорму крупного рогатого скота и т.д.

В случае принятия решения об организации внутрихозяйственных экономических отношений в сельскохозяйственных предприятиях необходимо определить цели, которые ставятся перед этим инструментом. Условно их можно разделить на две категории:

1) получение объективной информации об эффективности работы отдельных подразделений; расчет показателей самоокупаемости и самофинансирования, а также поиск узких мест в работе отдельных подразделений;

2) совершенствование материального стимулирования работников.

Следует отметить, что для достижения первой цели действенное использование разработанных ранее моделей хозяйственного или коммерческого расчета в современных реалиях не представляется возможным без комплексного решения следующих проблем:

условный характер внутрихозяйственного рынка продукции и услуг, а также элементов товарно-денежных отношений, основанных на применении трансфертных (внутренних) цен и реализационных (рыночных) цен. Инфляционные процессы и особенности сельскохозяйственного производства не позволяют организовать учет движения товарно-материальных ценностей в денежном выражении;

несовпадение хозрасчетного дохода с фактическими результатами деятельности подразделения согласно данным бухгалтерского учета. Ведение «двойной» бухгалтерии и условное распределение

затрат. Особенности аграрного производства и существующая система бухгалтерского учета не позволяют фиксировать производственные затраты одного подразделения на продукцию, переданную в процессе производства другому (приплод КРС, ремонтный молодняк КРС и др.);

узкую специализацию рабочих мест, обусловленную современными технологиями, которые предусматривает ограниченный уровень ответственности в рамках своих должностных обязанностей. Как правило, добавленная стоимость товарной продукции создается на разных этапах и разными рабочими и специалистами. В то же время оплата работников на последней стадии производства (операторы машинного доения, механизаторы на уборке урожая и др.) увязывается с количеством и качеством конечного продукта, без учета степени влияния на него других участников процесса;

сложившуюся практику формирования подразделений с низкой автономностью (отраслевая, цеховая), которая препятствует организации внутрихозяйственных экономических отношений. Использование новых технологий и энергонасыщенной техники обуславливает необходимость оптимального формирования подразделений с учетом территориальных и производственных особенностей и принципа получения конечной товарной продукции;

статус товаропроизводителя для подразделений имеет много условностей, хозрасчетные взаимоотношения постепенно приобретают характер игры. Квзисобственность работников не позволяет создать условия для формирования у членов трудового коллектива отношений собственников и ответственности за работу всего подразделения;

невозможность организации действенных товарно-денежных отношений в обслуживающих подразделениях, не производящих товарную продукцию. Централизация технических и технологических ресурсов, не относящихся напрямую к производству той либо другой продукции, не позволяет определить самоокупаемость и самофинансирование таких подразделений (машинно-тракторный парк, ремонтные мастерские и др.).

Проведенные нами исследования показали, что для комплексного решения данных проблем необходимо:

разработать и внедрить кластерную модель организации сельскохозяйственного производства на уровне отдельно взятой организации, обеспечивающую высокий уровень автономности кластеров;

разработать и внедрить действенную систему управленческого учета, позволяющую объективно и оперативно учитывать затраты по видам сельскохозяйственного производства, переработки, производства продуктов питания, по стадиям производственного бизнес-процесса и отдельным кластерам.

Кроме этого следует пересмотреть существовавший ранее подход к оплате труда работников как собственников имущества. Современные реформы сельского хозяйства показывают, что для определенных категорий рабочих специальностей наиболее эффективно использовать почасовую оплату труда с учетом соблюдения ими технологических регламентов. В то же время для специалистов, отвечающих за распределение ресурсов, организацию логистики и принятие управленческих решений следует предусмотреть дополнительные бонусы в виде процента от прибыли кластера.

В случае использования внутрихозяйственных экономических отношений для целей совершенствования материального стимулирования работников следует использовать элементы индивидуального коммерческого расчета. Преимущества и эффективность этой модели заключается в том, что работнику устанавливаются согласованные с ним конкретная результативная цель и показатели, за выполнение которых полагается материальное поощрение. О виде, размерах и правилах расчета ему известно заранее и человек точно знает, за что он работает.

