

УДК 338.24: 331.101.3

Е. П. Чирков, А. О. Храмченкова

Брянский государственный аграрный университет, Брянская область, Выгоничский район, с. Кокино, email: alores05@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Ключевые слова: аграрное производство, управление организацией, мотивация труда, стимулирование труда, управление персоналом.

В статье рассмотрены вопросы управления в отрасли сельского хозяйства и его влияние на эффективность аграрного производства, которая определяется отношением достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и др.) и складывается из эффективности использования различных производственных факторов, одним из которых является труд. Его эффективность во многом зависит от мотивации и стимулирования персонала. В настоящий момент большинство сельскохозяйственных организаций (предприятий) не имеют эффективных систем мотивации и стимулирования персонала применительно к современным экономическим условиям. Данную проблему необходимо решать на базе выработки как методических подходов, так и практических мероприятий по созданию систем мотивации и стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях (предприятиях) с учётом региональных особенностей, как важного элемента организационно-экономического механизма современного производства.

E. P. Chirkov, A. O. Khranchenkova

Bryansk State Agrarian University, Bryansk region, Vygonichsky district, Kokino, email: alores05@yandex.ru

MANAGEMENT OF THE AGRICULTURAL ORGANIZATION BASED ON MOTIVATION AND LABOUR INCENTIVES

Keywords: agricultural production, organization management, labor motivation, labor stimulation, personnel management.

The article considers the issues of management in the agricultural sector and its influence on the efficiency of agricultural production, which is determined by the relationship between the results achieved and the resources spent on this (material, labor, financial, etc.) and consists of the efficiency of using various productive factors, one of which is labor. Its effectiveness depended largely on motivation and staff incentives. At the moment, most agricultural organizations (enterprises) do not have effective systems of motivation and incentive of personnel in relation to modern economic conditions. This problem must be solved on the basis of the development of both methodological approaches and practical measures to create systems of motivation and stimulation of labor in agricultural organizations (enterprises), taking into account regional features, as an important element of the organizational and economic mechanism of modern agricultural production.

Статистические данные показывают, что за годы экономических реформ отечественное агропромышленное производство, несмотря на положительные тенденции развития, не вышло на показатели производства 1990 года. Это даёт основание полагать, что проблемы в сельском хозяйстве по многим позициям по тем или иным причинам не решаются. В свою очередь развитие требует оценки эффективности управления. Периодическая оценка органов управления с принятием по итогам мер поощрения или наказания является одним из наиболее

эффективных инструментов повышения результативности системы.

Сложившаяся в ходе рыночных реформ система управления с точки зрения её влияния на социально-экономическую эффективность агропромышленного производства, на его структурную перестройку позволяет говорить о том, что нынешние методики её оценки носят общий характер, зачастую отсутствует конкретность, механизм применения. Не все исходные данные можно найти в статистике, официальная отчётность не полная, не всегда конкретная, что-

бы судить об уровне развития системы. Следствием этого является потеря управляемости. Так, распалась организационная структура агропромышленного комплекса (АПК) и как следствие – система управления им, как единым объектом. Многие функции государственного управления АПК необоснованно утрачены и рассредоточены между различными министерствами и ведомствами. Нарушен принцип соответствия функций, полномочий и ответственности органов государственного управления. Неподготовленность значительной части управленческих кадров для работы в условиях рыночной экономики сдерживает формирование адекватных её управленческих структур.

Все это обуславливает необходимость совершенствования системы управления АПК с учётом изменений, которые произошли в целях, задачах, функциях, организационной структуре, а также в сферах информационного, кадрового обеспечения, разработки рациональной организации управления АПК и поиск новых оптимальных форм управления сельскохозяйственной организацией (предприятием). Она должна обеспечивать управляемость и контроль за реализацией целевых программ развития АПК, вовлечение в процессы управления саморегулирующихся общественных объединений товаропроизводителей, сохранение в государственной собственности предприятий (организаций) и учреждений, обеспечивающих внедрение достижений научно-технического прогресса [1-3].

Основной целью управления АПК в современных условиях является реализация аграрной политики, создание организационных, экономических, технических, правовых, социальных, информационных и иных условий в интересах удовлетворения потребности населения в продовольствии, а перерабатывающей промышленности в сырье, социальных задач в сельской местности, организация механизмов разработки и стимулирования освоения научно-технических достижений. В современных условиях в период активного внедрения в производство научно-технического прогресса, энергосберегающих технологий, включая цифровые, вызывает необходимость

создания системы мотивации и стимулирования труда, без которой сельскохозяйственные организации (предприятия) не смогут развиваться.

