

ISSN 1817-7204(Print)

ISSN 1817-7239(Online)

УДК 338.43.021.8(476)

<https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-3-263-267>

Поступила в редакцию 28.02.2020

Received 28.02.2020

**В. Г. Гусаков**

*Президиум Национальной академии наук Беларуси, Минск, Беларусь*

## **ФАКТОРЫ И МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ. Ч. 3. МОТИВАЦИЯ ТРУДА И ЗАКРЕПЛЕНИЕ КАДРОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА**

**Аннотация:** В Республике Беларусь идет активный поиск путей и механизмов модернизации аграрной экономики и повышения ее эффективности в условиях ужесточающейся конъюнктуры рынка, однако действенных механизмов пока не найдено. В этой связи нами выполнены системные исследования и подготовлена научная работа, отвечающая на многие вопросы подъема экономики сельского хозяйства и вызовы рынка. Полагаем, что она может стать базой для принятия конкретных рекомендаций. В третьей части статьи изложены роль, функции и значение таких основополагающих факторов эффективного ведения сельского хозяйства, как мотивация труда и закрепление кадров, производительность труда.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, аграрная экономика, мотивация труда, закрепление кадров, производительность труда

**Для цитирования:** Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 3. Мотивация труда и закрепление кадров, производительность труда / В. Г. Гусаков // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, № 3. – С. 263–267. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-3-263-267>

**Vladimir G. Gusakov**

*Presidium of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk, Belarus*

## **FACTORS AND METHODS OF EFFECTIVE MANAGEMENT. P. 3. LABOR MOTIVATION AND PERSONNEL RETENTION, LABOR EFFICIENCY**

**Abstract:** There is an active search for ways and mechanisms to upgrade the agrarian economy in the Republic of Belarus and increase its efficiency in conditions of stiffen market situation, but no efficient mechanisms have yet been found. In this regard, we've carried out systematic research and prepared a research papers that answer many questions regarding raising the agricultural economy and market challenges. We believe that it can become the basis for accepting specific recommendations. The third paper dwells on the role, functions and significance of such fundamental factors of efficient agriculture management as labor motivation, personnel retention and labor efficiency.

**Keywords:** agriculture, agrarian economy, labor motivation, personnel retention, labor efficiency

**For citation:** Gusakov V.G. Factors and methods of effective management. P. 3. Labor motivation and personnel retention, labor efficiency. *Vestsi Natsyyanal'nay akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2020, vol. 58, no 3, pp. 263–267 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-3-263-267>

**Мотивация труда и закрепление кадров.** Хороший, качественный и производительный труд должен быть соответствующим образом мотивирован. Это аксиома. Нельзя ждать высоких производственных результатов при низкой оплате и отсутствии возможностей ее роста. Каждый трудоспособный человек, если он не лишен достоинства и стремления к лучшему, заинтересован в укреплении своего материального благосостояния, причем не только в текущий момент, но и на перспективу. Благо, рыночная экономика открывает необходимые горизонты и возможности, позволяет каждому наиболее полно реализовать свои способности. В этой связи ограничиваться только традиционной системой оплаты труда, построенной на уравнилельных принципах и исключающей дифференциацию материальных стимулов в зависимости от качества и количества труда, безосновательно. Традиционная система – сдельная или повременная, построенная на недопустимо низких тарифных и уравнилельных ставках, – не позволяет не только обеспечить

достойный уровень мотивации производительного труда, но и закрепить квалифицированных работников в сельском хозяйстве. Конечно, при ее продлении сельскохозяйственные предприятия будут катастрофически терять квалифицированные кадры.

Бесспорно, квалифицированный труд должен быть дорогим, а хорошие профессионалы должны иметь возможность хорошо зарабатывать, причем верхние уровни зарплаток не должны быть ограничены. Ограничителями зарплаток могут являться только количество и качество самого труда, а также объемы произведенной продукции. В этой связи нельзя допускать даже малейшей уравниловки, которая не позволяет роста производительности. Люди различаются между собой физическими и умственными способностями, в том числе производительностью. Таким образом, дифференцированными должны быть и материальные стимулы труда: чем шире диапазон дифференциации экономических мотиваторов, тем лучше система мотивации будет отражать индивидуальные способности работников, отвечать их интересам и стимулировать рост качества и производительности труда.