Опыт показывает, что при разработке модели индивидуального коммерческого расчета необходимо учитывать экономическую психологию работников, сложившиеся десятилетиями экономические отношения между людьми и государством, которое обязано было гарантировать определенный уровень заработной платы. Надо также исходить из того, что сознание работников нельзя изменить в один день. Используемые принципы индивидуального коммерческого рас-

чета должны быть объективными для работников, критерии, определяющие конечный результат и вклад работников в экономию производственных ресурсов, понятными для них.

Мы считаем, что основными направлениями совершенствования материального стимулирования работников в организациях АПК в контексте модели индивидуального коммерческого расчета являются:

составление экономически обоснованного регламентированного производственного задания, учитывающего индивидуальные особенности имеющихся ресурсов и условий производства;

материальное стимулирование должно носить адресный и персонифицированный характер. Работник должен четко знать возможный заработок и условия его получения, который привязывается к конкретному виду работ, времени, месту, технике;

работнику должна быть понятна сумма дополнительного заработка за экономию элементов материальных затрат или выполнения доведенных нормативов;

внедрение системы сбалансированных показателей для сельскохозяйственных организаций, основанных на рыночных критериях оценки работы сельскохозяйственных организаций.

**Системы участия в прибыли организации.** В системе материального стимулирования, применяемой за рубежом, все более широкое распространение получают различные формы участия в прибылях или «в успехе предприятия». В литературе системы участия в прибылях нередко отождествляют с системами коллективного премирования, что объясняется внешней схожестью форм и методов предоставления работникам соответствующих выплат, а также зависимостью последних от конечных результатов работы коллектива. Однако между двумя этими формами стимулирования есть существенное различие [4].

В системах коллективного премирования начисление премий персоналу осуществляется за показатели, непосредственно связанные с результатами производственной деятельности коллектива организации, например, за рост производительности, снижение издержек и т.п. Источником премирования является дополнительная прибыль организации или экономия, получаемая благодаря снижению издержек производства.

В аграрной отрасли республики к системе коллективного премирования можно отнести выплаты из прибыли по итогам года. Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь рекомендована выплата руководителям сельскохозяйственных организаций вознаграждения по итогам работы за год, которая производится после определения результатов работы организации одновременно с выплатой указанного вознаграждения работникам организации по условиям, определенным локальным нормативным правовым актом. Конкретный размер вознаграждения по итогам работы за год устанавливается в зависимости от суммы прибыли, остающейся в распоряжении организации за вычетом государственной поддержки. Однако значительного стимула такое участие в «успехе предприятия» для руководителей не представляет, так как обставлено условиями достижения целого ряда показателей и ограничено определенным количеством окладов. При этом руководитель работает в условиях жесткого контроля вертикальной структуры управления и ограничения предпринимательской инициативы.

Альтернативой разовых доплат может быть установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Такой подход распространяется на категории персонала, которые реально воздействуют на получение прибыли. Конкретная доля части прибыли дифференцируется по должностям управленцев (в сельскохозяйственных организациях – руководителям организаций и подразделений, специалистам). В коллективном договоре должны быть перечислены лица, которые могут претендовать на получение части прибыли, размер и условия ее получения. Это же устанавливается и в трудовых договорах с руководителями и специалистами.

В отдельных низкорентабельных сельскохозяйственных организациях, кроме унитарных предприятий, на наш взгляд, можно использовать практику привлечения наемных менеджеров-предпринимателей по договору на доверительное управление предприятием. [Доверительное управление предприятием – это передача имущественного комплекса сельскохозяйственной организации в доверительное управление эффективному пользователю (доверительному управляющему) на определенный срок за материальное вознаграждение в интересах собственника или

указанного им лица]. Доверительным управляющим может быть индивидуальный предприниматель или коммерческая организация, за исключением унитарного предприятия. В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь, в договоре доверительного управления имуществом должны быть указаны:

предмет договора, в числе характеристика имущества, передаваемого в доверительное управление, и его стоимость;

пределы использования имущества доверительным управляющим;

наименование юридического лица или имя гражданина, в интересах которого осуществляется управление имуществом (вверителя или выгодоприобретателя);

размер и форма вознаграждения доверительному управляющему, если выплата вознаграждения предусмотрена договором;

срок действия договора [5].

Договор доверительного управления заключается на срок, не превышающий 5 лет. При отсутствии заявления одной из сторон о прекращении договора по окончании срока его действия он считается продленным на тот же срок и на тех же условиях, какие были предусмотрены договором.

