

УДК 331.101.3  
DOI 10.17513/fr.43632

## ПРОЦЕСС СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Семко И.А., Алтухова Л.А.

ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет», Ставрополь,  
e-mail: larisaalt@yandex.ru

В статье рассмотрены основные составляющие процесса совершенствования системы мотивации персонала сельскохозяйственных организаций. С целью определения уровня заинтересованности работников агропредприятий в высокопроизводительном труде и формирования направлений развития сложившихся систем мотивации персонала в статье представлены результаты проведенного авторами социологического исследования сотрудников сельскохозяйственных организаций региона. Выявлены проблемные аспекты и основные сложившиеся тенденции мотивации персонала сельскохозяйственных организаций, определена степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность персонала. Авторами статьи определено, что максимальное влияние на сотрудников организаций оказывают материальное стимулирование, четкость поставленных задач, взаимоотношения в коллективе, экономические новшества на предприятии. Проведен анализ действующих систем мотивации персонала аграрных предприятий региона по ряду критериев: оценка персоналом справедливости оплаты труда, сложившиеся организационные системы оплаты труда, виды стимулирования, применяемые в сельскохозяйственных организациях, факторы, способствующие продолжению работы персонала в аграрных предприятиях, и факторы, способные повлиять на смену сферы деятельности. Предложен и описан процесс совершенствования системы мотивации персонала сельскохозяйственной организации, который ориентирован на обеспечение стратегических государственных и организационных целей и потребностей сотрудников на основе повышения заинтересованности персонала в своем труде.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование персонала, сельское хозяйство

## THE PROCESS OF IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM OF PERSONNEL OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Semko I.A., Altukhova L.A.

Stavropol State Agrarian University, Stavropol, e-mail: larisaalt@yandex.ru

The article considers the main components of the process of improving the motivation system of personnel of agricultural organizations. In order to determine the level of interest of employees of agricultural enterprises in high-performance work and the formation of directions for the development of existing personnel motivation systems, the article presents the results of a sociological study conducted by the authors of employees of agricultural organizations in the region. The problematic aspects and the main trends in the motivation of personnel of agricultural organizations have been identified, the degree of influence of motivating factors on the labor activity of personnel has been determined. The authors of the article determined that the maximum impact on employees of organizations is provided by financial incentives, clarity of tasks, relationships in the team, economic innovations at the enterprise. The analysis of the existing systems of motivation of personnel of agricultural enterprises in the region is carried out according to a number of criteria: personnel assessment of the fairness of remuneration, established organizational systems of remuneration, types of incentives used in agricultural organizations, factors contributing to the continuation of staff work in agricultural enterprises and factors that can affect the change of field of activity. The process of improving the motivation system of the staff of an agricultural organization is proposed and described, which is focused on ensuring strategic state and organizational goals and needs of employees based on increasing the interest of staff in their work.

**Keywords:** motivation, stimulation of personnel, agriculture

Аграрный сектор бизнеса является жизнеобеспечивающим для нашего населения. Во многом результаты его деятельности зависят от того, насколько сотрудники организаций заинтересованы в своем труде. Данная заинтересованность имеет внешнюю составляющую – это стимулирование, и внутреннюю – мотивацию. По мнению авторов, акцент необходимо делать именно на мотивационный механизм, формируя побудительные мотивы, когда каждый работник независимо от должности осознает ценность своего труда для достижения национальных целей. Новые управленче-

ские подходы к повышению мотивации персонала особенно актуальны для аграрной сферы экономической деятельности, к которой относится сельскохозяйственное производство.

Целями исследования являются анализ основных мотивационных факторов и уровня заинтересованности сельскохозяйственных кадров в своем труде, основанный на проведенном опросе, а также определение направлений и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала сельскохозяйственных организаций.

## Материалы и методы исследования

Проблемы мотивации персонала организаций в научном мире и среди практиков рассматриваются достаточно активно. Основной упор делается на рассмотрении основных факторов и направлений стимулирования работников и выявлении общих трендов. Вместе с тем, вопросам повышения заинтересованности персонала в своем труде, особенно в аграрном производстве, уделяется значительно меньше внимания.

