

## Управление персоналом

# Сила мотивации

О мотивации персонала мы чаще всего задумываемся в период кризиса. Что происходит в этот момент в хозяйстве? Почти сразу начинаются финансовые проблемы – это задержка зарплаты, нехватка оборотных средств, жалобы кредиторов. Как следствие – люди могут начать уходить.

**Ольга Петухова, консультант по экономическим вопросам  
ООО «Консультант Агро», г. Владимир**

**И** первыми уходят лучшие. Ведь они уверены в своих силах и имеют значительный опыт работы. В результате такой потери активизируются процессы дестабилизации предприятия, ибо оставшиеся работники, как правило, не в состоянии вывести его из сложной экономической и финансовой ситуации. Как всегда следом назревает извечный русский вопрос: «Что делать?» Прежде всего необходимо разобраться с причинами возникшего кризиса. А затем, осознав, что без персонала любая стратегия ничто, начнем думать, чем и как заинтересовать людей.

### ■ Мотивация работников

В чем состоят противоречия при принятии управленческого решения? Их достаточно много, и они везде поджидают руководителей. Ни современный животноводческий комплекс, ни самое современное технологическое оборудование, ни высококачественные корма, ни скот высокой продуктивности не гарантируют получения «большого молока». Для эффективного его производства в первую очередь, нужны мотивированные к труду и хорошо обученные люди, способные реализовать ресурсосберегающие технологии. Известно, что мотивация персонала выступает сильным фактором конкуренции. При этом экономическая сущность мотивации труда состоит в том, чтобы разработать систему материального стимулирования, которая на каждом конкретном рабочем месте заинтересовывала бы работника в увеличении количества и повышении качества производимой продукции и услуг. Существует два вида стимулирования: материальное и нематериальное. В предприя-

тиях их используют, как правило, вместе, но все равно большее значение придается материальному стимулированию. Сюда относятся: заработка плата, премии, частичная оплата питания, выплата стипендий детям работников, обучающихся в высших и средних учебных заведениях, оплата за своих работников налога на землю, предоставление льгот по обработке земли, отпуск продукции по себестоимости или по льготным ценам для работников, новогодние подарки детям своих работников, ежегодные выплаты на лечение пенсионерам, оплата хирургических операций, предоставление льготных путевок в дома отдыха, на турбазы, льготы по оплате коммунальных услуг (электроэнергии, воды, тепла).

А вот система мер нематериального стимулирования включает в себя предоставление первоочередного права работать на новой технике, выдачу единой рабочей одежды с логотипом или фирменным знаком (поддерживается корпоративное чувство), повышение квалификации сотрудников посредством обучения в стране и за границей, посещение крупнейших специализированных выставок, театра, спортивных мероприятий и т. п.

В организации менеджмента в сельском хозяйстве уже сложилась довольно стройная система мотивации, основанная на следующих рекомендациях:

- сделайте систему поощрения ясной и понятной, информация о ней должна быть доступна на стенде, в «красном уголке», где в любое время работник может с ней ознакомиться;
- распространяйте в коллективе информацию о поощрениях (о них должны напоминать бригадиры и специалисты при обсуждении вопросов с работниками);
- поощряйте работников сразу же после оценки результата труда, а не «потом»

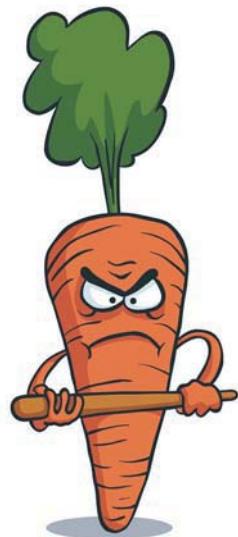
(никому особенно не интересна премия за заготовку кормов в конце года, когда и корма уже давно съедены);

