

## МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

© 2018 А.В. Щуцкая, Е.П. Афанасьева\*

Рассмотрены проблемы мотивации работников предприятий АПК в Самарской области в условиях устойчивого развития агропромышленного производства на основе повышения производительности труда. Дана оценка уровню, динамике и структуре оплаты труда с точки зрения стимулирования трудовой активности работников к высокопроизводительному труду. Определена корреляционная зависимость между уровнем заработной платы и производительностью труда. Представлены рекомендации по совершенствованию мотивационного механизма на предприятиях АПК.

**Ключевые слова:** мотивация, производительность труда, оплата труда, нематериальные стимулы, АПК, сельское хозяйство, пищевая промышленность.

### **Основные положения:**

- ◆ проведен анализ оплаты труда как основного инструмента мотивационного механизма на предприятиях АПК Самарской области;
- ◆ отмечено снижение взаимозависимости между уровнем заработной платы и производительностью труда;
- ◆ предложено совершенствование системы мотивации работников посредством изменения структуры оплаты труда и активизации нематериальных стимулов.

### **Введение**

Вопрос повышения производительности труда в агропромышленном производстве РФ всегда являлся очень острым на всех этапах его развития. Данная проблема актуальна и в настоящее время, так как доля трудоспособного населения сокращается, уменьшается количество занятых в сельскохозяйственном производстве - центральном звене АПК, а потребность в продуктах питания имеет тенденцию к росту.

В последние годы устойчивый рост объемов производства в сельском хозяйстве РФ связан не только с геополитическими факторами, но и с активным внедрением достижений НТП: с повышением технического уровня производства, применением ресурсосберегающих технологий. Однако немаловажным фактором является мотивация работников к эффективному, т.е. высокопроизводительному, труду, поскольку без заинтересованности работников высоких результатов в производстве достигнуть невозможно.

Вопросы мотивации труда достаточно широко рассмотрены в отечественной и зарубежной литературе - в работах Ф. Тейло-

ра, А. Файоля, Г. Форда, Э. Мэйо, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, С. Альдерфера, Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера, А. Маслоу, П. Друкера, А.К. Гастева, О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина и других ученых и практиков. Результаты исследования проблем мотивации и стимулирования труда в АПК отражены в трудах Н.И. Прока, Ю.Н. Шумакова, М.П. Тушканова, А.Н. Сёмина, А.Н. Лубкова и др.

Цель данного исследования составляют анализ системы мотивации работников на предприятиях АПК Самарской области, оценка ее влияния на производительность труда и разработка рекомендаций по стимулированию трудовой активности работников. В ходе реализации обозначенной цели были решены следующие задачи: изучены элементы мотивационного механизма; проанализированы уровень, динамика и структура оплаты труда на агропромышленных предприятиях региона; определена теснота взаимосвязи между заработной платой и производительностью труда; выявлены направления совершенствования системы трудовой мотивации.

---

\* Щуцкая Александра Викторовна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: avs2020@yandex.ru; Афанасьева Елена Петровна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: parus82@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

### Методы

При проведении исследования использовались методы теоретического анализа, которые позволили выделить особенности мотивации работников на предприятиях АПК; с помощью экономико-статистических методов анализа выявлены тенденции и закономерности изменения оплаты и производительности труда на предприятиях АПК Самарской области.

### Результаты

Эффективность работы организации, осуществляющей свою деятельность в любой отрасли и сфере экономики, зависит не только от выбранной стратегии, ресурсного обеспечения, но и от людей, которые трудятся на благо данной организации. Именно персоналу принадлежит ключевая роль в достижении стабильного успеха организации. Наивысших результатов можно достичь лишь тогда, когда работники знают, могут и хотят эффективно работать, а в организации создаются для этого необходимые условия. Именно мотивация работников определяет их трудовую активность и является главным фактором повышения производительности и качества труда.

