

УДК 330.04

**Ю.О. ТИХОНОВСКАЯ**

ассистент кафедры маркетинга и международного менеджмента,  
Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 15 апреля 2021 г.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

*Цель* – анализ современных тенденций и определение перспектив развития модели мотивации труда. На современном этапе развития экономики актуальным является исследование возможностей регулирования оплаты труда с целью обеспечения социальной защиты работников и более полной увязки с экономическими результатами производства.

*Материалы и методы.* Теоретической основой для исследований послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области мотивации, материального стимулирования труда работников. Информационной базой для исследований являлись нормативные и правовые акты Республики Беларусь, данные Национального статистического комитета Республики Беларусь. Применены системный подход, абстрактно-логический, сравнительного анализа, монографический и расчетно-конструктивный методы.

*Результаты.* В результате исследования были определены проблемы в области оплаты труда сельского хозяйства Республики Беларусь; проведены исследования влияния экономических, социальных и организационных факторов на оплату труда: изучение опыта применения новых принципов мотивации и стимулирования труда работников в условиях индустриальных технологий; рассмотрены основные показатели уровня жизни населения на примере отдельных областей Республики Беларусь, уровень заработной платы по видам деятельности.

*Заключение.* К числу важнейших проблем в области совершенствования оплаты труда сельскохозяйственных предприятий относятся: выработка нового понимания сущности заработной платы, разработка системы результативного управления в сельском хозяйстве. Теоретические исследования и практический опыт передовых стран и предприятий свидетельствуют о влиянии социальных факторов на эффективность каждого сотрудника.

*Ключевые слова:* сельское хозяйство, стимулирование, мотивация, заработная плата, труд.

**TIKHONOVSKAYA Y.O.**

Assistant of Marketing and International Management Department,  
Polessky State University, Pinsk, Republic of Belarus

## **A MODERN APPROACH TO MOTIVATION AND INCREASING LABOR OF AGRICULTURAL WORKERS**

*Objective.* Analysis of current trends and determination of the prospects for the development of the labor motivation model. At the present stage of economic development, it is relevant to study the possibilities of

regulating wages in order to ensure social protection of workers and a more complete link with the economic results of production.

**Materials and methods.** The theoretical basis for the research was the works of domestic and foreign authors in the field of motivation, material incentives for workers. The information base for the research was the normative and legal acts of the Republic of Belarus, data from the National Statistical Committee of the Republic of Belarus, a systematic approach, abstract-logical, comparative analysis, monographic and computational-constructive methods were applied.

**Results.** As a result of the study, problems were identified in the field of remuneration of agriculture in the Republic of Belarus; studies of the influence of economic, social and organizational factors on labor remuneration have been carried out: study of the experience of applying new principles of motivation and incentives for workers in the conditions of industrial technologies; the main indicators of the standard of living of the population are considered on the example of individual regions of the Republic of Belarus, the level of wages by type of activity.

**Conclusions.** Among the most important problems in the field of improving wages that need to be addressed in relation to agricultural enterprises are: the development of a new understanding of the essence of wages, the development of a system of effective management in agriculture. Theoretical studies and practical experience of advanced countries and enterprises indicate the high role of social factors on the effectiveness of each employee.

**Keywords:** rural economy, incentives, motivation, wages, labor.

**Введение.** Республика Беларусь является самодостаточной в продовольственном отношении страной, имеющей развитый агропромышленный комплекс, обеспечивающий потребности населения и внутреннего рынка в продовольствии. Основой успешного ведения производства остается подбор и подготовка руководящих кадров, специалистов-технологов как высшего, так и среднего звена. Закрепление молодых специалистов в сельскохозяйственных организациях является насущной проблемой республики, без решения которой дальнейшее динамичное развитие сельского хозяйства в

целом невозможно. Данная проблема может быть решена эффективным подходом к мотивации и материальному стимулированию труда работников.