Однако наемные менеджеры-предприниматели в таких организациях должны работать в условиях рыночной среды, разграничения функций государственного и хозяйственного управления организациями сельского хозяйства, пересмотра функций, осуществляемых райсельхозпродом и облсельхозпродом.

**Участие в акционерном капитале.** Деятельность организаций по привлечению персонала к участию в акционерном капитале находит активную поддержку во многих государствах, выражающуюся в соответствующей системе законодательного регулирования, способствующего созданию имущества у работников [4]. В соответствии с Законом, работодатели могут создавать специальные фонды накопления для наемных работников. Средства фонда чаще всего находятся в распоряжении работодателя, который помещает их в кредитные учреждения. На сумму накопленных средств работодатель может выдать работникам акции предприятия. Закон четко регулирует право распоряжения этими акциями. Накопленные средства могут быть оформлены как заем, который работник предоставляет работодателю. В течение нескольких лет работник не может требовать его возврата, так как устанавливается процент накоплений в размере 30 % (за исключением смерти работника или полной утраты работоспособности), после определенного срока работник может воспользоваться накопленной суммой. Фонды накопления могут складываться не только из средств работодателя, но и из средств самих работников. Это осуществляется с их согласия путем удержания из заработной платы. Указанные фонды являются собственностью работников, и при выходе на пенсию они имеют на счетах значительные суммы накопленных средств.

Первый опыт создания на базе колхозов закрытых акционерных обществ был получен нами в 1994–1995 гг. Массовое акционирование в АПК Беларуси началось в 2010 г. Из-за отсутствия в республике законодательных норм регулирования имущественных отношений при реформировании сельскохозяйственных производственных кооперативов до принятия Указа № 349 от 17 июля 2014 г. этот процесс был отдан на усмотрение местных органов власти и управления [6]. В результате проведенной в Минской и Витебской областях кампании по акционированию сельскохозяйственных производственных кооперативов было создано 287 открытых акционерных обществ. В Минской области в 166 сельхозорганизациях административным путем была выделена государственная доля в имуществе СПК (в уставном фонде ОАО) в размере не менее 90 %, а 10 % акций размещено среди членов СПК, принимающих личное трудовое участие и приравненных к ним лиц (пенсионеров). В Витебской области акционирование 121 сельскохозяйственного производственного кооператива проведено без выделения государственной доли имущества в уставном фонде ОАО и размещения 100 % акций среди членов СПК, принимающих личное трудовое участие, исключив приравненных к ним лиц (пенсионеров). Практику акционирования сельскохозяйственных производственных кооперативов с позиций защиты социальных

гарантий членов СПК и стратегических целей развития АПК по моделям Минской и Витебской областей можно оценить как несовершенную, поскольку допущена поляризация механизмов одного процесса. По Указу Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов)» от 17 июля 2014 г. №349 при преобразовании колхоза в хозяйственное общество доли в уставном фонде (акции) хозяйственного общества распределяются между физическими лицами, являющимися членами преобразуемого колхоза, выразившими письменное согласие выступить учредителями этого общества, и административно-территориальной единицей – районом, на территории которого расположен колхоз [7]. Размер доли административно-территориальной единицы в уставном фонде создаваемого хозяйственного общества (количество акций), определяемый в процентах, не может быть меньше значения, соответствующего соотношению между стоимостью неделимого фонда преобразуемого колхоза и размером уставного фонда этого общества. Если колхоз не имеет долевого фонда членов колхоза, каждому члену колхоза, выразившему письменное согласие выступить учредителем создаваемого хозяйственного общества, передается одна акция этого общества. Члены и работники колхоза вправе вносить денежные вклады в уставный фонд создаваемого хозяйственного общества с получением акций в количестве, соответствующем внесенному вкладу.

По информации Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, из 348 сельскохозяйственных производственных кооперативов, имеющих на 1 января 2014 г. долевой фонд был создан только в пяти [8]. Следовательно, первоочередная задача для руководителей СПК, заинтересованных в приватизации имущества, – сформировать долевой фонд членов кооператива в рамках правового поля в соответствии с действующим на данный момент законодательством.