При рыночной экономике уже недостаточно одной заработной платы, пусть и достойной. Необходимо включать в систему разные мотиваторы. Надо подчеркнуть, что заработная плата как таковая в обособленном рассмотрении при рынке не может полностью выполнять мотивирующую функцию, а тем более обеспечить закрепление квалифицированных кадров. Например, достаточно предложить лучшие условия оплаты и мотивации на другом предприятии, и многие работники их примут. Это требует наряду с заработной платой применения иных действенных методов мотивации.

Изучение показывает, что самым сильным мотиватором во все времена была собственность, вернее возможность накопления капитала в различных формах: материальной, имущественной, денежной и др. Человек рождается на свет с природным инстинктом приобретения материальных средств в собственность и всю сознательную жизнь стремится к экономическому благополучию.

К сожалению, эта сторона мотивации продолжительное время игнорировалась и низводилась к нулю, заменялась различными суррогатами. В связи с этим сильно запущенной оказалась правая сторона механизма и отношений собственности. Но врожденное качество отменить невозможно. Поэтому вместо борьбы с этим качеством теперь его необходимо положить в основу системы мотивации.

Изучение показывает, что заинтересовать работников в производительном и эффективном хозяйствовании в максимальной степени позволяет участие в прибылях. При этом работники должны иметь право выбора форм участия: трудом, доходами, имуществом и т.д. В этой связи по результатам производственной деятельности предприятие может и должно отчислять в счет работников часть совокупных доходов, которые должны аккумулироваться на специальных счетах и при их дальнейшем обороте в составе предприятия накапливаться и возрастать. Таким образом со временем работники станут превращаться во владельцев и совладельцев части имущества предприятия. Следовательно, их индивидуальные экономические интересы интегрируются с интересами предприятия.

Механизм участия в прибылях, а также возможность накопления собственности, концентрации персонифицированного капитала и наращивания долей частной собственности в обобщественном имуществе предприятия позволяет не только достичь целей действенной мотивации труда, но и обеспечить требуемое закрепление кадров. В самом деле, что еще может сильнее привязывать работника к хозяйству как доля своей персонифицированной собственности в составе средств производства предприятия и возможность постоянного наращивания этой доли за счет участия в прибылях и отчисления части общей выручки по хозяйству в персонифицированный фонд работников? Изучение показывает, с потенциальной стимулирующей способностью персонифицированной собственности не может сравниться никакая система оплаты труда и премирования. Важно лишь умело воспользоваться этой потенциальной способностью.

Конечно, персонифицированные доли собственности должны отражаться на специальных индивидуальных счетах. Работники должны хорошо знать размеры своего капитала и иметь право беспрепятственного и свободного распоряжения своими долями собственности (имуществом, капиталом) – оставить в обороте предприятия (с целью дальнейшего накопления капитала) или изъять из общественного оборота в своих личных интересах. Безусловно, работники

будут заинтересованы в увеличении своих долей и их включении в оборот предприятия, если проценты на персонифицированный капитал будут не меньше среднего банковского процента по денежным вкладам населения. В таком случае работники смогут безболезненно оставлять свои доли собственности (капитала) в обороте предприятия вместо их выноса и помещения в банки под проценты.

Накопленные доли собственности могут и должны служить источниками повышения уровня материального благополучия работников. Например, накопленные доли могут использоваться для строительства благоустроенного индивидуального жилья по индивидуальным проектам или использоваться как долевой фонд при строительстве кооперативного жилья.

Также для закрепления квалифицированных работников на селе сельскохозяйственные предприятия могут добавлять к долям работников недостающую сумму средств из общих источников для строительства индивидуального дома, которую можно представлять в виде специальной ссуды на длительную перспективу (20 лет и более). Это весьма важно, поскольку, как показывает анализ, не государство должно строить жилье на селе по обезличенным проектам, не отвечающим конкретным желаниям работников, а сами работники должны строить себе жилье по индивидуальным проектам, в том числе с помощью государства (случай, когда государство дает для этого банковский кредит) либо предприятия (случай, когда хозяйство представляет долгосрочную ссуду).

В ряде случаев как государство, так и хозяйство должны практиковать мотивационные механизмы погашения части кредита (ссуды), взятого работником на строительство жилья, если, скажем, работник представляет высокую значимость для предприятия: имеет высокую квалификацию и показывает высокую производительность труда, проявляет предпринимательские способности и привлекает в хозяйство дополнительные инвестиции, позволяет извлечь дополнительный доход от хозяйственной деятельности и т.д. То есть как прямым так и косвенным путем позволяет компенсировать и окупить выданные ему кредитные средства и ссуды. Таким образом, посредством двух сильнейших механизмов – участия в прибылях и накопления персонифицированного капитала, а также путем строительства индивидуального жилья, в том числе с помощью государства и предприятия, – имеется возможность надежно закреплять квалифицированные кадры в сельской местности. Других, более сильных рычагов в настоящее время пока не имеется. Аналогичными способами привлекают квалифицированные кадры в сельскую местность и во многих других странах.