Целая плеяда ученых рассматривает материальную составляющую стимулирования персонала как первостепенный фактор повышения эффективности труда в сельскохозяйственном производстве [1-3], другие исследователи делают акцент на таких компонентах мотивационного механизма, как: закрепленные процедуры и правила выполнения работ [4], чувство социальной защищенности [5], самоактуализация и корпоративная культура [6]. Кроме того, активно обращается внимание на необходимость учета особенностей и специфики аграрного производства при разработке инновационных технологий стимулирования персонала [7].

Л.А. Третьякова в своих исследованиях говорит о необходимости применения системного подхода к формированию механизма материального стимулирования сельскохозяйственного персонала с оптимизацией затрат и активного использования такого нематериального стимула, как повышение квалификации, которое будет способствовать развитию персонала и совершенствованию технологий управления сельскохозяйственных организаций [8].

Теоретической и методической основой исследования является системный подход к изучению формирования и усовершенствования мотивации персонала сельскохозяйственных организаций. Для решения поставленных задач нами использованы следующие методы: метод анализа и синтеза (для выявления особенностей мотивации персонала сельскохозяйственных предприятий), научной абстракции, индукции и дедукции (при систематизации и обобщении накопленного опыта совершенствования мотивационного механизма), социологический (при проведении выборочного обследования персонала сельскохозяйственных предприятий), статистико-экономический (при анализе современного состояния трудовых ресурсов в отрасли).

## Результаты исследования и их обсуждение

Развитие сельского хозяйства невозможно без рационального использования

земельных, трудовых и материально-технических ресурсов, которые обеспечивают расширенное воспроизводство общественного производства. В современных условиях развития аграрного сектора на эффективность работы персонала сельскохозяйственных предприятий влияют факторы внешнего и внутреннего действия, а именно: государственная политика, состояние экономики, естественно-климатические условия производства, конъюнктура рынка труда, отношения собственности, размер заработной платы, особенности труда, уровень квалификации, стаж работы, возраст и т.п. Деятельность даже устойчивых сельскохозяйственных предприятий может быть убыточной в связи с немотивированной трудовой деятельностью персонала. Поэтому стоит акцентировать внимание на таком важном вопросе, как мотивация персонала в контексте обеспечения экономической устойчивости и эффективности хозяйственной деятельности.

В настоящее время существует множество методик оценки удовлетворенности трудом персонала предприятий. Однако большинство из них не учитывают специфику сельскохозяйственного производства. Для выполнения задачи по определению методики анализа заинтересованности персонала субъектов агробизнеса своим трудом авторами была разработана анкета опроса сотрудников сельскохозяйственных организаций, содержащая 9 вопросов. К участию в анкетировании привлеклись 118 сотрудников сельскохозяйственных организаций Ставропольского края. Респонденты были представлены тремя категориями: руководители (18%), специалисты (30%) и рабочие (52%).

В современных условиях выделяют большое количество мотивирующих факторов, оказывающих влияние на трудовую активность персонала, но степень их влияния существенно разнится (таблица). Наиболее сильное влияние на сотрудников организаций оказывают материальное стимулирование (62%), четкость поставленных задач (43%), взаимоотношения в коллективе (42%), экономические новшества на предприятии (38%) и меры административного воздействия (24%). Наименьшее воздействие оказывают боязнь потерять работу (37%) и соревновательный процесс (32%). В результате изучения функционирования механизма стимулирования в организациях авторы пришли к выводу, что большинство руководителей не учитывают мнение подчиненных об эффективности того или иного инструмента воздействия на персонал, а чаще всего применяют их на свое усмотрение.

Степень влияния мотивирующих факторов на трудовую активность персонала, %

Факторы	Сильно действуют	Существенно действуют	Действуют не в полной мере	Не действуют вообще
Материальное стимулирование	62	11	27	0
Нематериальное стимулирование	4	36	48	12
Меры административного воздействия	24	44	14	18
Взаимоотношения в коллективе	42	21	22	15
Экономические новшества на предприятии	38	17	11	34
Боязнь потерять работу	12	15	36	37
Элементы соревнования	2	24	42	32
Четкость поставленных задач руководителем	43	29	9	19



Рис. 1. Организационные системы оплаты труда, %

Учитывая, что материальное стимулирование в большей степени влияет на заинтересованность персонала в своей работе, авторы изучили, какие системы оплаты труда применяются для вознаграждения аграриев (рис. 1).