В настоящее время в экономической литературе используется классическое определение мотивации как «процесса побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей»<sup>1</sup>. Базисным компонентом мотивационного механизма является материальное стимулирование, основная форма которого - оплата труда. По мнению большинства ученых, нематериальные инструменты мотивации действуют лишь тогда, когда работники удовлетворены с материальной точки зрения<sup>2</sup>.

Анализируя данные официальной статистики, необходимо отметить, что уровень оплаты труда на предприятиях АПК Самарской области не высок. В 2016 г. номинальная начисленная заработная плата в сельском хозяйстве области составила 18 363 руб./мес., в пищевой промышленности - 23 947 руб./мес.<sup>3</sup>, что ниже аналогичных показателей в среднем по РФ - 21 755 руб./мес. и 28 779 руб./мес.<sup>4</sup> - на 15,6 и 16,8%, соответственно. Целевые индикаторы Государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2014 - 2020 годы» по оплате труда не достигнуты (на 2016 г. в сельхозорганизациях планировали заработную плату в 20 475 руб./мес.<sup>5</sup>).

Отношение среднемесячной начисленной заработной платы работников организаций сельского хозяйства и пищевой промышленности к среднеобластному уровню составляет лишь 65 и 85%, соответственно. Из данных таблицы видно, что это самые высокие показатели за период 2012 - 2016 гг., достигнутые благодаря значительным темпам роста оплаты труда в последние годы (лидирует в этом процессе сельское хозяйство). В то же время разрыв в уровнях оплаты труда в сельском хозяйстве и других отраслях экономики остается существенным, что наглядно представлено на рис. 1.

По соотношению номинальной заработной платы с прожиточным минимумом сельское хозяйство находится на одном из последних мест, значительно уступая таким отраслям, как финансовая деятельность, до-

**Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций АПК Самарской области**

Показатели	Годы					2016 г. к 2012 г., %
	2012	2013	2014	2015	2016	
По экономике в среднем, руб.	20 800	23 470	25 884	26 849	28 295	136,0
В том числе:						
◆ сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	11 279	13 103	16 582	16 487	18 363	162,8
◆ производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	17 540	19 373	21 215	21 595	23 947	136,5
Отношение среднемесячной начисленной заработной платы работников организаций к среднеобластному уровню, %:						
◆ сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	54	56	64	61	65	11 п.п.
◆ производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	84	83	82	80	85	1 п.п.

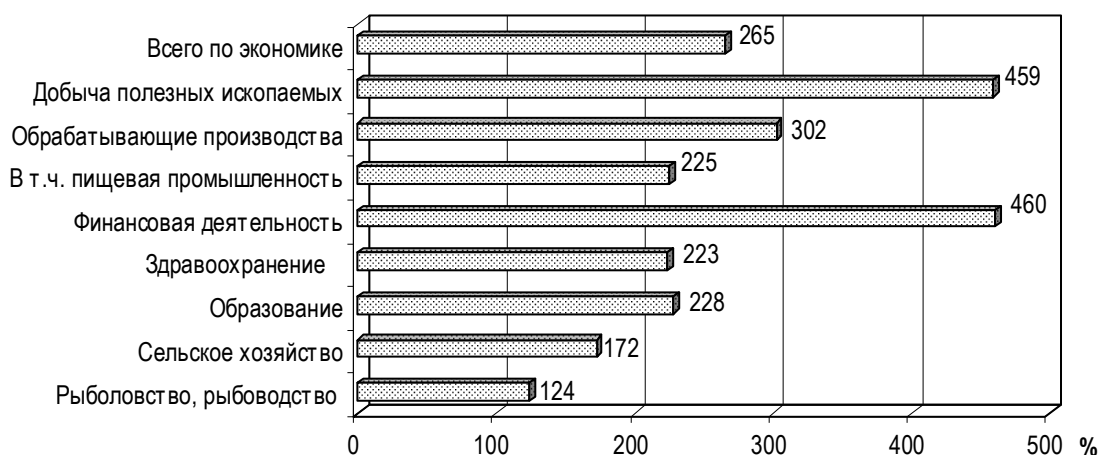


Рис. 1. Соотношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы с величиной прожиточного минимума трудоспособного населения (Самарская область, 2016 г.)