**Основная часть.** Агропромышленный комплекс Беларуси обеспечивает страну всеми необходимыми видами продукции и успешно осваивает новые зарубежные рынки. Главные источники дохода в сельском хозяйстве Республики Беларусь – молоко, сахарная свекла, зерно и овощи. Наибольшую рентабельность в разрезе видов продукции дает молоко (25%), сахарная свекла (19%), зерно (14%), овощи (13%) (Рисунок 1).

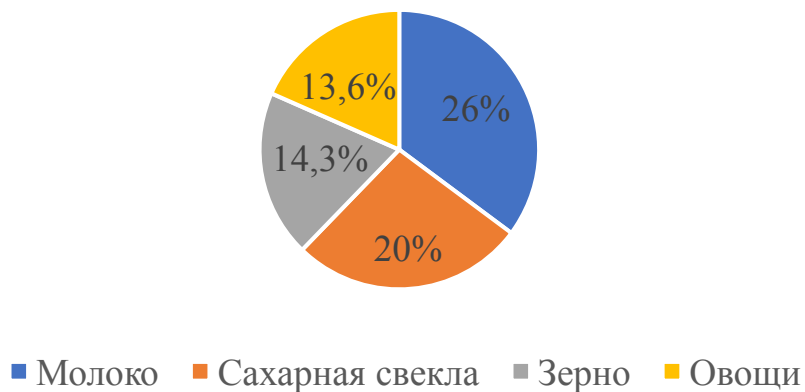


Рисунок 1. - Рентабельность в разрезе видов продукции

Важнейшую экспортную позицию в сельском хозяйстве Республики Беларусь занимает молочная и мясная отрасль. Беларусь сегодня – один из лидеров мирового молочного рынка и главный поставщик молочных продуктов в Россию.

Кроме того, в сентябре 2020 года белорусские производители отправили в Китай 4 тыс. т сухого молока. Из вышеперечисленного следует вывод, что необходимо сосредоточиться на молочном животноводстве, чтобы обеспечить безубыточную деятельность сельскохозяйственным предприятиям [1].

Исследования подтверждают, что в Республике Беларусь в настоящее время одной из проблем является сокращение трудовых ресурсов деревень, такая проблема затрагивает и молочную отрасль страны. В 2000 году удельный вес занятого в сельском хозяйстве населения насчитывал 14,1%, в 2020 году данный показатель составил 9,2%.

Одной из причин может служить меньший размер заработной платы по сравнению с другими отраслями значительной части работающего населения, результатом чего является ослабление ее воспроизводственной мотивации и стимулирующей функции [2].

В первую очередь, нами были рассмотрены значения основных показателей в области доходов и заработной платы (Таблица 1).

Резюмируя: значение среднемесячной номинальной заработной платы было незначительно ниже общереспубликанского уровня (1 224,5 руб.). Заметим положительную динамику среднемесячной номинальной заработной платы в городе Минске, что составляет 142% от общереспубликанского уровня, и в Минской области 1217, 00 руб. (99,4%).

В Гомельской области среднемесячная заработная плата составляет 1080,0 руб., что соответствует 88% от республиканского уровня. В Могилевской области 999,3 руб., 81%. Показатель среднемесячной заработной платы данной области – наименьший.

Далее был проведен анализ номинальной начисленной среднемесячной заработной платы работников Республики Беларусь по видам экономической деятельности.

Исследуемая нами отрасль – сельское хозяйство – занимает 10 место из 15 по показателю среднемесячной заработной платы. В таблице 2 представлена номинальная начисленная заработная плата работников сельского хозяйства.