Самой распространенной системой является оплата труда за отработанное время, или объем выполненных работ; 39 человек из опрошенных отметили, что именно таким способом осуществляется оценка труда и определяется вознаграждение за него. Оплату труда за фактически произведенную продукцию получает 31 человек из приняв-

ших участие в опросе. Оплату труда по внутрихозяйственным расчетным ценам получает 21 человек, а оплату труда от валового дохода получают 20 человек; еще 7 человек отметили, что в их организациях оплата труда осуществляется другим способом. Данные результаты свидетельствуют о многообразии форм основной оплаты труда, применяемых в сельскохозяйственных организациях Ставропольского края.

Далее в процессе исследования было выявлено, какие средства нематериальной мотивации применяются в организациях (рис. 2).

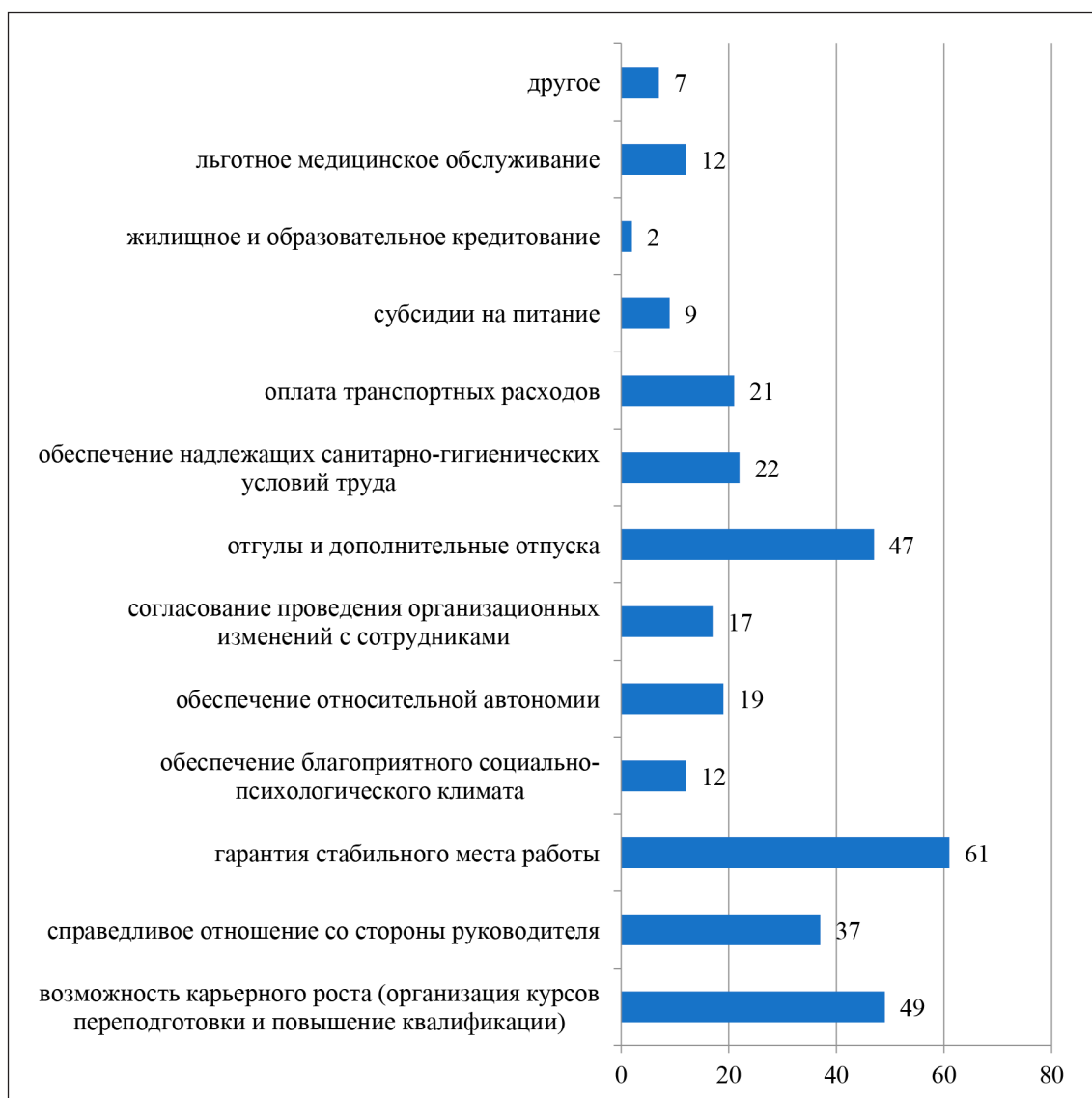


Рис. 2. Виды нематериального стимулирования, применяемые в сельскохозяйственных организациях, %

Наиболее востребованными являются гарантия стабильного места работы (61%) и возможность получения отгулов и дополнительного отдыха (47%). В меньшей степени на персонал оказывает влияние такое стимулирование, как возможность получения кредита на образование или приобретение жилья: только 2% опрошенных отметили этот пункт в анкете.

