

## СТАБИЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ АПК

В.В. Рассадин, к.э.н., доцент, УГСХА, А.П. Соколов, д.э.н., профессор УлГУ,  
А.В. Рассадин, экономист ООО «Кристалл», И.А. Брыкин, аспирант ВНИИТУСХ

В настоящее время российская деревня и российское крестьянство переживают процесс преобразований в аграрной сфере экономики, процесс весьма болезненный в силу поспешной, неподготовленной и зачастую необоснованной реорганизации сложившихся производственных отношений и производственных структур. Это вызвало как обострение традиционных экономических и социальных проблем села (ограниченность сфер приложения труда, низкий уровень доходов, слабая социальная защищенность и др.), так и появление новых, связанных с развитием рыночной экономики (резкое усиление дифференциации сельского общества, появление безработицы, разрушение социальной сферы села).

Исследования и опыт свидетельствуют о том, что реформирование сельского хозяйства нельзя сводить только к экономическим или организационно-хозяйственным мерам, необходимо учитывать морально-психологическую и профессиональную готовность сельских тружеников работать в новых условиях, состояние материально-технической базы и финансовые возможности отрасли, предприятий, сельских семей и страны в целом [1].

В современных условиях развития производства в организациях АПК, и в первую очередь в сельскохозяйственных предприятиях, возникла необходимость коренного преобразования системы материального стимулирования всех работников.

Особо остро такая проблема нуждается в решении при оплате труда управленческого персонала, то есть руководящих работников и специалистов. В этом случае каждая сельхозорганизация должна иметь свою политику в области заработной платы, которая будет реализована по мере достижения наилучших показателей и определенных критериев деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей.

При разработке положений по оплате труда руководителей и специалистов следует учитывать в первую очередь трудовой вклад управленческих работников, соизмерять его с достигнутыми результатами деятельности организаций. Усиление мотивации труда руководителей и специалистов требует существенного изменения подходов к формированию их фонда заработной платы. При этом, как правило, должны соблюдаться следующие требования:

- уровень заработной платы должен в максимальной степени стимулировать труд руководителей и специалистов и всецело учитывать их конкретный вклад в стабилизацию и повышение эффективности производства и распределения, для чего соответственно должна быть разработана система оценки деятельности этих работников;

- система формирования заработной платы руководителей и специалистов должна быть простой и доступной к пониманию, отражающей финансовые возможности организаций;

- максимальный уровень заработной платы руководителя организации не должен ограничиваться предельными размерами, поскольку он зависит от результатов финансовой деятельности организации и личного трудового вклада при условии соблюдения разработанных рекомендаций;

- неограниченность в соотношении основной части заработка и суммой дополнительных стимулирующих выплат.

Также следует понимать, что заработная плата руководителей и специалистов должна выполнять свою наиглавнейшую функцию – это стимулирование эффективной деятельности организаций. В этой связи будет более результативным такое построение заработной платы, когда она должна формироваться из двух и более частей. Первой и необходимой частью следует считать основную заработную плату в виде должностного оклада в соответствии с параметрами Единой

тарифной сетки. Это будет создавать определенные гарантии в оплате труда, обеспечивать удовлетворение всех минимальных потребностей. Второй наиболее стимулирующей частью заработной платы следует считать премиальные выплаты за годовые результаты деятельности организаций в целом. Кроме того, возможны другие стимулирующие выплаты по итогам работы за месяц или квартал в виде поощрений за качество работ или продукции, за высокие темпы роста и прироста производства и распределения, за превышение достигнутых уровней по урожайности сельскохозяйственных культур, и продуктивности животных по отдельным видам продукции, за по-

вышение их конкурентоспособности и т.д. Иначе говоря, должны быть выработаны необходимые критерии оценки труда руководителей и специалистов в каждой организации. Причем вполне допустимо, когда сумма стимулирующих выплат будет превышать в итоге основную заработную плату, начисленную по должностным окладам или тарифным ставкам.

В отраслях, где продукция поступает ежемесячно, рекомендуется стимулировать прирост ежемесячной выручки, в этом случае нормативы текущего стимулирования могут принимать следующие диапазоны и значения (табл.1).