быча полезных ископаемых, обрабатывающие производства и др. Реальная покупательная способность заработной платы гораздо ниже из-за наценок на товары многочисленных посредников и из-за высоких транспортных затрат, характерных для удаленных от мегаполисов сельских населенных пунктов.

Значительная дифференциация заработной платы на сельскохозяйственных предприятиях наблюдается по муниципальным районам Самарской области. По данным министерства сельского хозяйства и продовольствия Самарской области в 2016 г. размеры среднемесячной номинальной заработной платы на сельскохозяйственных предприятиях в муниципальных районах варьировали от 9797 до 23 543 руб., что составляет, соответственно, от 101,4 до 243,6% по отношению к прожиточному минимуму (рис. 2)<sup>6</sup>.

На последней позиции в рейтинге по среднемесячной заработной плате в сельском хозяйстве стоит Алексеевский муниципальный район, где оплата труда практически равна прожиточному минимуму. В несколько лучшем положении находятся сельские труженики Красноярского, Большечерниговского и Елховского районов, где заработная плата на 14 - 26% превышает уровень прожиточного минимума. Лишь в 9 из 27 муниципальных районах работники сельскохозяйственных организаций получают заработную плату выше среднеотраслевого уровня по Самарской области. В группу «высокооплачиваемых» вошли Похвистневский,

Ставропольский и Волжский районы, здесь сельскохозяйственный труд оплачивается на уровне, в 2,2 - 2,4 раза превышающем прожиточный минимум. Данные районы являются пригородными и их население обладает высокой миграционной активностью, поэтому для удержания кадров руководство сельхозпредприятий больше внимания уделяет мотивации персонала.

Оценка структуры оплаты труда позволяет сделать вывод о низкой доле стимулирующей составляющей. Как свидетельствуют данные сводных годовых отчетов по сельскохозяйственным организациям Самарской области, 73 - 75% заработка приходится на основную оплату (по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам). Удельный вес премий, даже несмотря на тенденцию роста показателя, остается невысоким - 17% в 2016 г. (рис. 3). Дополнительные стимулирующие выплаты - процентные надбавки за выслугу лет и стаж работы, оплата стоимости питания работников, материальная помощь - незначительны: 1,7 - 2,1% от суммы годовой заработной платы.

Оптимальный размер надтарифной части заработной платы, по рекомендациям ученых, должен составлять 35 - 40%<sup>7</sup>, но на большинстве сельскохозяйственных предприятий Самарской области это условие не выполняется.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система материального стимулирования, сложившаяся на большинстве сельскохозяйственных предприятий Самарской