Есть еще один весьма действенный способ мотивации труда и закрепления кадров – это самозанятость работников различными видами предпринимательской деятельности. Для этого надо уходить от государственного патернализма и преобладания наемного труда в сельскохозяйственных предприятиях и переходить на различные формы самозанятости сельского населения. Для этого в деревне и сельском хозяйстве в целом должны быть созданы все условия для самостоятельного индивидуального и группового предпринимательства в различных областях: как в сфере производства, так и в сфере услуг. Это могут быть индивидуальные, семейные и мелкогрупповые предприятия по производству различных видов сельскохозяйственной и несельскохозяйственной продукции, индивидуальные промыслы, мастерские по изготовлению товаров широкого потребления, предприятия по оказанию услуг: бытовых, торговых, информационных и др. Таким образом, чем шире будет самозанятость сельского населения, тем более насыщенной и разнообразной будет жизнь деревни, тем в меньшей мере государству придется отвлекать бюджетные средства на обеспечение и поддержание необходимого уровня доходов сельского населения. Жизнь в деревне должна быть активной, разнообразной, целенаправленной, созидательной, позволяющей приносить требуемые доходы на основе самозанятости, а не пассивной и инерционной, ориентированной только на государственный патернализм и помощь сельскохозяйственных предприятий.

**Производительность труда.** Конечно, мотивация труда и прежде всего заработная плата всех категорий работников должна зависеть от объемов производства и реализации продукции в прямой связи с затратами времени, ресурсов, труда, т. е. производительности труда. Труд работников должен быть мотивирован не вообще в отрыве от результатов хозяйственной деятельности, а в тесной связи с производственными показателями. Только в тесной связи результатов

труда и размеров мотивации состоит смысл развития производства: без наращивания мотивации не может быть роста производства, а без увеличения объемов производства и реализации продукции не может обеспечиваться совершенствование системы мотивации.

Более того, экономической основой всякой системы мотивации является рост производства и сбыта востребованной и конкурентной продукции. Получение незаработанных средств в виде мотивации, не обеспеченных произведенной и проданной продукцией, приводит к утрате прямой зависимости производительности труда и системы стимулирования труда, искажению смысла производительной хозяйственной деятельности, иждивению и потребительству вне связи с возможностями производства.

Высокопроизводительный и качественный труд должен иметь и высокие размеры мотивации. Нельзя ждать роста производительности и качества труда при низких, уравнилельных и неизменных размерах мотивации. Низкооплачиваемый труд не может быть высокорезультативным и отвечать всем критериям потребительской ценности. Производительный и качественный труд, имеющий целевое значение для общества, должен быть дорогостоящим, мотивированным в соответствии с его общественной значимостью. Следовательно, высокая мотивация производительного труда высокооправдана, поскольку обеспечивает устойчивый рост объемов и качества производства и в конечном итоге превосходящую окупаемость высокорезультативного труда. То есть результаты производства всегда будут опережать мотивацию высокоценного труда.

Также важно знать, что низкооплачиваемый и непроизводительный труд является недопустимо затратным. Общество и предприятия в итоге недополучают массу продукции, которая к тому же не отвечает требуемым критериям качества и потребительской ценности. Это, как правило, безынициативный и безответственный труд, не дающий удовлетворения и противоречащий интересам как самого работника, так и государства. В связи с этим непроизводительный и низкооплачиваемый труд не только не содержит экономии средств на мотивацию, как иногда принято считать, а приводит к прямому перерасходу материальных ресурсов на производство (в силу безответственности и бесхозяйственности), недополучению продукции и низкому ее качеству, отставанию окупаемости вкладываемых в производство ресурсов. Следовательно, низкооплачиваемый и непроизводительный труд оказывается в конечном счете намного более дорогим для общества по сравнению с высокопроизводительным трудом, и в этом случае его дороговизна оценивается отрицательными результатами: недополучением продукции, низким качеством продукции, несоответствующей потребительской ценностью производства, безответственностью труда, бесхозяйственностью организации производства, прямыми убытками. В этой связи весьма справедливо изречение: «Ничего не бывает дороже для общества низкопроизводительного, некачественного и слабомотивированного труда».

Именно поэтому достойная мотивация, отвечающая интересам, является тем действенным рычагом управления, которым можно нацеливать работников и трудовые коллективы на производительный, результативный и заинтересованный труд.