Материал и методы исследования

Методологической основой исследования является диалектический метод познания, законодательные и нормативные акты федеральных и местных органов власти, научные труды ученых-экономистов по изучаемой проблеме. Применялись общие научные методы исследования: системного подхода, **абстрактно-логический, монографический.**

Решение конкретных задач и содержание разработки системы управления сельскохозяйственной организацией (предприятием) основывается на приоритетных направлениях его функционирования в перспективе с учётом многообразия форм собственности и хозяйствования, вхождением в мировое экономическое пространство.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление – особая функция сложных систем (биологических, социальных, технических), направленных на упорядочение, сохранение и повышение целостной системы, её организации. В самом общем виде управление может быть определено как процесс целенаправленного воздействия на какую-либо систему с целью поддержания её в определенном состоянии или перевода в новое состояние с учётом её объективных свойств и закономерностей [4,5]. В экономической литературе существует большое разнообразие определений сущности управления. Большинство авторов рассматривают управление как процесс воздействия на производство.

Управление производством – это процесс отслеживания тенденций и изменений уровня эффективности производства и факторов на неё влияющих, который подразумевает: постановку целей; управление трудом, движением и запасами финансовых ресурсов, средствами производства и орудиями труда, технологиями производства продукции, экономическими связями и отношениями в АПК во внутренней и внешней среде; обоснование целесообразных спосо-

бов достижения каждой из этих целей; организацию, координацию и контроль деятельности коллективов и работников в управляющей и управляемой системах. Главное назначение этого процесса – получение при фактически имеющихся ресурсах и соблюдении норм и правил экологической безопасности возможно больших объёмов продукции при всемирной экономии живого труда.

Полнота реализации такого назначения системы управления производством зависит от многих факторов: кадрового обеспечения организаций АПК, профессиональной подготовленности руководителей, специалистов, непосредственных производителей продукции к работе в рыночных условиях; рациональной кадровой политике и организационной структуры управления; создания экономических условий, побуждающих работников осознанно и с желанием идти к поставленной цели; способов административного воздействия на предприятиях и организациях АПК путём доведения до них на длительный период времени обязательных для исполнения организационных и оперативно-распределительных предписаний и указаний (организационные положения, уставы, инструкции и т.п.).

Всякая система имеет свою структуру, то есть присущее только ей строение и внутреннюю форму организации, задающую содержание и устойчивость отношений между её подсистемами и элементами. Необходимо отметить, что управление организацией реально влияет на процессы в сельскохозяйственном производстве через оказание помощи посредством бюджетной поддержки, а также поисков инвесторов [6].

Известно, что эффективность деятельности сельскохозяйственной организации (предприятия) определяется отношением достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов и складывается из эффективности использования различных факторов производства [7]. В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности управления сельскохозяйственной организацией (предприятием). Сложность заключается в том, что процесс управления тесно связан не только с производственным процессом и его конечными

результатами, но и с социально-экономической обстановкой в стране, регионе, состоянием их экономики, а также во многом зависит от личностных характеристик руководителя и специалистов, принимающих решения.

В экономической литературе выделяют следующие факторы производства: земля, труд, капитал. Однако существующая классификация не учитывает ряд значимых факторов (второго порядка), также влияющих на эффективность деятельности сельскохозяйственной организации (предприятия). Основными критериями роста результативности аграрного труда и увеличения социально-экономического эффекта должны стать не только количественно-качественные параметры, но и субъективно-личностные, мотивационные: уровень интеллекта, компетентности, профессионализм; уровень трудовой активности, энергичность; деловые качества (опыт, способность к обучению); степень общей и технологической дисциплины; морально-психологическое состояние; степень удовлетворенности условиями труда и его содержанием [8]. В современных условиях особое значение приобретает побуждение людей к активным действиям, и, в том числе, к трудовым. Проблема побуждения людей к труду была и остаётся на сегодняшний день одной из наиболее актуальных.