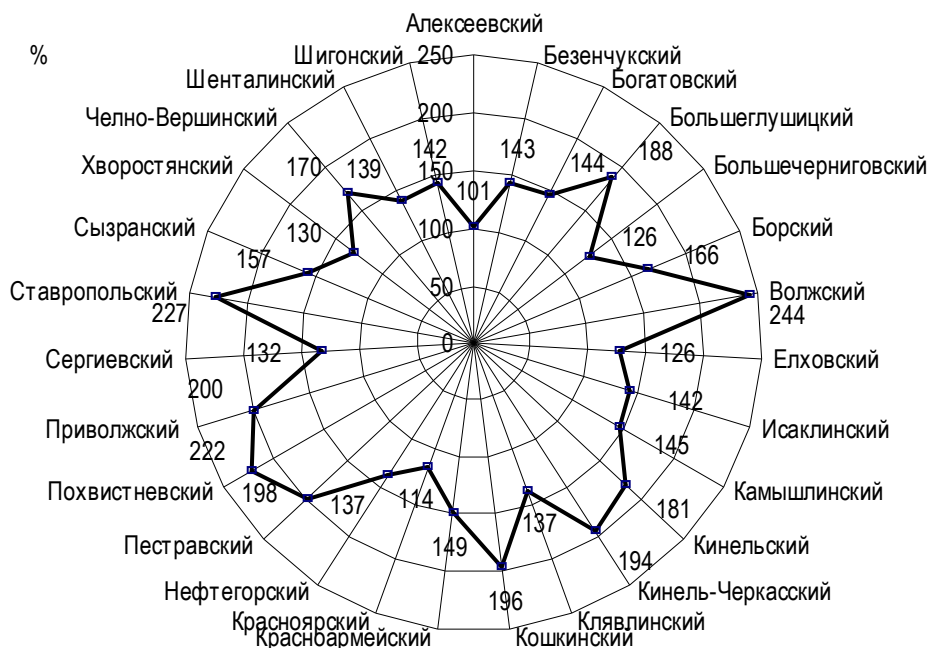


Рис. 2. Соотношение среднемесячной начисленной заработной платы в сельском хозяйстве с величиной прожиточного минимума (муниципальные районы Самарской области, 2016 г.)

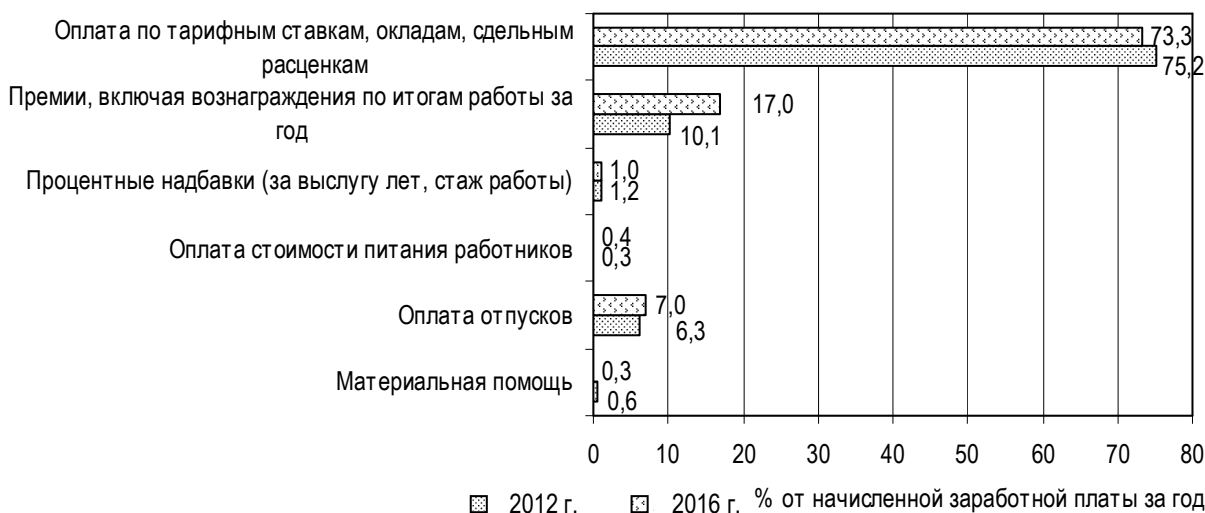


Рис. 3. Структура оплаты труда на сельскохозяйственных предприятиях Самарской области в 2016 г.