Вместе с тем важно знать, что высокопроизводительный и высокооплачиваемый труд не может иметь одинакового или уравнилельного значения для различных категорий работников и коллективов. Уравнилельность мотивации даже при высоком ее значении не отвечает индивидуальным трудовым характеристикам работников и не позволяет реализовать принцип максимального использования индивидуальных возможностей через реализацию персонифицированных интересов, или по иному принцип конкурентного взаимодействия. Каждый человек имеет свои индивидуальные характеристики трудовых возможностей, учитывая опыт, знания, квалификацию, умственные и физические задатки, а также интересы и стремления, что определяет его как личность. Эти характеристики несоразмерны с качествами других, поэтому все люди сильно различаются как по своему потенциалу, так и по результатам применения труда. Чем лучше и более полно система мотивации будет отражать возможности, интересы и результаты каждого работника, тем выше будет индивидуальная производительность. Поэтому система мотивации не должна отражать реализацию исходных качеств и стремлений. Она призвана в полной степени стимулировать фактическое проявление наличного потенциала.

Значит, ценность любой системы мотивации не в уравнительном подходе, а в дифференциации критериев. Чем более дифференцированной будет система мотивации, тем более полно она будет отражать персонифицированные качества и результаты работников.

Известно, что для одних работников достаточно иметь высокую заработную плату, для других – высокозначимую систему премирования, для третьих – предпринимательский доход, не ограниченный административными рамками. В этой связи важны условия свободы производительного труда, где любой работник может полностью раскрыть свой потенциал. Стимулирующая функция системы мотивации реализуется наиболее полно тогда, когда государство контролирует лишь низовой порог стимулирования труда и абсолютно открытым является верхний стимуляционный уровень. Это открывает широкие границы роста производительности и предпринимательской активности работников, поиска и реализации разнообразных возможностей зарабатывания средств, в том числе посредством расширения сферы самозанятости населения различными видами востребованной деятельности.

Уравниловка в мотивации и ограничение верхнего предела стимулирования означает в равной степени сдерживание производительности и эффективности труда. Чтобы дать свободу производительности и творчества необходимо в первую очередь уйти от уравнительных схем мотивации и ограничений роста зарабатываемости. Здесь важно придерживаться лишь следующего правила: любые мотивационные средства должны быть заработанными, созданными собственным трудом: как физическим, так и умственным.

Из вышеизложенного следует, что мотивация труда, закрепление кадров и производительность – это взаимообуславливающая триада факторов, которую нельзя представить в разрыве. Мотивация вызывает производительность, а значит и закрепление, а производительность способствует росту мотивации и закреплению. Не бывает производительности без мотивации. Но важно не просто произвольное соотношение названной триады факторов, а оптимальное состояние каждого фактора по отношению к другим.

#### Список использованных источников

1. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 1. Интенсификация, концентрация, специализация и размещение производства / В. Г. Гусаков // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, №1. – С. 7–12. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-1-7-12>
2. Гусаков В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 2. Кооперация и интеграция субъектов хозяйствования, инвестиции в развитие производства, государственное регулирование АПК, развитие предпринимательства и подготовка кадров / В. Г. Гусаков // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, №2. – С. 263–142. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-2-135-142>

#### References

1. Gusakov V. G. Factors and methods of effective management. P. 1. Intensification, concentration and production location. *Vesti Natsyonal'nay akademii nauk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2020, vol. 58, no 1, pp. 7-12 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-1-7-12>
2. Gusakov V. G. Factors and methods of effective management. P. 2. Cooperation and integration of business entities, investment in development of production, state regulation of AIC, business development and personnel training. *Vesti Natsyonal'nay akademii nauk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2020, vol. 58, no 2, pp. 263-142 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-2-135-142>

#### Информация об авторе

Гусаков Владимир Григорьевич – академик НАН Беларусі, доктор экономических наук, профессор, Председатель Президиума Национальной академии наук Беларусі (пр. Независимости, 66, 220072 Минск, Республика Беларусі). E-mail: [offise@presidium.bas-net.by](mailto:offise@presidium.bas-net.by). orcid: 0000-0001-9897-9349

#### Information about the author

Vladimir G. Gusakov – Academician, D. Sc. (Economics), Professor. The National Academy of Sciences of Belarus (66 Nezavisimosti Ave., Minsk 220072, Republic of Belarus). E-mail: [offise@presidium.bas-net.by](mailto:offise@presidium.bas-net.by). orcid: 0000-0001-9897-9349