В теории управления методы побуждения работников к труду называют также методами мотивации. Значение мотивов работников – предпосылка к успешному достижению целей сельскохозяйственной организации (предприятия). Мотивация – это комплекс внешних и внутренних факторов, которые заставляют человека действовать и вести определенным образом, она неразрывно связана с потребностями. В системе мотивации работников отечественных сельскохозяйственных организаций важную роль играют внешние факторы воздействия, называемые стимулами. Но объединяясь с внутренними факторами (мотивами), основанными на потребностях, они образуют систему материальной мотивации [9]. Это способности человека, его ожидания, цели, внутренние и внешние вознаграждения, удовлетворенность трудом, восприятие

человеком справедливости (несправедливости), осознание роли в процессе труда. От формирования такой системы во многом зависит как результативность деятельности ведущих товарных отраслей, так и сельскохозяйственной организации в целом.

Исследования в этом направлении показывают, что все теории трудовой мотивации концентрируются на выявлении человеческих потребностей и объяснении их вклада в развитие трудовой активности работников. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по поведению работников, так они порождают мотивы к действию. На разных этапах экономического развития общества из общего числа побудительных мотивов выделились три основных фактора мотивации труда, такие как: материальные, психологические, моральные. Доминирующими среди них, определяющими трудовое поведение работников и в большей степени способствующими активизации трудовой деятельности выступают, в первую очередь, желание увеличивать свой доход, необходимость нормально содержать семью и желание улучшить социально-бытовые и жилищные условия.

Таким образом, мотивация оказывает существенное влияние на поведение человека, а, следовательно, на эффективность использования земли, труда, капитала и других факторов производства. Всё это вызывает необходимость создания системы мотивации, без которой сельскохозяйственные организации (предприятия) не могут эффективно функционировать. Активному вовлечению работников в процесс труда с целью роста его эффективности будут способствовать системы его оплаты, максимально реализующие её стимулирующую роль. Для усиления стимулирующей функции заработной платы учёные предлагают использовать стратегически ориентированный механизм мотивации труда, в основе которого лежит система тесно увязанных между собой правовых, организационно-экономических, социальных, нравственно-психологических, экологических составляющих, максимально активизи-

рующих трудовую и предпринимательскую деятельность [10,11]. Механизм мотивации труда формируется на различных уровнях: работника отдельного трудового коллектива; организации (предприятия); отрасли; отдельного сектора экономики.

Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника. В подавляющем большинстве сельскохозяйственных организаций Брянской области сложились и продолжают эффективно использоваться традиционные системы оплаты труда: сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная и коллективная (бригадная), основанные на множестве видов расценок, которые учитывают специфику деятельности сельскохозяйственных организаций и их финансовые возможности, а также уровень развития отраслей и подотраслей. В целом существующие системы оплаты труда в сельскохозяйственных организациях (предприятиях) оказывают положительное влияние на рост эффективности труда, что подтверждается социально-экономическими показателями. Так за 2015-2019 гг. при увеличении производительности труда и рентабельности в 2,5 и 2,6 раза соответственно уровень жизни повышался в 1,7 раза.

Заработная плата складывается из основной и дополнительной частей. Её уровень регулируется на основе «Положения об оплате труда», выступающего в роли локального нормативно-правового акта, содержащего несколько разделов: общие положения: нормирование труда; тарифные условия оплаты труда; условия оплаты труда в растениеводстве и животноводстве; оплата труда водителей автомобильного транспорта; оплата работников, занятых на ремонте и обслуживании сельскохозяйственной техники и оборудования, строительстве и на работах по капитальному ремонту; на работах в подсобных производствах и промыслах; оплату труда руководящих работников, специалистов и служащих; натуральную оплату труда; выплаты компенсирующего характера и стимулирующие профессиональное мастерство; надбавки за стаж работы; премирование по результатам хозяйствования и финансовой деятельности.

Результаты изучения ряда нормативной и первичной документации по труду и заработной плате в сельскохозяйственных организациях (предприятиях) Брянской области показали, что применяемые системы оплаты труда могут существенно меняться. В основе таких различий, в первую очередь лежат производственно-организационная и технико-технологическая составляющие: способ организации трудовых процессов, уровень их механизации (модернизации), техническая оснащённость рабочих мест и уровень их обслуживания. Следовательно, критерии оплаты труда для большей объективности должны иметь максимальный стимулирующий эффект от своего воздействия на конечный результат, а соответственно – быть тесно связаны с особенностями технологических и трудовых процессов. Размер основной заработной платы не может быть ниже минимального размера, определяемого законодательством страны.