области, не способствует росту мотивации работников к увеличению производительности и качества труда, к повышению эффективности производства. На большинстве предприятий трудовая мотивация сведена к желанию работников иметь гарантированную оплату труда при равнодушном отношении к его результатам<sup>8</sup>. Сельские жители отличаются консервативностью и предпочитают мириться с низкой заработной платой, относясь к выполнению своих трудовых функций по принципу: “Вы делаете вид, что нам платите, мы делаем вид, что

работаем”<sup>9</sup>. Низкий уровень оплаты труда является фактором, сдерживающим приток молодых и высококвалифицированных кадров на село, а следовательно, отрицательно влияющим на процесс активного внедрения инноваций в аграрный сектор экономики.

В последние годы в Самарской области много внимания уделяется технической модернизации сельскохозяйственного производства. За период 2012-2016 гг. было приобретено 2200 тракторов, 1000 зерноуборочных комбайнов и иной сельскохозяй-

ственной техники на общую сумму около 17 млрд руб., в том числе в 2016 г. куплено 449 тракторов, 224 зерноуборочных комбайна и другой техники на сумму 3,7 млрд руб.<sup>10</sup> У руководителей сельхозпредприятий возникают сложности в подборе персонала для работы на современной мощной технике, так как для нее требуются кадры высокой квалификации.

Именно благодаря повышению технического уровня сельскохозяйственного производства, на наш взгляд, обеспечиваются высокие темпы роста производительности труда на сельскохозяйственных предприятиях Самарской области. Результаты корреляционно-регрессионного анализа показали, что производительность труда на 98,9% зависит от уровня фондовооруженности, а теснота связи производительности и оплаты труда несколько ниже - коэффициент корреляции равен 0,922 (92,2%).

Производство продукции в фактически действовавших ценах на одного среднегодового работника за период 2012 - 2016 гг. увеличилось в 2,5 раза, при оценке стоимости продукции по сопоставимым ценам рост годовой производительности труда составил 1,7 раза. Среднегодовая заработная плата за

этот период возросла в 1,6 раза. Производство продукции в расчете на 1 руб. заработной платы увеличилось на 55,7%, составив в 2016 г. 10,9 руб. (рис. 4).

Увеличение производительности труда в 2016 г. отчасти связано с факторами, не зависящими от усилий сельских товаропроизводителей, например, с благоприятными погодными условиями, способствующими увеличению урожайности сельхозкультур, а также росту цен на сельскохозяйственную продукцию и изменению структуры производства. Так, если производство продукции в фактически действующих ценах в расчете на одного среднегодового работника сельскохозяйственного предприятия в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилось на 43,3%, то при оценке объемов производства в сопоставимых ценах рост годового уровня производительности труда составил 23,4%. Среднегодовая заработная плата работника за этот же период увеличилась лишь на 11,1% (с 198 тыс. руб. до 220 тыс. руб.). С экономической точки зрения превышение темпов роста производительности труда над темпами увеличения заработной платы можно оценить положительно, однако значительные диспропорции в динамике показателей демотивируют