**Таблица 1. Премирование в зависимости от прироста выручки от реализации продукции и услуг**

Интервалы прироста выручки, % от реализации продукции и услуг	Варианты стимулирования	
	по нормативам в % от ежемесячной выручки	по сумме дополнительного начисления за приросты выручки, рублей
до 5	0,05	2000
5-10	0,10	5000
10-15	0,15	10000
15-20	0,2	15000
свыше 20	0,25	20000

Пример начисления заработной платы.

Организация АПК получила за текущий год 20 млн. рублей прибыли.

Среднегодовая численность работников организации – 175 человек. За год начислено заработной платы – 24,7 млн.рублей.

Установить руководителю предприятия месячный должностной оклад, рассчитать ежемесячную заработную плату и премию за годовые результаты деятельности организации АПК. Определить годовую заработную плату.

Решение

В соответствии с разработанным в организации вариантом построения тарифной сетки и параметрами аттестации служащих и руководителя организации АПК; установлен 20-й тарифный разряд с тарифным коэффициентом 15. Соответственно месячная тарифная ставка или должностной оклад – 30000 рублей.

Заработная плата за январь руководителю организации АПК в соответствии с разработанны-

ми условиями определяется следующим образом:

$$ЗП_m = ДО = П,$$

где  $ДО$  – должностной оклад, рублей;

$П$  – текущие премии, рублей

Например, в январе должностной оклад был 30000 рублей (как и в другие месяцы). А размер премии отличается и зависит от суммы ежемесячной выручки и нормативов стимулирования.

Выручка в январе составила 8 млн. рублей, поэтому нормативы стимулирования устанавливаются по второму интервалу – 0,10% от ежемесячной выручки. Премия за январь рассчитывается так: 0,10% от 8 млн. рублей = 8000 рублей.

Зарплата руководителя за январь составила 38000 рублей.

Задолженности по заработной плате работникам организации не было, поэтому руководителю премия выплачивается полностью.

Аналогично осуществляет расчёты заработной платы руководителя по каждому месяцу, то есть по второму варианту (табл.2).

Таблица 2. Пример начисления премии по месяцам

Месяц	Прирост денежной выручки, % по сравнению с предыдущим месяцем	Задолженность по заработной плате	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
январь	3	отсутствует	2000	32000
февраль	7	тоже	5000	35000
март	10	тоже	10000	40000
апрель	4	тоже	2000	3200
май	11	тоже	10000	40000
июнь	12	до 15 дней	-	30000
июль	14	отсутствует	10000	40000
август	15	тоже	15000	45000
сентябрь	20	тоже	15000	45000
октябрь	17	тоже	15000	45000
ноябрь	22	от 15 до 30 дней	-	30000
декабрь	29	отсутствует	20000	50000

Примечание Премия за декабрь начисляется при условии выполнения показателей бизнес-плана по получению денежной выручки от реализации продукции и услуг.

Для начисления руководителю премии за годовые результаты деятельности организации АПК необходимо рассчитать среднемесячный уровень заработной платы работников (175 человек).

Среднемесячный уровень заработной платы работников организации АПК рассчитывается по данным годового отчета (форма №5-АПК). По условиям задачи он составляет 24,7 млн. рублей:

$$ЗП_{\text{м}} = ФОТ_{\text{г}} : Ч_{\text{р}} : 12 = 24,7 \text{ млн. рублей} : 175 : 12 = 11762$$

При установлении должностных окладов служащих также следует использовать подходы, учитывающие специфику и характер труда данных работников.

При формировании и распределении премии служащим (дополнительное стимулирование) используем нормативный метод. Суть его состоит в том, что премия руководителя формируется по стабильному нормативу от результативного показателя (или нормативам от нескольких результативных показателей), характеризующему экономические результаты деятельности организации. В свою очередь, премия остальным работникам аппарата управления организации определяется по нормативам (обычно в процентах) от размера премии руководителя. Таким образом, эта систе-

ма стимулирования увязывает уровень материального стимулирования служащих с экономическими показателями деятельности организации или структурного подразделения.