- поощряйте работников повышением размера премии, а не повышением заработной платы (иначе они один месяц в году поработают ударно, а в остальное время будут отлынивать от работы: все равно зарплата выплачивается);
- не превращайте премирование в «рутинное дело», воспринимаемое как получение скрытой зарплаты (руководители часто говорят: у нас есть премия за стаж, за разрывной день, за классность и т. д. и т. п., но эти премии начисляются каждый месяц вне зависимости от степени участия сотрудника в работе коллектива в данном месяце и воспринимаются людьми как обязательное вознаграждение; а ведь смысл премии как раз и состоит в стимулировании интенсивности труда);



Чтобы мотивировать доярку хорошо и производительно работать, нужно использовать различные меры стимулирования.

Фото: М. Политова



**Таблица 1.** Оплата труда доярок в группах в зависимости от сортности производимого молока, рублей за 1 ц молока с содержанием жира 1%

Обязанности доярки	1-я группа			2-я группа		
	Высший сорт	1-й сорт	2-й сорт	Высший сорт	1-й сорт	2-й сорт
Доение	0,66	0,50	0,32	0,88	0,66	0,43
Уход за доильной аппаратурой	0,09	0,07	0,04	0,12	0,08	0,06
Выгон коров на прогулку, зоовет-мероприятия, контрольная дойка	0,09	0,07	0,04	0,12	0,08	0,07
Разрывной характер работы	0,33	0,24	0,16	0,43	0,34	0,20
Всего	1,15	0,88	0,56	1,55	1,16	0,76

- когда не хватает средств для весомого материального поощрения, используйте нематериальное поощрение; но нематериальное поощрение теряет свое значение, если оно используется многократно;
- не связывайте зарплату и поощрения с занимаемой должностью работника;
- нормативы оплаты труда должны быть понятны работникам и признаны ими справедливыми;
- учитывайте при стимулировании работника его психологию, общую и национальную культуру.

При всем разнообразии форм мотивации, в них есть еще и психологические тонкости. Так, для молодого главы семейства, который строит собственный дом, определяющими факторами являются абсолютная величина зарплаты и регулярность ее выплаты. А для нацеленного на карьеру и не привязанного к данному месту сотрудника может быть важна относительная величина зарплаты по сравнению с другими работниками и местами работы. Если же сотрудник является новичком в отрасли и хочет профессионально расти, то для него важны неолько деньги, сколько возможность повышения квалификации на рабочем месте. Семейные люди стремятся к регулярному времени работы, а те, кто подрабатывает, наоборот, хотят иметь гибкий график работы. Для работника старшего возраста стимулом часто являются не столько деньги, сколько достойные условия труда и отсутствие чрезмерных физических нагрузок. А еще есть люди, для которых материальные и организационные стимулы имеют второстепенное значение, так как они стремятся к тому, что ничего не стоит и, тем не менее, очень высоко ценится: для них важно простое человеческое признание.

### ■ Выше качество – выше зарплата

Оплата труда является наиболее важным источником мотивации труда работников в сельском хозяйстве. Сегодня использу-

ется несколько видов оплаты труда, которые применяются в различных условиях хозяйствования. Многие из них были успешно использованы в консультируемых нами сельскохозяйственных предприятиях. Можно предложить несколько вариантов расчета заработной платы.

1. При изменяющейся почасовой ставке оплата осуществляется не по единому тарифу. Работники разделяются на несколько групп (3–5), труд оплачивается по различным почасовым тарифам (можно применить разные коэффициенты к базовой тарифной ставке). Например, различия вводятся для полеводческих бригад и для животноводческих ферм. Плюсом этой системы является то обстоятельство, что стимулирующий результат достигается за счет ежегодной перегруппировки работников по группам оплаты, а минус связан с субъективностью оценки производительности труда при распределении людей по группам (табл. 1).
2. При системе оплаты с основной ставкой (окладом) и с надбавкой за повышение производительности труда и качество продукции работнику выплачивается основная ставка, которая по величине примерно покрывает его главные прожиточные потребности. Кроме того, выплачиваются доплаты за определенные виды работ или сдельные элементы зарплаты (целевые премии, оплата за количество) в размере 15–50%. Все зависит от качественных или финансовых критериев, оперативной оценки руководителем отрасли качества и количества произведенной продукции. Плюсом системы является то, что работник располагает достаточным временем для качественного выполнения работы (ведь его прожиточные потребности гарантированы) и побуждается к высокой производительности, так как это приносит ему финансовую выгоду (табл. 2).