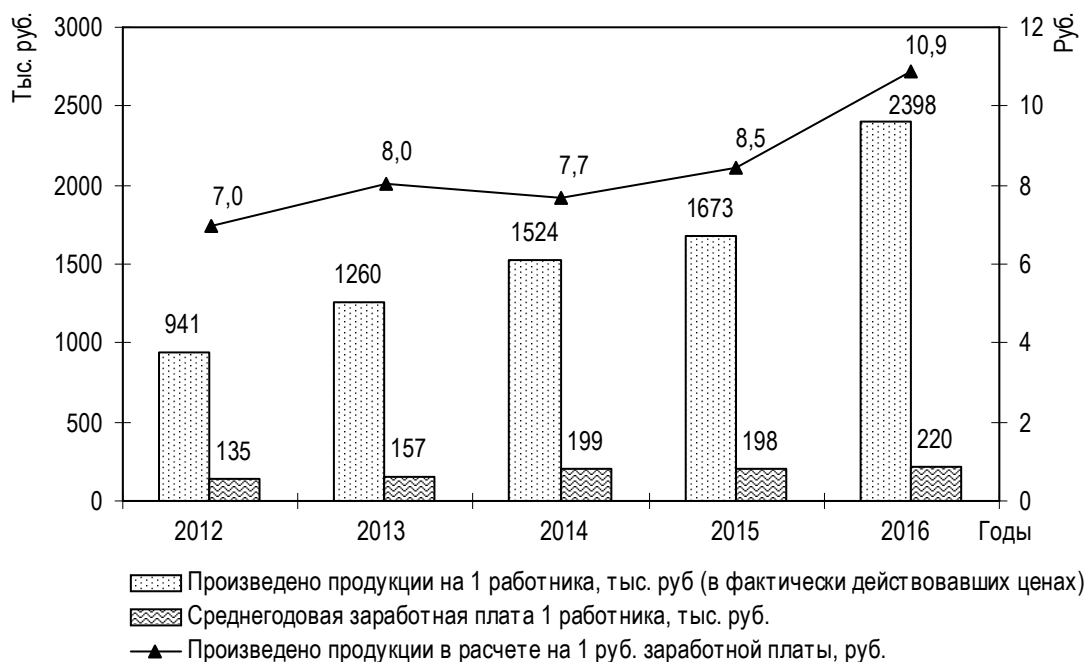


Рис. 4. Производительность и оплата труда в сельскохозяйственных организациях Самарской области\*

\* Рассчитано авторами на основе данных официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (URL: [www.samarastat.gks.ru](http://www.samarastat.gks.ru)).

работников, снижают их заинтересованность в результатах труда.

### **Обсуждение**

Вопросы мотивации и оплаты труда для предприятий АПК в последние два десятилетия являются краеугольным камнем на пути проведения реформ и мероприятий по совершенствованию данной сферы деятельности, так как успех в достижении намеченных результатов зависит от заинтересованности работников в выполнении поставленных задач.

В годы перехода к рыночной экономике мотивации труда не уделяли должного внимания, а рост оплаты труда сдерживался с целью поддержания прибыльности производства, поэтому показатель оплаты труда в сельском хозяйстве опустился на последние строчки в рейтинге по отраслям и видам экономической деятельности. Низкая оплата труда вызвала отток квалифицированных управленческих и рабочих кадров из сельской местности в города, практически свела к нулю желание молодежи, получившей высшее и среднее специальное сельскохозяйственное образование, возвращаться в село.

Курс, взятый в 2006 г. на устойчивое развитие сельского хозяйства РФ (ФЗ «О развитии сельского хозяйства» от 29 декабря 2006 г.), реализация государственных и соответствующих региональных программ развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия<sup>11</sup> потребовали изменений в материальном стимулировании работников. Начиная с 2006 г. среднегодовые темпы роста оплаты труда в сельском хозяйстве превышали аналогичные показатели в среднем по экономике. Однако до настоящего времени пока еще не достигнут дореформенный уровень соотношения оплаты труда в сельском хозяйстве со средним уровнем по экономике 1990 г. (95%).

Повышение с 1 мая 2018 г. минимального размера оплаты труда до уровня прожиточного минимума<sup>12</sup> в первую очередь отразится на показателе средней заработной платы в сельском хозяйстве. Работодатели будут обязаны повысить заработную плату персоналу предприятий. Кроме того, повышение расходов на оплату труда станет дополнительным стимулом для руководства предпри-

ятий к изысканию путей экономии затрат живого труда, а следовательно, к росту производительности труда за счет применения передовой техники, технологии, совершенствования системы организации производства и мотивации персонала.

Повышение заработной платы будет способствовать более полной реализации производственной функции оплаты труда, но окажет лишь слабое стимулирующее воздействие на трудовую активность работников. Объяснение этому дает мотивационная теория Ф. Герцберга, согласно которой материальное вознаграждение само по себе не является мотивирующим фактором (наряду с условиями труда, отношением с коллективом, политикой компании и т.д.), а служит средством уйти от неудовлетворенности<sup>13</sup>. Чтобы оплата труда имела стимулирующее воздействие на работников предприятий АПК, необходимо менять ее структуру: увеличивать долю переменной составляющей (премий и дополнительных стимулирующих выплат, находящихся в прямой зависимости от результатов труда).