Однако чтобы участие в акционерном капитале стало важным побуждающим мотивом для работников-совладельцев, необходимо, чтобы последние почувствовали его реальность. Вместе с тем, в настоящее время в законодательстве и уставных фондах акционерных обществ отсутствует четкое регулирование доли прибыли, направляемой на выплату дивидендов, имеют место ограничения на оборот акций, что фактически делает акционерный капитал виртуальным.

**Социальные пакеты организации.** Объемное понятие «социальный пакет» можно разделить на три подвида: обязательный, мотивационный и компенсационный.

*Обязательный социальный пакет* основывается на обязательствах работодателя, возложенных на него государством в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь.

*К компенсационному социальному пакету* относятся меры, которые предпринимает работодатель для возврата личных средств работника, затрачиваемых им во время исполнения должностных обязанностей, например, использование личного транспорта в служебных целях.

*Мотивационный социальный пакет* – это все дополнительные блага, которые работодатель предоставляет сотрудникам по своей инициативе и за свой счет. Сюда можно отнести и корпоративный транспорт, и обучение сотрудников, и корпоративную связь. Мотивационный пакет также можно разделить на три условных блока: 1) забота о здоровье работников; 2) развитие корпоративной культуры; 3) отдых и развлечения.

Существует почти прямая зависимость между эффективностью и объемом «социального пакета» сельскохозяйственных организаций. Пример самого «объемного» и разностороннего мотивационного социального пакета в сельскохозяйственных организаций – СПК «Колхоз «Родина» Бельничского района, где устанавливают выплаты за отказ от курения, хорошую учебу детей в школе, «стипендии» школьникам за хорошую и отличную учебу и др. [9].

Таким образом, для повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства могут быть использованы различные формы и методы мотивации труда работников сельскохозяйственных организаций. Приоритетным направлением, на наш взгляд, должны быть системы, предусматривающие участие работников в собственности и прибыли.

## Литература

1. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда: Указ Президента Респ. Беларусь, 10 мая 2011, №181 // Эталонный банк данных правовой информации Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by> – Дата доступа: 30.03.2015.
2. Внутрихозяйственный расчет в сельскохозяйственных предприятиях / А. М. Каган [и др.] – Горки, 1996. – 60 с.
3. Петрович, Э. Реформирование сельскохозяйственных предприятий Беларуси: истоки и современность / Э. Петрович, М. Фрейдин // Организационно-правовые аспекты инновационного развития АПК: сб. науч. тр. / гл. ред. М. З. Фрейдин. – Горки; Щецин, 2011. – Вып. 8. – С. 9–20.
4. Жулина, Е. Г. Европейские системы оплаты труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова. – М.: Управление персоналом, 2007. – 216 с.
5. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Респ. Беларусь Палаты представителей Нац. собрания Респ. Беларусь от 07.12.1998 №218-3 // Эталонный банк данных правовой информации Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by> – Дата доступа: 30.03.2015.
6. Жук, Н. И. Новые реалии организационно-правового устройства сельскохозяйственных производственных кооперативов / Н. И. Жук // Проблемы устойчивого развития сельского хозяйства Европы. – Щецин, 2014. – С. 232–234.
7. О некоторых вопросах реорганизации колхозов (сельскохозяйственных производственных кооперативов): Указ Президента Респ. Беларусь, 17 июля 2014, №349 // Эталонный банк данных правовой информации Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.by> – Дата доступа: 30.03.2015.
8. Дорожная карта Государственной аграрной политики Республики Беларусь / ред.: Л. В. Сидорова, В. Н. Пинчук. – Минск: Беларусь, 2014. – 64 с.
9. Крапивина, Л. Александр Лапотентов: «Будущих работников воспитываем со школьной скамьи» / Л. Крапивина // Белорус. сел. хозяйство. – 2015. – №2. – С. 14–16.

*M. Z. FREIDIN, N. I. ZHUK, E. A. PETROVICH, A. A. TIMAEV*

### **IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS' EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF THE BELARUSIAN AGRARIAN AND INDUSTRIAL COMPLEX REFORMS**

#### **Summary**

In the article modern market mechanisms of labour motivation in the agrarian sector are considered and assessed. The experience of the use of commercial calculation is generalized, and the ways of its improvement for the increase of economic efficiency of the performance of agricultural organizations are determined.