Обобщение передового опыта ряда отечественных и зарубежных сельскохозяйственных организаций показывает, что хороший мотивационный эффект даёт система оплаты труда, в которой присутствуют следующие составляющие: основная и дополнительная оплата в денежной форме; натуральная оплата (в форме поощрения); премирование за индивидуальные результаты труда и годовые результаты работы; моральное стимулирование; штрафные санкции и неустойки, не противоречащие трудовому законодательству.

К общим стимулирующим выплатам работников сельскохозяйственных организаций (предприятий) следует отнести доплаты и надбавки за высокие достижения в труде, работу с меньшей численностью, премии, вознаграждения и т.д., конкретные размеры которых определяются коллективным договором и закрепляются в Положении об оплате труда, исходя из наличия средств, направляемых на потребление. В большей части сельскохозяйственных организаций (предприятий) надбавки представлены выплатами: за высокое профессиональное мастерство: выполнение особо важной работы на срок её проведения; непрерывный стаж работы на предприятии.

Доплата – поощрительная форма материального вознаграждения, связанная с более высокими индивидуальными результатами и качеством труда. Доплаты содержат в своём составе компенсации за: совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания или увеличения объёмов работ; выполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

Премия – более сложная форма материального вознаграждения; от дополнительной оплаты она отличается рядом особенностей. Во-первых, премия носит неустойчивый характер (может уменьшаться, увеличиваться и не начисляться вообще) и непосредственно связана с результатами труда (их превышением над базовой величиной). Во-вторых, премия не должна начисляться за результаты деятельности работника, являющиеся обязательными и оплачиваемыми в качестве основного заработка. В-третьих, выдачу премии по мотивам не связанным с результатами труда, нельзя признать правильной. В-четвертых, незначительные по размерам, но массовые по охвату работников и регулярно выплачиваемые премии, по сути, превращаются в доплаты и не могут эффективно стимулировать. Премирование действительно лишь при выполнении определенных условий и должно быть оправдано прежде всего экономически. Условия премирования должны быть тщательно разработаны, в них необходимо отразить состав премируемых, показатели премирования, размеры премий и сроки их выдачи. Источником для премирования служит прибыль и образуемые из неё фонды.

В сельскохозяйственных организациях (предприятиях) получили варианты натурального премирования за достижение установленных производственных показателей, как продукцией растениеводства, так и продукцией животноводства, а также услугами тракторов и комбайнов.

Рассмотренные условия премирования за выполнение установленных показателей, включая варианты поощрения в натуральной форме позволяют стимулировать работников к высокопроизводительному труду, и повышать качество их жизни.

В комплексе с общепринятой системой вознаграждения с целью сохранения и привлечения высококвалифицированных кадров целесообразно предусмотреть набор дополнительных выплат от работодателя работнику – «социальный пакет» (возможность компенсировать часть издержек на лечение, отдых в санаториях и курортах, услуги детских дошкольных учреждений и т.п.).

Вид системы оплаты труда, премий, иных поощрительных выплат, а также их соотношений у отдельных категорий персонала сельскохозяйственной организации (предприятия) определяют самостоятельно и фиксируют их в коллективных договорах и иных нормативных актах.

Эффективность материального стимулирования во многом определяется умением руководителя использовать такие дидактические приёмы, как определённая доступность, своевременность, гласность, наглядность. Например, своевременность поощрения вызывает у работника положительные эмоции, убеждает его в целесообразности напряжённой работы. При наложении взыскания своевременность является важнейшим аспектом их справедливости.

Формированию системы мотивации и стимулирования персонала предшествует анализ эффективности использования трудовых ресурсов сельскохозяйственной организации (предприятия) в связи с анализом состояния мотивации и стимулирования труда. Основной задачей данного анализа является выявление всех факторов, тормозящих рост производительности труда, приводящим к потерям рабочего времени, то есть отрицательно влияющих на конечные результаты сельскохозяйственной организации.

При анализе использования персонала важно оценить трудовой потенциал работника и его соответствие занимаемой должности. При этом выявляется, насколько полно работник выполняет функции, каковы его возможности и резервы. Здесь же анализируется социальная программа развития сельскохозяйственной организации (предприятия), фонд рабочего времени, оплаты труда и другие показатели. Целью анализа условий труда является оценка соблюдения требований психофизиологии, эрго-

номики, технической эстетики, охраны труда и техники безопасности.