При разработке системы премирования необходимо учитывать следующие условия:

- ♦ для премирования требуется выбирать наиболее важные показатели деятельности предприятия (коллектива), а их достижение должно зависеть от усилий премируемого работника;

- ♦ в сельском хозяйстве следует стимулировать достижение не только индивидуальных результатов, но и результатов работы коллектива в целом, так как успех деятельности зависит от слаженной и эффективной работы всего коллектива предприятия. В данной связи важно как текущее, так и годовое премирование (по итогам производственно-финансовой деятельности);

- ♦ размер премии не может быть стабильным, он должен четко коррелировать с полученным результатом (ежемесячное премирование равнозначными суммами воспринимается работниками как часть получаемой заработной платы и не имеет стимулирующего эффекта);

- ♦ временной промежуток между достижением результата и получением премии должен быть минимальным, благодаря этому работники осознают, что их достижения

не только своевременно замечаются руководством, но и вознаграждаются им (чем больше указанный промежуток, тем меньше эффект);

♦ правила определения вознаграждения должны быть хорошо понятны работникам и оценены ими как справедливые.

Руководитель должен знать, что премирование может не только выступать как экономический фактор мотивации, но и играть социально-психологическую роль - содержать элементы соревновательности и быть символом успеха в трудовой деятельности.

Наибольший эффект будет обеспечен, если премирование по итогам года (квартала или сезона полевых работ) будет подкреплено нематериальными стимулами, так называемыми "вознаграждениями признательности"<sup>14</sup>. Вручаемые в торжественной обстановке вымпелы, грамоты, присвоение звания "лучший по профессии", объявление благодарности руководством предприятия, публикация заметки в газете и тому подобное выступают средством социального одобрения достижений работника и являются сильным мотивирующим фактором, так как удовлетворяют потребность тружеников в самоутверждении.

Среди нематериальных инструментов, которые приводят к более высокой удовлетворенности и эффективности персонала, эксперты отмечают своевременную обратную связь в виде предоставляемой сотрудникам информации о последствиях их работы и поведения<sup>15</sup>.

В сельском хозяйстве актуальным мотиватором является улучшение социально-бытовых условий жизни работающих.

Материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое работником, должно быть значимым для него, лишь тогда это будет оказывать стимулирующий эффект. Следовательно, руководители должны очень хорошо знать членов своих коллективов и уметь определять их мотивационную структуру. Мотивация труда - это сложный процесс, так как не существует каких-либо шаблонов формирования мотивационного механизма в организации. Сочетание материальных, социальных и психологических факторов мотивации зависит от специфики производства, от потребностей и интересов персонала.

## Заключение

Рост производительности труда в аграрном производстве Самарской области, наблюдаемый в последние годы, не сопровождается адекватным увеличением заработной платы работников, это демотивирует их и усиливает миграционные настроения. Для повышения трудовой активности к высокопроизводительному труду, наряду с увеличением размера оплаты труда, предлагается изменить ее структуру в части повышения доли премий и дополнительных стимулирующих выплат. Мотивационный механизм предприятий должен сочетать материальные и нематериальные стимулы. При этом стимулирование должно быть адресным, ориентирующимся на мотивационную структуру конкретного работника, что требует, в свою очередь, от руководителей (менеджеров) высокого уровня профессионализма.

Рекомендации, представленные в исследовании, могут быть использованы с целью повышения производительности труда как на уровне предприятий, так и на уровне органов власти при разработке программных мероприятий, направленных на повышение эффективности АПК региона.

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. 3-е изд. Москва : Вильямс, 2017. С. 338.