Таблица 1. – Основные показатели уровня жизни населения на примере отдельных областей Республики Беларусь, январь-октябрь 2020 года

Наименование области	Среднемесячная номинальная заработная плата, руб	Реальная начисленная заработная плата, %	ПМ трудоспособного населения, руб.	Покупательная способность заработной платы	Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, %	Уровень малообеспеченности по областям, 2019 год
Брестская область	1045,2	107,6	258,1	4,0	7,0	7,2
Витебская область	1032,5	108,0	258,1	4,0	6,7	6,6
Гомельская область	1080,0	107,0	258,1	4,2	7,0	7
Гродненская область	1046,6	107,7	258,1	4,1	3,9	3,9
г. Минск	1740,7	109,0	258,1	6,7	1,1	0,9
Минская область	1217,00	106,5	258,1	4,7	4,0	4,3
Могилевская область	999,3	106,9	258,1	3,9	6,8	6,5

Примечание – Источник: собственная разработка на основании [3]

Таблица 2. – Номинальная начисленная заработная плата работников сельского хозяйства, октябрь 2020 года

Вид деятельности	Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата, рублей
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	941,3
Растениеводство	948,6
Животноводство	877,5
Деятельность, способствующая выращиванию сельскохозяйственных культур и разведению животных	945,2
Лесоводство и лесозаготовки	1 219,4
Рыболовство и рыбоводство	828

Примечание – Источник: [3]

Можно установить, что лидирующую позицию занимают информация и связь, где данный показатель составляет 4 219,1 руб., что на 3 277,8 руб. выше показателя среднемесячной заработной платы в отрасли сельского, лесного и рыбного хозяйства. Наименьшая начисленная заработная плата в таких отраслях, как рыболовство и рыбоводство (828 руб.), животноводство (876 руб.).

Таким образом, мы наблюдаем выраженные различия в области политики доходов и заработной платы по видам экономической деятельности, что отрицательно сказывается на трудовой деятельности. Невозможность полноценной компенсации затрат работника может привести к замедлению темпов экономического роста, т.к. низкая заработная плата способствует спаду мотивации в процессе трудовой деятельности [4].

Сегодня особенно актуальны исследования в области социального развития села, закрепления молодежи в сельскохозяйственных предприятиях, повышения образовательного уровня и участия в управлении производством. Значимой системой является результативное управление. Данная система учитывает интересы каждого сотрудника, обеспечивает свободу труда и развития, мотивацию и стимулирование каждого сотрудника.

Поскольку традиционный подход – оклад плюс стабильная премия сегодня не могут

служить стимулом к повышению эффективности. Оплата труда является мотивирующим фактором, когда работники убеждены в наличии устойчивой связи между зарплатой и производительностью труда. К настоящему времени сложилось множество теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

В таблице 3 последовательно представлены основные из них.

После чего данные теории можно разделить на 4 группы по объектам основного внимания:

1. Потребности работников: Иерархия (пирамида) потребностей, Теория потребностей и принцип разочарования-регрессии, Теория приобретенных потребностей, теория двух факторов;
2. Внешние факторы: Теория усиления;
3. Внутренние факторы: теория справедливости, теория ожиданий, теория установления цели;
4. Управленческие аспекты: Теория научного управления, теория X и Теория Y, теория Z [5, с. 438]

Отечественные авторы А.В. Микулич [6], Д.В. Редько [7], В.Н. Редько [7] и другие отмечают схожесть понятий «мотив» и «стимул», поскольку оба являются побудителями к действию.

Таблица 3. – Основные теории мотивации и стимулирования труда работников организаций

Год создания	Автор	Теория
1911	Ф.В. Тейлор	Теория научного управления
1953	Б.Ф. Скиннер	Теория усиления
1954	А.Г. Маслоу	Иерархия (пирамида) потребностей
1957	Д. Макгрегор	Теория Х и Теория Y
1963	Дж.С. Адамс	Теория справедливости
1964	В.Г. Врум	Теория ожиданий
1972	К.П. Алдафер	Теория потребностей и принцип разочарования-регрессии
1981	В.Г. Оучи	Теория Z
1985	Д.К. Макклелланд	Теория приобретенных потребностей
1990	И.А. Локки и Г.П. Лэтхем	Теория установления уели
2003	Ф.И. Герберг	Теория двух факторов

