

СЕКЦИЯ 1
ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ
АПК НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ
ПРОИЗВОДСТВА

УДК 331.214.72; 631.152.3

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ
И МОТИВАЦИЯ ТРУДА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Бельчина Е.М., ст. преподаватель

*УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск*

Ключевые слова: мотивация труда, сельское хозяйство, система сбалансированных показателей, стратегическое управление, мотивационные показатели

Keywords: labor motivation, agriculture, balanced scorecard, strategic management, motivational indicators

Аннотация: В статье рассмотрены аспекты использования сбалансированной системы показателей в качестве критериев повышения эффективности сельскохозяйственного производства, определены принципы использования сбалансированной системы мотивации труда и индикаторы, способствующие комплексной оценке эффективности деятельности сельскохозяйственной организации.

Summary: The article considers the aspects of using a balanced system of indicators as criteria for improving the efficiency of agricultural production, defines the principles of using a balanced system of labor motivation and indicators that contribute to a comprehensive assessment of the effectiveness of an agricultural organization.

Инновационное развитие сельского хозяйства и эффективность использования человеческого капитала тесно связаны с уровнем трудовой мотивации работников, с их заинтересованностью в результатах деятельности субъектов хозяйствования. Отношение человека к труду, его конкретные действия в процессе труда, в процессе производства и реализации продукции зависят от различного рода объективных и субъективных причин и факторов. Как известно, интересы людей всегда сопряжены с их потребностями, вызваны и обусловлены ими. В такой ситуации актуальным является вопрос о тесной взаимосвязи интересов работников и интересов работодателя. Наиболее выгодное использование интересов работников в

интересах нанимателя достигается путем эффективного управления персоналом, а также повышения его мотивации к определенным действиям.

Важным критерием эффективности трудовой мотивации работников является удовлетворение их экономических интересов. Экономические интересы работника обусловлены, в большинстве случаев, стоимостью рабочей силы, а именно, уровнем оплаты труда, что и определяет трудовую мотивацию. Как правило, финансово-экономические показатели деятельности сельскохозяйственной организации работника практически не интересуют, следовательно, отсутствуют трудовая инициатива и различные формы трудовой активности, направленные на повышение производительности труда, и определяющие результативность трудовой деятельности.

Кроме этого, проведенные исследования позволяют утверждать, что в сельскохозяйственных организациях не всегда используется дифференцированный подход в стимулировании труда с учетом трудового вклада каждого работника в конечный финансовый результат. В отдельных субъектах хозяйствования различия в стимулирующих (премиальных) выплатах работников достигших плановых показателей и не выполнивших плановые значения – незначительна, и не может оказать мотивирующего эффекта и способствовать повышению производительности труда.

Уровень заработной платы работников в сельском хозяйстве значительно ниже по сравнению уровнем заработной платы работников других отраслей экономики, а также отстает от среднереспубликанского уровня. Так, за период с 2013 г. по 2019 г. отношение среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства по сравнению к среднемесячной заработной плате в целом по республике снизилось с 74,9 % в 2013 г. до 69,1 % в 2019 г. и составила 755,3 руб. [1, стр. 11].

Отрицательное влияние на повышение мотивации труда оказывают и возникающие диспропорции в росте производительности труда и заработной платы. В частности, в 2017–2019 гг. в сельском хозяйстве наблюдается опережающий рост заработной платы по сравнению с ростом производительности труда за этот же период. Так, 2017 г. рост среднемесячной заработной платы превысил рост производительности труда в сельском хозяйстве на 5,5 процентных пункта, в 2018 г. – рост заработной платы работников в сельском хозяйстве составил 115,5 % по отношению к 2017 г., при этом производительность труда снизилась и составила 99,2 % от уровня 2017 г. [1, стр. 11–12]. В 2019 г. также наблюдаются опережающие темпы роста заработной платы работников сельского хозяйства по сравнению с производительностью труда. Так, в 2019 г. рост заработной платы на 7,5 процентных пункта превысил рост производительности труда [1, стр. 11–12].

Стоит также отметить, что рост заработной платы без учета роста производительности труда является одним из факторов снижения эффек-

тивности производственной деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей, а также приводит к росту кредиторской задолженности перед персоналом по оплате труда, что также отрицательно сказывается на финансово-экономических показателях деятельности субъектов хозяйствования в аграрной сфере.