Руководителям субъектов агробизнеса целесообразно обратить внимание на влияние нематериального стимулирования для побуждения работников к дополнительным усилиям, проявлению творческой инициативы, самовыражению с целью повышения высокопроизводительного труда персонала.

Никто не оспаривает очень сложное положение в отрасли относительно обеспеченности кадрами. Именно поэтому авторы включили в опрос вопросы, связанные с изучением факторов, способствующих продолжению трудовой деятельности (рис. 3), и факторов, которые могут повлиять на переход аграриев в другой сектор экономики (рис. 4).

Анализируя данные рисунка 3, можно сделать вывод, что наиболее сдерживающими факторами являются стабильность места работы и заработная плата: такой выбор сделали 76 человек.

Больше половины опрошенных отметили, что их привлекают условия труда, а также уважение со стороны коллег, руководства и публичное признание.

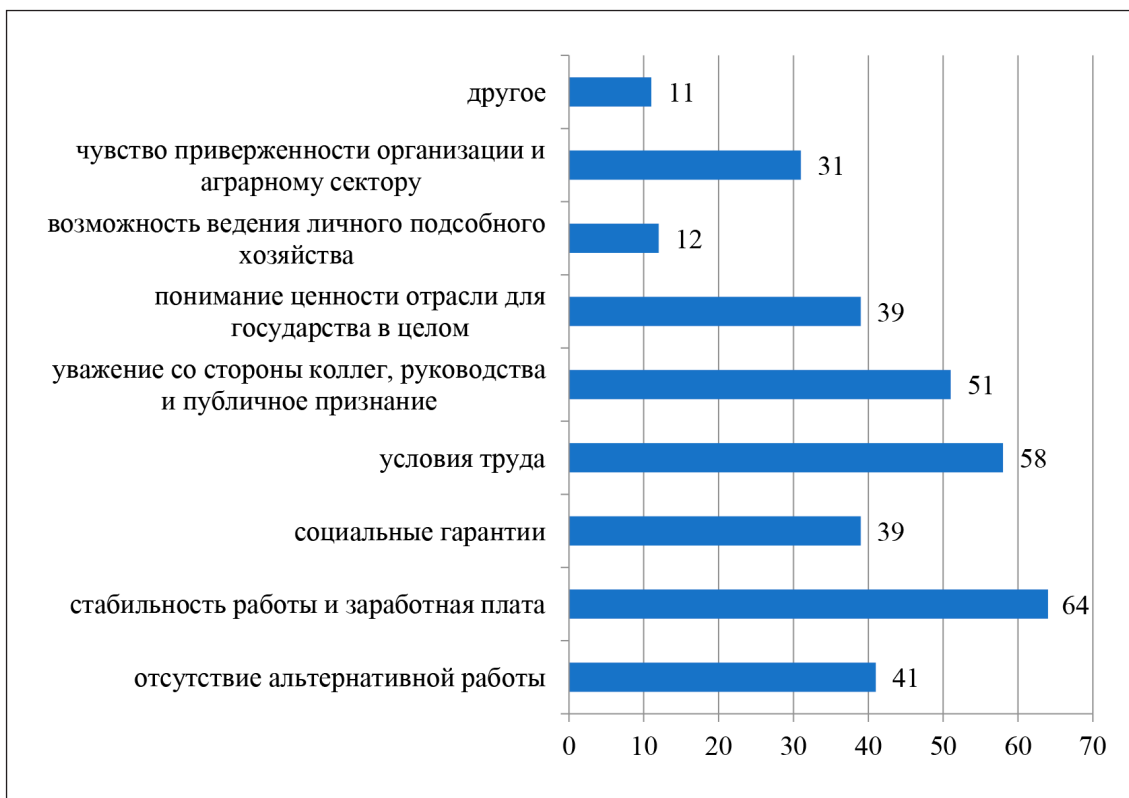


Рис. 3. Факторы, способствующие продолжению работы персонала в сельскохозяйственной организации, %