Примечание – Источник: [5, с. 438]

Стимул – это побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный) как форма реализации потребностей. Мотив – побуждение к действию, в основе которого может быть интерес (вознаграждение, повышение по службе и так далее), а также административное решение (приказ, распоряжение) или иная личностная причина (страх, ответственность и другое). Нами были разделены эти понятия по четырем факторам: ориентированность, содержание, существование и цель, что позволило заключить о том, что мотивация имеет внутренний характер, а стимулирование – внешний (Таблица 4).

Начиная с 1953 года, был принят ряд законодательных актов, цель которых развивать инициативу людей, повышать их заинтересованность в труде [8].

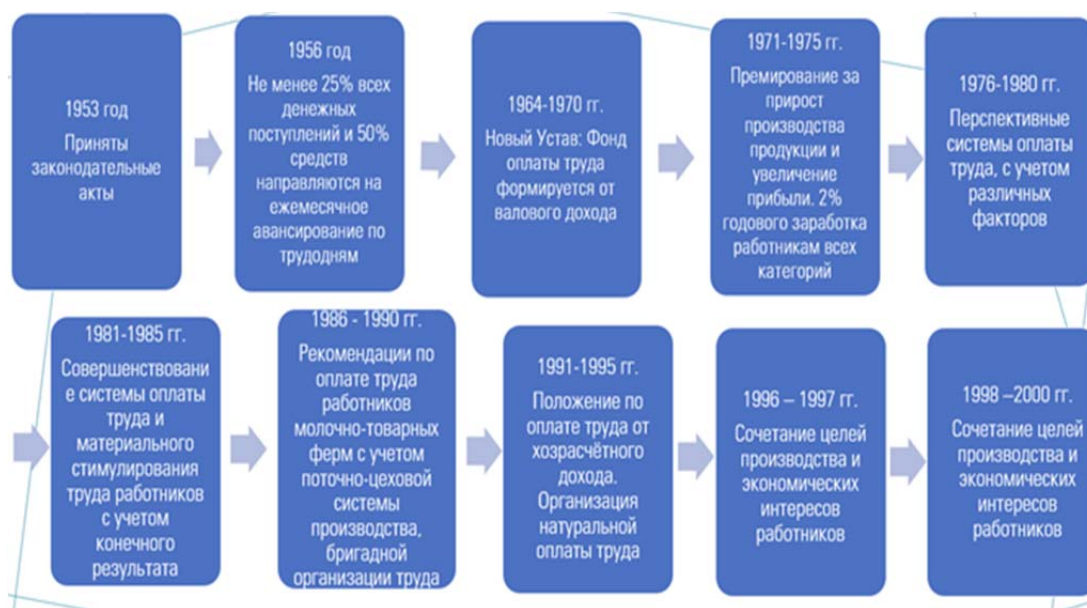
Как можно заметить из рисунка, к 2000 году стали все больше учитываться как цели производства, так и интересы работника, а именно факторы внутренней мотивации.

Руководители организаций в нынешней период принимают во внимание большинство аспектов, на которых базируются теории. На основе рассмотренных теорий и отечественного опыта разработано множество моделей мотивации и стимулирования труда работников предприятий, которые менеджеры могут использовать.

Таблица 4. – Характерные черты понятий мотивация и стимулирование

Ориентированность	
Мотивация – внутренняя заинтересованность, свойственная конкретному человеку.	Стимулирование – внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.
Содержание	
Мотивация может носить только позитивный характер.	Стимулирование является позитивным или негативным толчком к действию
Существование	
Мотивация – до тех пор, пока она не реализована.	Стимулирование используется до того момента, пока оно не отменено.
Цель	
Мотивация – удовлетворение внутренней потребности.	Стимулирование – способ воздействия на человека.