**JOHN DEERE**

г. Орел (4862) 49-98-49  
г. Липецк (4742) 39-34-52  
г. Брянск (4832) 92-94-86  
г. Тамбов (47531) 5-59-00

[www.technodom.com](http://www.technodom.com)

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ДИЛЕР  
**TECHNODOM**

Однако здесь есть и определенные минусы: эта система пригодна не для всех отраслей.

Применение в одном из сельскохозяйственных предприятий системы премирования доярок в зависимости от снижения доли маститных коров привело к тому, что это хозяйство стало одним из лучших в области по качеству произведенного молока, а содержание соматических клеток в 1 см<sup>3</sup> молока уже несколько лет держится на уровне до 200 тысяч.

Специалисты же при использовании такой системы получают оклад и премию в размере 100% от оклада (табл. 3). Премия начисляется по итогам работы за месяц. Показатели для начисления премии определяются профилем специалистов. Таким образом, у руководителя появляются реальные рычаги воздействия на них. Данная система оплаты труда применяется в СПК «Гавриловское» Сузdalского района Владимирской области, что способствовало росту мотивации персонала и руководителя к эффективной работе. В результате продуктивность коров повысилась с 5800 до 6100 литров молока в год, значительно улучшилось качество основных кормов (содержание обменной энергии

**Таблица 2.** Премированиe доярок в зависимости от наличия больных маститом коров и от сорта молока, рублей за 1 ц молока с содержанием жира 1%

Доля маститных коров, %	В доильном зале		При молокопроводе	
	Высший сорт	1-й сорт	Высший сорт	1-й сорт
До 10	1,17	0,90	1,62	1,21
10–20	0,97	0,75	1,34	1,00
21–30	0,81	0,62	1,12	0,84
31–40	0,65	0,50	0,90	0,67
41–60	0,54	0,42	0,75	0,56
61–80	0,45	0,35	0,62	0,47

в травяном сilage выросло до 5,8 МДж, а в кукурузном сilage – до 6,86 МДж).

3. При групповой оплате алгоритм расчета оплаты труда строится следующим образом. Вначале определяется процент затрат на зарплату в расчете на 1 кг молока. Потом количество фактически реализованного молока умножается на процент затрат на заработную плату и этот фонд зарплаты переводится на внутрипроизводственный счет группы работников. Распределение денег осуществляется руководителем группы на основе отработанных часов, доплат и вычетов (табл. 4). Достижением системы является тесная зависимость финансового вознаграждения группы от достигнутых результа-

тов ее работы, а минусом – ежемесячное проведение расчетов, злоупотребление системой (например, интенсивное скармливание кормов животным). Кроме того, способности членов группы к труду должны быть сопоставимыми, так как в противном случае неизбежны проявления несправедливости при оценке вклада каждого из работников в общий результат. Данная система была опробована в одном из сельскохозяйственных предприятий Владимирской области и показала, что при небольшом размере хозяйства она очень удобна в использовании.