<sup>2</sup> Едигарева Ю.Г., Власов А.В. Актуальные вопросы стимулирования и мотиваций персонала в системе менеджмента предприятия // Научный альманах. 2017. № 3-1 (29). С. 79.

<sup>3</sup> Самарский статистический ежегодник, 2017 : стат. сб./Самарстат. Самара, 2017. С. 87.

<sup>4</sup> Российский статистический ежегодник, 2017 : стат. сб./Росстат. Москва, 2017. С. 145.

<sup>5</sup> Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2014-2020 годы : гос. программа Самар. обл. : [утв. постановлением правительства Самар. обл. от 14.11.2013 № 624] : [в ред. от 26.03.2018]. URL: <http://www.consultant.ru>.

<sup>6</sup> URL: <http://mcx.samregion.ru/officials/mezbudget>.

<sup>7</sup> Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие. Москва : КНОРУС, 2017. С. 309.

<sup>8</sup> Тарасов Н.Г., Эрюкова И.Д. Формирование системы социально-трудовых отношений в условиях многоукладности сельского хозяйства России. Москва : Аналитик, 2015. 87 с.

<sup>9</sup> URL: <https://otr-online.ru/programmi/segodnya-v-rossii/proizvoditelnost-truda-v-67239.html>.

<sup>10</sup> URL: <http://mcx.samregion.ru/apk/tehnicheskaya>.

<sup>11</sup> Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008–2012 годы; Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 – 2020 годы; Областная целевая программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2009–2014 годы; Государственная программа Самарской области “Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2014–2020 годы”.

<sup>12</sup> О внесении изменения в статью 1 Федерального закона “О минимальном размере оплаты труда” : федер. закон от 07.03.2018 № 41-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru>.

<sup>13</sup> Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? // Harvard business review. 1987. Vol. 65. P. 113.

<sup>14</sup> Минченко Л.В., Помников И.В. Аспекты мотивации персонала на предприятиях пищевой промышленности // Экономика и экологический менеджмент: электрон. науч. журн. 2013. № 1(12). С. 35. URL: [http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/7037/aspekty\\_motivacii\\_personala\\_na\\_predpriyatiyah\\_pi\\_schevoy\\_promyshlennosti.htm](http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/7037/aspekty_motivacii_personala_na_predpriyatiyah_pi_schevoy_promyshlennosti.htm).

<sup>15</sup> Кмецова И. Оценка степени удовлетворенности как ключевого фактора мотивации работы и производительности труда // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 3 (161). С. 44.

*Поступила в редакцию 06.04.2018 г.*

## MOTIVATION FACTORS OF LABOR PRODUCTIVITY ENHANCEMENT AT AIC ENTERPRISES

© 2018 A.V. Shchutskaya, E.P. Afanasyeva\*

The problems to motivate employees at AIC enterprises in the Samara region in conditions of sustainable development of agro-industrial production on the basis of increasing labor productivity are considered. The estimation of the level, dynamics and structure of remuneration of labor from the point of view of stimulating labor activity of workers to high-performance work is given. A correlation between the level of wages and labor productivity is determined. Recommendations for improving the motivation mechanism at AIC enterprises are given.

**Keywords:** motivation, labor productivity, labor remuneration, intangible incentives, AIC, agriculture, food industry.

### **Highlights:**

- ◆ the analysis of labor remuneration as the main tool of the motivational mechanism at AIC enterprises of the Samara region is carried out;
- ◆ the decreased interdependence between the level of wages and labor productivity is presented;
- ◆ it is proposed to improve the motivation system of employees by changing the structure of remuneration and activating intangible incentives.

*Received for publication on 06.04.2018*

---

\* Aleksandra V. Shchutskaya, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: [avs2020@yandex.ru](mailto:avs2020@yandex.ru); Elena P. Afanasyeva, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: [parus82@mail.ru](mailto:parus82@mail.ru). - Samara State University of Economics.