Соотношение между трудовым вкладом каждого работника аппарата управления и трудовым вкладом руководителя определим в процентах как отношение должностного оклада служащего к должностному окладу руководителя. Например, для главного бухгалтера это соотношение составляет 80,3% (24100 : 30000). Таким же образом рассчитаем соотношение для каждого служащего.

Также размер премии определяется служащему на основе условного нормативного соотношения в трудовом коллективе. Например, премия главного бухгалтера составляет 80,3% от величины премии руководителя.

Система стимулирования труда в организациях сельского хозяйства должна действовать равнозначно для всех категорий руководителей и специалистов. Различие только в устанавливаемых тарифных разрядах. Например, интерес представляет определение величины заработка менеджера по продажам.

Расчет месячной заработной платы и выбор варианта дополнительного стимулирования для менеджера по продажам осуществляется следующим образом.

Во-первых, в процессе аттестации менеджеру по продажам присвоили 11-й тарифный разряд по оплате труда. В соответствии с условиями

трудового контракта дополнительного стимулирования выплаты, или повременная часть заработной платы, формируется по нормативам.

Во-вторых, менеджеру были предложены два варианта применения нормативов:

1-й вариант – стабильный норматив допол-

нительного стимулирования независимо от конечных результатов деятельности на уровне 0,05% месячной денежной выручки;

2-й вариант – прогрессивно-возрастающие нормативы в зависимости от конечных результатов:

**Таблица 3. Норматив дополнительного стимулирования**

Месячная денежная выручка от реализации товарной продукции, млн. руб.	Норматив дополнительного стимулирования менеджера по продажам, %
1,0	0,025
1,0-1,5	0,05
свыше 1,5	0,1

Денежная выручка составила в январе 1,3 млн. рублей; в феврале 0,98 млн. рублей, в марте 1,57 млн. рублей.

Начислять менеджеру по продажам заработную плату за январь, февраль и март по двум вариантам. Определить, какой вариант дополнительного стимулирования наиболее приемлем.

Если для служащих зависимость трудовой деятельности от результатов работы подразделения либо организации в целом может быть определена по измеряемым индивидуальным критериям оценки, то месячная заработная плата формируется по следующей модели: «постоянная часть» + «переменная часть».

В наших примерах при повременно-премиальной системе оплаты труда постоянную часть заработной платы составляет должностной оклад, а переменная формируется по нормативу от измеряемого критерия оценки трудового вклада. Такая модель вознаграждения труда или система оплаты труда представляет собой один из вариантов нормативного метода формирования заработной платы, поскольку «постоянная часть» формируется по нормативным параметрам тарифной системы, а «переменная часть» формируется по нормативу от показателя, отражающего результативность трудовой деятельности работника ап-

парата управления.

В данном случае можно утверждать, что месячная заработная плата менеджера по продажам формируется по следующей модели: должностной оклад + норматив от денежной выручки в %.

Постоянная часть заработной платы, или должностной оклад менеджера по продажам, устанавливается на основе нормативных параметров конкретной тарифной системы. В соответствии с ней месячная тарифная ставка 11-го разряда установлена на уровне 16740 рублей.

Переменная часть заработной платы, или дополнительное стимулирование, будет формироваться по нормативу, установленному в процентах от денежной выручки по одному из двух предлагаемых вариантов.

Следует учесть, что все пункты Положения об оплате труда руководителей и специалистов, а также служащих и младшего обслуживающего персонала, могут ежегодно корректироваться и изменяться по решению органов управления сельскохозяйственной организации и в соответствии с текущим изменением МРОТ. Тем не менее вся система материального стимулирования должна оставаться гибкой, понятной, формирующей заинтересованность в достижении высоких результатов сельскохозяйственного производства.

#### Литература

1. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК / Ю. Н. Шумаков, В. И. Еремин, С. В. Жариков, В. Б. Панов / Под ред. Ю. Н. Шумакова. — М.: КолосС, 2006. - 304 с.