Рис. 4. Факторы, способные повлиять на смену сферы деятельности (уйти в другой сектор экономики), %

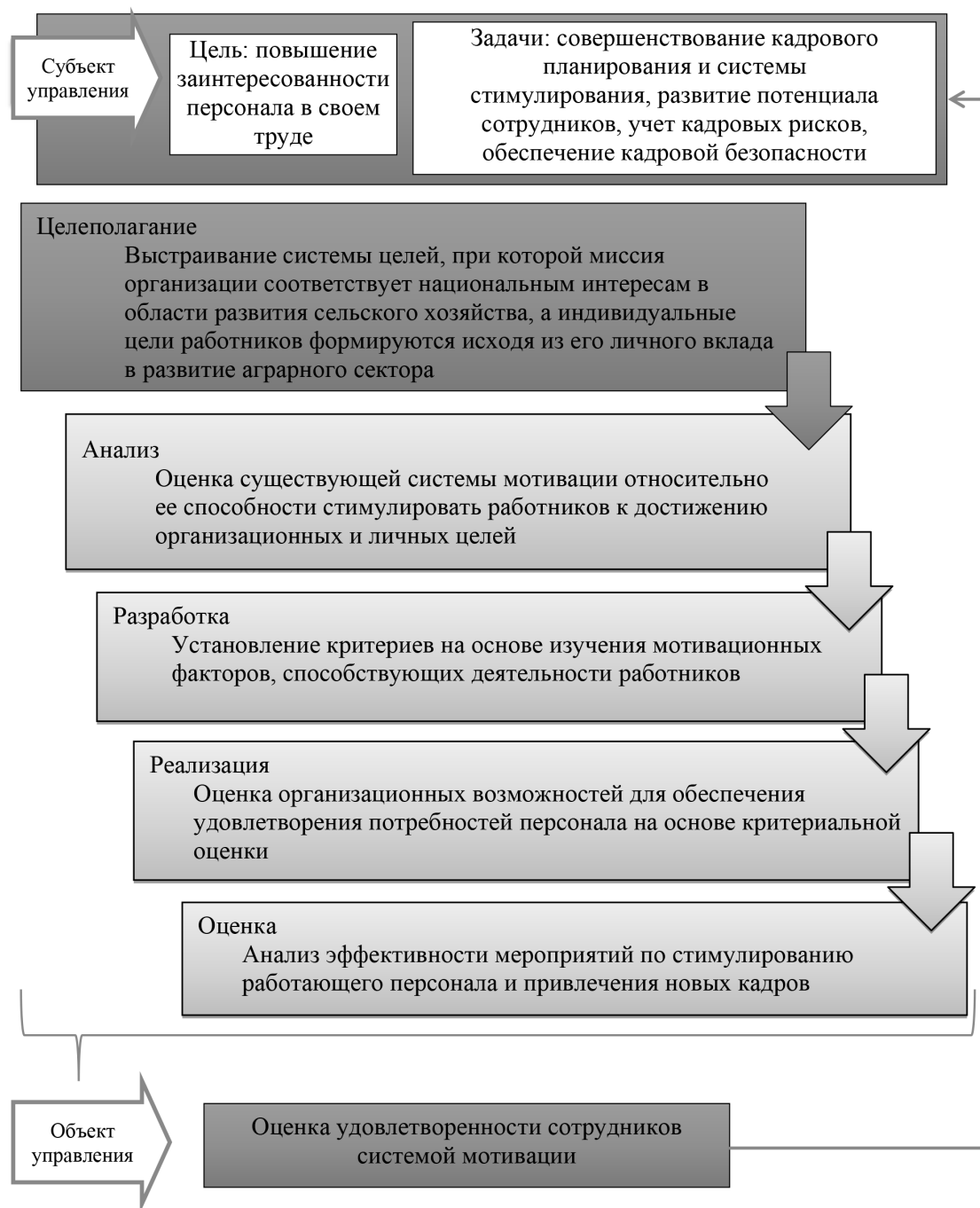


Рис. 5. Предлагаемый процесс совершенствования системы мотивации персонала сельскохозяйственной организации

Понимание ценности отрасли для государства в целом и чувство приверженности организации и аграрному сектору являются мотивирующими факторами работы в сфере агробизнеса для 39% и 31% от опрошенных соответственно, причем следует отметить, что большая часть респондентов в своих ответах выбирали эти два варианта. Это свидетельствует о необходимости проведения ме-

роприятий по подъему престижа аграрного производства. Большинство отвечающих выбрали несколько вариантов, что подтверждает необходимость совершенствования системы мотивации по различным направлениям, как материальным, так и моральным.

