

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА: МЕХАНИЗМ, ОСОБЕННОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Эффективная деятельность предприятия определяется не только передовыми технологиями, но и стремлением работников к достижению высоких результатов. Сформированный механизм мотивации работников сельского хозяйства должен способствовать увеличению производительности труда. Однако, как показывает практика, он не дает должного результата. В специальной литературе не проработан механизм мотивации работников, занятых в сельском хозяйстве. В статье представлена трактовка понятия «мотивация» с учетом особенностей сельского хозяйства. Рассмотрена причинно-следственная связь между мотивацией и мотивационным развитием персонала. Выработан механизм мотивации работников сельского хозяйства на примере действующего предприятия.

Ключевые слова: мотивация, механизм мотивации труда, сельское хозяйство, стимулирование трудовой деятельности.

Введение. Руководители сельскохозяйственных предприятий, принимая управленческие решения, должны учитывать степень заинтересованности работников и сложность труда в данной отрасли. Из-за жесткого графика и тяжелой физической нагрузки стимулировать работников нематериальными способами достаточно сложно. При этом мотивация труда рассматривается работником как средство выживания. Она не способствует его высокой работоспособности, самостоятельности, предложению инновационных решений проблем, повышению квалификации. Руководители не рассматривают данные моменты при выборе альтернатив решения и не учитывают социальные последствия.

Цель исследования. Формирование механизма мотивации работников в отрасли растениеводства и животноводства, который позволит достигать нужного результата за счет удовлетворения потребностей.

Основная часть. Проведя анализ научной литературы [1–6], необходимо определить некоторые общие сходные определения мотивации. Под ней понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей (табл. 1).

Нами сформировано обобщающее определение: мотивация — это механизм в организации, учитывающий особенности сельского хозяйства, позволяющий определить желание работника отрасли растениеводства и животноводства, чтобы достигать лучших результатов и стремиться к поставленной цели.

Обзор литературы позволяет утверждать, что различают две формы мотивации: внутреннюю

и внешнюю (рис. 1). В. К. Даниелян, И. В. Шевченко замечают, что внешняя мотивация оказывает значительное влияние на поведение человека, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления. Внешними факторами мотивации могут выступать доход, продвижение по служебной лестнице, признание и положение в обществе. Внутренняя мотивация — это понимание смысла, убежденность. Она возникает в том случае, если идея, цели и задачи, сама деятельность воспринимаются человеком как достойные и целесообразные. К ним относят самореализацию, самоутверждение, творчество, удовлетворение от выполненной работы. Следовательно, внутренние факторы предназначены для удовлетворения от существующих условий и объектов, а внешние направлены на приобретение [7].

При мотивации в сельском хозяйстве необходимо учитывать ее отличительные черты: сезонность работ; результаты сельскохозяйственного производства напрямую зависят от погодно-климатических и природно-экономических условий конкретного региона; большая часть получаемой продукции не входит в состав товарной продукции; труд работников аграрной сферы исползуется не только в общественном производстве, но и в домашнем (подсобном) хозяйстве; наибольшая часть работ выполняется на открытом воздухе [8, 9].

Сущность механизма взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности связано с американским психологом А. Маслоу. Он назвал иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей

Различные аспекты понятия «мотивация» труда

Автор	Определение
А. К. Семенов, В. И. Набоков	Процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации и личных целей [1]
А. Г. Поршневу, З. П. Румянцеву, Н. А. Саломатин	Ограниченная часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации [2]
О. С. Виханский, А. И. Наумов	Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач [3]
Э. А. Уткин	Состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в ситуации [4]
Е. К. Голушкина	Целенаправленный процесс активизации деятельности сотрудников, направленный на побуждение их к труду посредством удовлетворения их потребностей [5]
А. В. Зуева	Одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей [6]

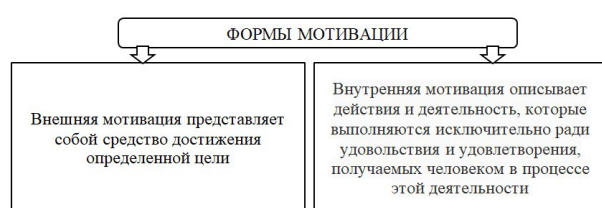


Рис. 1. Формы мотивации



Рис. 2. Механизм мотивации труда в виде бизнес-процесса

можно разделить на пять основных категорий: физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самовыражении. На основании этого следует формировать утвержденную документально мотивацию и стимулирование персонала. По мнению А. И. Ключевского, руководителю следует соблюдать конкретные правила:

- определить задачи, для которых нужен конкретный сотрудник;
- дать четкие требования по выполнению определенной работы;