4. Оплата труда с учетом участия работников в конечном результате. При применении этой системы в конце года

**Таблица 3.** Премирование специалистов хозяйства в зависимости от результатов работы

Должность	Показатели для начисления премии	Размер, %
Председатель (директор)	■ за реализацию продукции предприятия ■ за грамотное руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия	100
Главный бухгалтер	■ за своевременное и качественное выполнение работ при отсутствии нарушений трудовой дисциплины ■ за знание и соблюдение финансового, налогового законодательства	100
Главный экономист	■ за своевременный анализ ПФД ■ за знание и применение финансового, налогового, земельного законодательства	100
Главный инженер	■ за рациональное приобретение качественных запчастей и материалов ■ за контроль расходования ГСМ, запчастей, материалов на ремонте с.-х. техники, эксплуатации МТП и поддержание с.-х. техники в состоянии постоянной технической готовности ■ за своевременное оформление документов	100
Главный агроном	■ за своевременное и качественное проведение сельскохозяйственных работ ■ за качественную заготовку кормов	100
Главный зоотехник	■ за контроль производства продукции животноводства ■ за качество реализованного молока ■ за контроль организации труда в животноводстве, ветеринарной службе	100
Начальник животноводческого комплекса дойного стада КРС	■ за качество реализованного молока ■ за рациональный расход кормов, материалов ■ за контроль организации труда на комплексе	100
Главный ветеринарный врач	■ за рациональное лечение и использование медикаментов, ■ за своевременную вакцинацию животных ■ за снижение количества инфекционных больных животных ■ за качество реализованного молока, контроль технологии доения ■ за сохранность поголовья	100

# 39 метров в синем цвете

## Альбатрос от ЛЕМКЕН

Произвести обработку средствами защиты растений требуемых площадей в кратчайшие сроки и точно по назначению, не теряя времени на заполнение и промывку – в этом заключается эффективная защита растений. Доведенный до совершенства опрыскиватель Альбатрос

от ЛЕМКЕН, с объемом бака до 6 200 литров и шириной штанги до 39 метров является идеальным партнером в области профессиональной защиты растений. Качество ЛЕМКЕН, которое восхищает. Мы это называем: 39 метров в синем цвете.



 **LEMKEN**  
THE AGROVISION COMPANY

по достижении ими определенных целевых показателей предприятие гарантирует своим работникам премии и другие формы поощрения. Они устанавливаются в зависимости от того, какой экономический показатель имеет наибольшее значение для данного предприятия: прибыль, оборот, физические показатели производительности, нормы максимальных затрат. Указанная система поощряет единство сотрудников и создает сильный стимул для достижения общих лучших результатов. Недостаток ее состоит в том, что работники могут не дождаться конца года и уволиться или по не зависящим от работников причинам предприятие не достигнет положительных результатов работы. В таких ситуациях эта форма стимулирования обесценивается (табл. 5).

Поэтому она постоянно совершенствуется. Например, при заготовке сенажа премия начисляется не по факту его закладки на хранение, а только после проведения лабораторного анализа качества кормов по каждой транше. Таким образом, премирование работников в предприятии осуществляется не в конце года. Применение этой системы материального стимулирования привело в СПК ПЗ «Илькино» Меленковского района Владимирской области к тому, что с 2006 г. по 2009 г. содержание чистой энергии в 1 кг сухого вещества кукурузного сенажа увеличилось с 6,18 до 6,64 МДж, а травяного сенажа – с 5,06 до 5,8 МДж. Таким образом снимается основной минус в используемой системе премирования работников сельскохозяйственных предприятий.

**Таблица 4.** Расчет групповой оплаты труда в предприятии

Показатель	План	Факт		
		1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц
Объем реализации молока в месяц, тонн	300	300	280	320
Цена реализации, руб./л	15,0	14,5	15,0	14,5
Выручка, тыс. руб.	4500	4350	4200	4640
Доля заработной платы в выручке, %	20	20	20	20
Заработка, тыс. руб.	900	870	840	928