Примечание – Источник: [7, с. 438]



**Рисунок 2. – Устойчивые изменения в системе оплаты труда и материального стимулирования**

Изучив работы зарубежных авторов, можно говорить о том, что лишь 10% поведения определяется типом личности, 90% зависит от обстановки, сложившейся в организации и мотивации труда работника [9].

В рамках результативного управления мотивация рассматривается как:

- внутреннее вознаграждение;
- правильное распределение работы;
- доверие начальству.

К методам повышения эффективности в такой системе можно отнести:

- понятную и прозрачную мотивацию;
- систему труда, исключая невыполнимые требования;
- распределение задач с учетом компетенций сотрудников;
- наставничество.

Наиболее сложным элементом результативного управления является внутреннее вознаграждение (выражающееся среднегодовой оплатой труда –  $y$ ). Для выявления роли факторов, влияющих на среднегодовую оплату труда работников в животноводстве, рассмотрены экономические ( $x_1$  -прибыль в расчете на 1 руб. заработной платы), социальные ( $x_2$  – затраты человека-часов на 1 руб. заработной платы), организационные ( $x_3$ - затраты

материальных средств на 1 руб. заработной платы). Были проведен анализ Брестской области, в которую вошли 14 районов: Брестский, Барановичский, Березовский, Ганцевичский, Дрогичинский, Жабинковский, Ивановский, Ивацевичский, Каменецкий, Кобринский, Лунинецкий, Ляховичский, Пружанский, Столинский. Исследование проводилось на основании данных 165 организаций молочной и мясной отрасли.

Рассчитанное уравнение регрессии имеет следующий вид:

$$Y = 7,18 + 2,4 x_1 + 0,176x_2 + 0,000075x_3$$

Расчет влияния каждого из рассмотренных факторов на уровень заработной платы проведен путем подстановки средней величины фактора в уравнение в следующей последовательности.

$$Y = 7,18 + 2,47 * 0,3 + 0,176 * 0,15 + 0,000075 * 4000 = 8,28$$

$$X_1 = 0,741 : (8,28 - 7,18) * 100 = 67,3\%;$$

$$X_2 = 0,027 : (8,28 - 7,18) * 100 = 2,45\%;$$

$$X_3 = 0,3 : (8,28 - 7,18) * 100 = 27,27\%.$$

Следовательно, в современных сложившихся условиях наибольшую степень влияния на заработную плату оказывают экономические факторы 67,3%, наименьшее

влияние оказывают социальные факторы – 2,45%. В тоже время теоретические исследования и практический опыт передовых стран и предприятий свидетельствуют о высокой роли социальных факторов.

**Выводы.** В результате исследования были определены выраженные различия в области политики доходов и заработной платы по видам экономической деятельности, что отрицательно сказывается на трудовой деятельности. Из чего следует, что к проблемам в области, которая требует решения применительно к сельскохозяйственным предприятиям, относятся: выработка нового понимания сущности заработной платы, разработка системы результативного управления в сельском хозяйстве. Теоретические исследования и практический опыт передовых стран и предприятий свидетельствуют о высокой роли социальных факторов на эффективность каждого сотрудника.

#### Список литературы

1. Минсельхозпрод: Беларусь остается одним из ведущих мировых экспортеров молочной продукции // СБ Беларусь сегодня. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/minselkh-ozprod-belarus-ostaetsya-odnim-iz-vedushchikh-mirovykh-eksporterov-molochnoyproduksii>. html. – Дата доступа: 15.01.2020.
2. Крапивина, Л. Сырьевая зона: молокозаводы инвестируют и выигрывают / Л. Крапивина // Белорусское сельское хозяйство. – 2019. – №8. С. 10 – 29.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/stoimost-rabochey-sily/operativnye-dannye/o-nachislennoy-sredney-zarabotnoy-plate-rabotnikov/v-oktyabre-2020-g/>. – Дата доступа: 12.01.2021.
4. Гуревич, А. М. Системы поощрения и нематериального стимулирования сотрудников небольших российских компаний / А.М. Гуревич // Мотивация и оплата труда. – 2005. – №1. – С. 26 – 33.