Таким образом, сложившиеся в сельском хозяйстве уровень и система материального стимулирования труда не соответствуют требованиям рыночной экономики, не связаны с конечными финансовыми результатами и нуждаются в совершенствовании.

Одним из инструментов, направленных на повышение мотивации труда и результативности управления сельскохозяйственным производством, является использование сбалансированной системы показателей.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это концепция системы стратегического управления эффективностью, которая позволяет организациям определять стратегические цели и управлять их достижением.

Первоначально данная концепция была представлена Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в статье «Harvard Business Review» (HBR) в 1992 г. [2, стр. 2].

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных финансовых и производственных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации.

Следовательно, сбалансированная система мотивации – это инструмент стратегического управления персоналом, направленный на повышение конкурентоспособности организации. Ключевыми элементами в сбалансированной системе мотивации являются согласованность целей организации и системы материального и нематериального стимулирования персонала.

Поскольку аспектами стратегического развития организации являются четыре перспективы (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие), следовательно, для построения сбалансированной системы мотивации необходимо выполнение следующих шагов:

- 1) конкретизация стратегических целей сельскохозяйственной организации;
- 2) увязка и соединение стратегических целей причинно-следственными цепочками (построение стратегической карты);
- 3) выбор показателей и определение их целевых значений;
- 4) разработка стратегических мероприятий, определение зон ответственности и контроля.

Определив стратегические цели сельскохозяйственной организации, показатели и их фактические и целевые значения, формируется сбалансированная система показателей (таблица 1).

Таблица 1. Сбалансированная система показателей сельскохозяйственной организации

Перспектива	Цель	Показатели измерения цели (мотивационные показатели)
Финансы	Рост выручки от реализации продукции	Выручка от реализации продукции
	Увеличение прибыли от реализации продукции	Прибыль от реализации продукции
	Увеличение чистой прибыли	Чистая прибыль Уровень дивидендов
	Рост рентабельности реализации	Рентабельность реализации
	Сокращение дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность
	Уменьшение кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность
Клиенты	Расширение ассортимента производимой продукции	Количество товарных позиций
Внутренние бизнес-процессы	Увеличение валового сбора сельскохозяйственных культур	Урожайность Валовый сбор Количество заготовленных кормов
	Увеличение производства продукции животноводства	Удой молока на одну корову Среднесуточный привес Получено приплода
	Повышение качества производимой продукции / выполняемых работ	Качество выполняемых посевных/уборочных работ Снижение потерь урожая Качество заготавливаемых кормов Снижение падежа животных Снижение яловости коров
Обучение и развитие	Сохранить кадровый состав	Текущность кадров Средний стаж работы в организации Заболееваемость Удовлетворенность результатами и условиями труда
		Повысить уровень компетентности сотрудников
	Повышение эффективности работников (производительности труда)	Выручка от реализации продукции/ на одного среднесписочного работника

В таблице при измерении показателя цели необходимо указывать текущее значение (на отчетную дату) и целевое значение. Итоги работы оцениваются через сравнение плановых (целевых) и фактических значений с выяснением причин отклонений. В результате корректируется либо целевое значение показателей, либо стратегические мероприятия.

В литературе выделяют следующие принципы системы мотивации персонала, основанной на сбалансированной системе показателей:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- соразмерность: вознаграждение должно быть соразмерно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, соответствовать его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и должны быть справедливыми.

Эффективность использования сбалансированной системы показателей и сбалансированной мотивации труда обусловлено тем, что данная система увязывает различные функциональные области и уровни управления. Это повышает не только эффективность управления персоналом, но и способствует улучшению финансовых показателей деятельности организации, а также ее конкурентоспособности.

Список использованной литературы

1. Сельское хозяйство Республики Беларусь, 2020 : стат. сборник. – Минск, 2020. – [Электронный ресурс]. // Режим доступа : https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications / izdania/ public_compilation / index_17563/ – Дата доступа : 31.03.2021.

2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 3-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. — Москва : Издательство «Олимп–Бизнес», 2017. – 320 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://static.myshop.ru/product/pdf/242/2414830.pdf>. – Дата доступа : 06.04.2021.

3. Ильинова, О.В. Материальное стимулирование персонала на основе Key Performance Indicators в рамках сбалансированной системы показателей как инструмент стратегического управления предприятием // Вестник Евразийской науки. – 2018. – № 1. Режим доступа : <https://esj.today/PDF/27ECVN118.pdf> – Дата доступа: 14.04.2021.