Предметом мотивационного анализа является оценка системы мотивации труда, сложившейся в сельскохозяйственной организации (предприятии), и результатов действия этой системы, на базе взаимодействия потребностей, мотивов и стимулов. Основными задачами анализа мотивации труда являются: изучение её состояния; оценка эффективности стимулирования персонала; выявление проблем и оценка оптимальности принимаемых управленческих решений в сфере мотивации труда.

После проведения анализа подводятся итоги и формируется целостная система, которая включает соответствующие органы, обеспечивающие реализацию функции мотивации и стимулирования труда, а также механизмы стимулирования персонала (система материального стимулирования труда на основе принципов его оплаты, систем нематериального стимулирования труда).

В связи с вышеизложенным считаем необходимым предложить сельскохозяйственным организациям (предприятиям) создание специальной службы управления персоналом, целью которой является конструктивное сотрудничество с другими службами, при этом каждый работник заинтересован максимально расширить свой трудовой потенциал.

Служба по управлению персоналом должна заниматься следующими взаимосвязанными видами деятельности:

- отбор, адаптация и оценка персонала;
- организация труда;
- определение оптимальной численности персонала;
- разработка должностных обязанностей работников;
- обеспечение оптимальных условий труда;
- планирование карьеры работников сельскохозяйственной организации (предприятия) и др.

Управление мотивацией и стимулированием труда является одной из функций экономической службы сельскохозяйственной организации, в рамках которой в крупных сельскохозяйственных предприятиях может быть создана специальная группа, занимающаяся вопросами мотивации и стимулирования

труда, и сотрудничающая с другими службами и подразделениями. В небольших сельскохозяйственных организациях (предприятиях) вопросами мотивации и стимулирования труда может заниматься отдельный исполнитель. При этом сотрудники службы руководствуются утвержденными материалами (нормативными справочниками, методической литературой и т.п.)

Выводы

На основе выявленных позитивных и негативных особенностей системы управления аграрным производством, оказывающим влияние на его

эффективность применительно к современным экономическим условиям, рассмотрен методологический подход к созданию системы мотивации и стимулирования труда в сельскохозяйственных организациях (предприятиях) с учётом региональных особенностей. Предложено формирование организационно-экономического механизма управления персоналом, создающим условия для активизации процессов мотивации труда, его стимулирования, направленных, в конечном счёте, на обеспечение повышения эффективности труда и результативности финансово-хозяйственной деятельности организации в целом.

Библиографический список

1. Ушаев И.Г. Система управления – основа реализации инновационного развития АПК России // АПК: Экономика, управление. 2013. № 1. С. 13-21.
2. Баклаженко Г.А. Проблемы развития системы управления АПК России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2013. № 2 (15). С. 27-30.
3. Чирков Е.П. Совершенствование организации управления региональным АПК // Вестник Брянской ГСХА. 2013. № 6. С. 30-41.
4. Ушаев И.Г. Формирование региональных систем управления в АПК. М.: Экономика и информатика, 1999. 368 с.
5. Развитие организационно-экономического механизма в системе ведения агропромышленного производства: монография / Под общей редакцией д.э.н., профессора Е.П. Чиркова. Брянск: Брянский ГАУ, 2014. 350 с.
6. Баклаженко Г.А. Организационные модели хозяйственного управления аграрной сферой и сельскими территориями. М.: ПРИНТ-ПРО, 2016. 337 с.
7. Чирков Е.П., Храмченкова А.О. Развитие теоретических и методологических положений повышения экономической эффективности аграрного производства // Агропродовольственная политика России. 2018. № 1 (73). С. 20-26.
8. Храмченкова А.О. Организационно-экономический механизм управления эффективности труда в молочно-сырьевом подкомплексе: монография. М.: Первое экономическое издательство, 2020. 262 с.
9. Храмченкова А.О. Стимулирование труда работников сельскохозяйственных предприятий в условиях рынка: дис. канд. экон. наук. Москва, 2000. 128 с.
10. Сёмин А.Н. Оперативное управление в сельскохозяйственных организациях: теория и практика // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2016. № 9. С. 2-9.
11. Югай А.М. Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве (теория и практика): монография. М.: Изд-во МСХА, 2002. 581 с.