Несмотря на то что стабильность места работы и заработная плата являются самыми сильными сдерживающими факторами

(рис. 3), перспектива получения более высокой оплаты труда для 84 человек может способствовать уходу из аграрного сектора экономики (рис. 4). Кроме этого, перспективы более интересной работы в другой отрасли экономики являются привлекательными для 52 человек из опрошенных. И только 20 респондентов ответили, что не поменяли бы место работы в любом случае.

Проведенная оценка уровня заинтересованности персонала субъектов агробизнеса выявила необходимость совершенствования системы. Основываясь на этих позициях, а также учитывая специфику сельскохозяйственного производства, авторы предложили процесс совершенствования системы мотивации персонала сельскохозяйственной организации, который ориентирован на обеспечение стратегических государственных и организационных целей и потребностей сотрудников, разработку приоритетных мероприятий по сохранению и эффективному использованию кадрового потенциала на основе целевой трансформации функциональных подсистем внутренней и внешней среды сельской территории с привлечением в отрасль молодых кадров (рис. 5).

В проблемное поле преобразований необходимо включить все внутренние составляющие среды сельской территории: инфраструктуру села, уровень образования трудовых ресурсов и уровень конкуренции на рынке аграрного труда, преодоление демографического кризиса, налаживание социально-трудовых процессов и т.п.

В соответствии с требованиями системного подхода необходимо учесть и внешнюю среду системы, и ее коммуникационные связи с другими системами эффективного использования трудовых ресурсов сельских территорий. Данный механизм учитывает не только объективную целесообразность необходимых изменений, но и реальную возможность практической реализации, обусловленную необходимостью объединения усилий государства, региональных и местных органов власти и самоуправления, а также союзы инициативных жителей для решения проблем повышения мотивации к деятельности в аграрном секторе как у действующих сотрудников, так и у потенциальных работников.

## Заключение

Процесс совершенствования системы мотивации персонала сельскохозяйственных организаций должен быть направлен на повышение заинтересованности персонала в своем труде. Адаптация мотивационной системы каждой сельскохозяйственной организации к изменяющимся условиям должна основываться на корректировке дерева целей сельхозтоваропроизводителей (активно вовлекать в этот процесс сотрудников), оценке соответствия существующих стимулирующих факторов и потребностей сотрудников. С учетом этого анализа в случае необходимости и при наличии ресурсных возможностей у субъектов аграрного предпринимательства корректируются имеющиеся или вводятся новые инструменты повышения заинтересованности персонала в своем труде, направленном на достижение стратегических государственных задач по производству сельскохозяйственной продукции.

## Список литературы

1. Горностаева М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда // Синергия Наук. 2020. № 54. С. 379-392.
2. Белоусов В.М. Особенности и проблемы материального стимулирования труда в сельском хозяйстве // Теория и практика мировой науки. 2018. № 1. С. 19-23.
3. Зуева А.В. Система оплаты труда персонала организации как эффективный инструмент мотивации трудовой деятельности // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: материалы всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 18-19 октября 2018 г. Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2018. С. 196-199.
4. Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. 2017. № 2. С. 54-58.
5. Даниелян В.К., Шевченко И.В. Кадровая политика как важнейшая часть экономической безопасности предприятия // Молодежь и наука: шаг к успеху: сб. науч. ст. 2019. С. 164-165.
6. Храмешин С.Н., Никитенко А.В. Специфика мотивации работников сельского хозяйства // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2016. № 4. С. 141-149.
7. Погребцова Е. А., Леушкина В. В., Кондратьева О. В. Мотивация работников сельского хозяйства: механизм, особенности и направления развития // Омский научный вестник. 2022. Т. 7, № 2. С. 134-140.
8. Третьякова Л.А. Мотивация и стимулирование труда в сельскохозяйственных организациях // Аграрная Россия. 2018. № 6. С. 42-48.