5. Савина, С. В. Проблема дифференциации регионов по уровню и качеству жизни в области доходов и занятости населения/ С. В. Савина // Мотивация и оплата труда. – 2020. – №2. – С. 122 – 131.
6. Микулич, А. В. Экономические отношения и стимулирование труда в сельском хозяйстве: монография / А. В. Микулич. – Мн., 2005. – 551 с.
7. Редько, Д. В. Управление мотивацией и материальным стимулированием труда работников сельского хозяйства / Д. В. Редько, В.Н. Редько. – Горки: БГСХА, 2019. – 199
8. Митрофанова, И. В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов / И. В. Митрофанова [и др.] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. – № 9 (1А). – С. 436-451.
9. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 238-245.

#### References

1. *Minsel`khozprod: Belarus` ostaetsya odnim iz vedushchikh mirovy`kh e`ksporterov molochnoj produkcii* [Ministry of Agriculture: Belarus remains one of the world's leading exporters of dairy products] SB Belarus today. (In Russian) Available at: <https://www.sb.by/articles/minselkh-ozprod-belarus-ostaetsya-odnim-iz-vedushchikh-mirovykh-eksporterov-molochnoyproduksii>. html. (accessed: 15.01.2020).
2. Krapivina L. [Raw material zone: dairies invest and win]. [Belarusian agriculture]. 2019, no. 8, pp. 10–29. (In Russian)
3. *Naczional`ny`j statisticheskij komitet Respubliki Belarus`* [National Statistical Committee of the Republic of Belarus] (In Russian). (In Russian) Available at: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/stoimost-rabochey-sily/operativnye-dannye/o-nachislennoy-sredney-zarabotnoy-plate-rabotnikov/v-oktyabre-2020-g/>. (accessed: 12.01.2021).
4. Gurevich A.M. *Sistemy` pooshhreniya i nematerial`nogo stimulirovaniya*

- sotrubnikov nebol'shikh rossijiskikh kompanij [Incentive systems and non-material incentives for employees of small Russian companies]. *Motivacziya i oplata truda* [Motivation and wages]. 2005, no. 1, pp. 26 - 33. (In Russian)
5. Savina S.V. Problema differenciaczii regionov po urovnyu i kachestvu zhizni v oblasti dokhodov i zanyatosti naseleniya [The problem of differentiation of regions in terms of the level and quality of life in the field of income and employment of the population]. *Motivacziya i oplata truda* [Motivation and wages]. 2020, no. 2, pp. 122-131. (In Russian)
  6. Mikulich A.V. *E`konomicheskie otnosheniya i stimulirovanie truda v sel'skom khozyajstve* [Economic relations and labor incentives in agriculture]. Minsk, 2005, 551 p. (In Russian)
  7. Redko D.V., Redko V.N. *Upravlenie motivaciej i material'ny`m stimulirovaniem truda rabotnikov sel'skogo khozyajstva* [Management of motivation and material incentives for the labor of agricultural workers]. Gorki: BGSKhA, 2019, 199 p.. (In Russian)
  8. Mitrofanova I.V., Korsakova I.V., Ponomareva A.S., Kalinicheva I.D. (2019) *Motivatsiya i stimulirovaniye truda: evolyutsiya kontseptual'no-metodologicheskikh podkhodov* [Motivation and stimulation of labor: the evolution of conceptual and methodological approaches]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 436-451. (In Russian)
  9. Armstrong M., Baron A. *Upravlenie rezul'tativnost'yu. Sistema ocenki rezul'tatov v dejstvii* [Performance Management. Performance Assessment System in Action] Per. from English. M. Alpina Publisher, 2012, pp. 238-245. (In Russian)

*Received 15 April 2021*