### ■ Подводные камни

Для успешного внедрения любой системы оплаты труда необходимо разработать хорошо продуманный алгоритм перехода к новой форме мотивации. И здесь нужно обратить внимание на некоторые существенные моменты. Следует предусмотреть, как будет производиться оплата труда в случае аварий, болезней и обусловленного погодными условиями неурожая. Надо быть всегда готовым к негативной реакции работников. Опыт показывает, что лучше заплатить премию за снижение падежа скота, чем планировать вычеты из зарплаты при высоком падеже животных. Кроме того, важно предусмотреть не только механизм поощрения за хорошие результаты, но и санкции за плохую и очень плохую работу. Необходимо заранее просчитать последствия роста расходов на оплату труда, а также затрат на внедрение системы, ее поддержку и учет. Обрисуйте работникам их личную перспективу: ведь у кого перед глазами есть цель, тот может осмысленно работать над ее осуществлением. Обеспечьте понятное работникам распределение по рабочим местам, которое бы соответствовало не только производственной необходимости, но и их личным способностям и наклон-

ностям. Надо иметь в виду, что лучший руководитель не тот, кто хорош как специалист, а тот, кто лучше умеет организовать рабочие процессы и управлять ими. Для руководителя важно также уметь делегировать определенные функции по управлению своим работникам, но поручая при этом им только такие задачи, которые они реально могут выполнить. Следует давать ясные указания, определяя четкие сроки выполнения и вводя понятный контроль за исполнением. Кроме того, сотрудников важно активно включать в принятие решений. Рекомендуется создавать центры ответственности, где бы сотрудники работали под собственную ответственность с ориентацией на прибыль. Руководителю можно посоветовать проявлять снисхождение к подчиненным в случае упущений, в которых они не виноваты. Ведь именно высокомотивированные люди бывают особенно сильно задеты несправедливостью, если их винят в том, в чем они не виноваты.

### ■ Резюме

Что же даст переход к новой форме материального стимулирования, и действительно ли она имеет существенные преимущества по сравнению с уже используемыми методами? Применение конкретной системы в сельскохозяйственных предприятиях позволяет выявить ее положительные стороны. В хозяйствах начинают изменяться социальная структура и психология работников, внедряются новые организационные формы и методы менеджмента. Ведь работа в условиях рынка предъявляет новые более высокие требования к мотивации работников и руководителей, а быстрые изменения экономических условий требуют постоянной готовности руководящего состава к повышению квалификации. Конечно, современная информационная техника и коммуникации упрощают управленческую работу, но предъявляют высокие требования к руководителям и персоналу. Поэтому изменения в любом предприятии – это наущная необходимость, а рекомендуемая нами система поощрения может стать волшебным ключиком, открывающим дверцу в мир мотивации.

НСХ

**Таблица 5.** Премирование механизаторов в зависимости от качества сенажа

Оптимальное содержание	При заготовке сенажа из многолетних и однолетних трав:	При заготовке сенажа из кукурузы:	
Сухого вещества	– 30–40%	– 28–35%	
Масляной кислоты в кг С. В.	<0,3%	<0,3%	
Уксусной кислоты в кг С. В.	2,0–3,5%	2,0–3,5%	
<b>Минимальные базовые показатели</b>			
Содержание энергии	– 5,06 МДж НЭЛ/кг С. В.	– 6,18 МДж НЭЛ/кг С. В.	
<b>При превышении минимальных базовых показателей</b>			
Базовые показатели	Размер премии	Базовые показатели	Размер премии
– 5,16 МДж НЭЛ/кг С. В.	10%	– 6,23 МДж НЭЛ/кг С. В.	60%
– 5,26 МДж НЭЛ/кг С. В.	30%	– 6,28 МДж НЭЛ/кг С. В.	80%
– 5,36 МДж НЭЛ/кг С. В.	60%	– 6,33 МДж НЭЛ/кг С. В.	100%
– 5,46 МДж НЭЛ/кг С. В.	100%	– 6,38 МДж НЭЛ/кг С. В.	150%
– 5,56 МДж НЭЛ/кг С. В.	120%	– 6,42 МДж НЭЛ/кг С. В.	200%