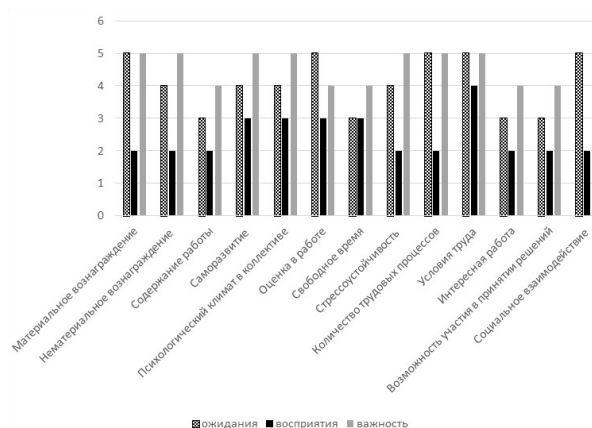


Рис. 3. Оценка анкет по работникам отрасли растениеводства ООО «Союз-Агро»

— сформировать краткосрочные и долгосрочные планы мотивации и стимулирования персонала [10].

Руководителю необходимо изучать и знать потребности, возможности и потенциал своих работников, выстраивать механизм мотивации в организации. Рассмотрим, что оказывает влияние на мотивацию и стимулирование персонала на примере действующей сельскохозяйственной организации. В ООО «Союз-Агро» подразумевает материальную и нематериальную мотивацию. К материальной мотивации относятся премирование и доплаты, к нематериальной — возможность приобретать продукцию по себестоимости; вручение грамот за достижения в работе; вручение подарков по случаю профессиональных праздников и юбилеев.

Рекомендуем механизм мотивации труда представлять в виде бизнес-процесса (рис. 2). Он представляет собой определенную последовательность действий, с помощью которых предлагается осуществлять управление поведением и действиями работников отрасли растениеводства и животноводства. На первом этапе необходимо провести оценку трудовой деятельности и выявление удовлетворенности трудом работников отрасли растениеводства и животноводства. Для этого формируется опросная анкета работников предприятия, анализируемыми параметрами которой выступили две-

Сравнение вариантов оплаты труда в обществе

Работник	Должностной оклад	Премия		Районный коэффициент	Доход работника в месяц		Доход работника в год	
		до	после		до	после	до	после
1	11280	4527,3	2964	1692	17499,3	15936	209992	191232
2	11280	4527,3	3588	1692	17499,3	16560	209992	198720
3	11280	4527,3	4368	1692	17499,3	17340	209992	208080
4	11280	4527,3	4524	1692	17499,3	17496	209992	209952
5	11280	4527,3	4836	1692	17499,3	17808	209992	213696
6	11280	4527,3	5304	1692	17499,3	18276	209992	219312
7	11280	4527,3	5460	1692	17499,3	18432	209992	221184

Таблица 3

Определение нормы оплаты труда трактористам-машинистам на разных работах

Культура / техника	Дополнительная оплата за качество работ, руб.		Премии за выполнение задания, руб.		Всего оплата за смену, руб.		
	отличное, 100 %	хорошее, 50 %	отличное, 100 %	хорошее, 50 %	отличное качество, 100 %	хорошее качество, 50 %	удовлетворительное качество
Протравливание семян за 1 тонну							
Пшеница	800	450	1500	1000	1000	800	100
Ячмень	800	450	1500	1000	1500	1000	100
Горох	800	450	1500	1000	1000	700	100
Почвообработка							
К-744	850	500	850	500	2000	1500	1000
МТЗ	750	400	750	400	1800	1400	600
К-701	850	450	850	450	2100	1600	700
Посев							
Посевной комплекс	700	350	700	550	2100	1600	700

надцать мотивационных факторов (в соответствии с рекомендациями английских исследователей Ричи и Мартина). Анкета предполагает три критерия: «ожидание», «восприятие» и «важность» [11]. В результате исследования были получены оценки анализируемых критериев ООО «Союз-Агро» по итогам опроса водителей, комбайнеров, механиков, работников зернотока (рис. 3). Применялась балльная система определения критериев. Результаты показали, что их в работе не устраивает наибольшее количество факторов. Положительную оценку получили критерии: интерес работы, психологический климат и свободное время. Самую негативную оценку получили критерии: материальное и нематериальное вознаграждение, график и условия работы и количество трудовых процессов, социальные взаимодействия.

По мнению Трубникова В. В., инструментами мотивации могут выступить любые потребности человека, удовлетворение которых предполагает осуществление трудовой деятельности. Организация, обладающая набором необходимых благ, которые необходимы работнику, предоставляет их только в случае успешного и эффективного исполнения трудовой деятельности. Следовательно, необходимо

постоянно мониторить данные потребности работников [12].

При оценке современного состояния было выявлено, что руководство основной уклон в системе стимулирования персонала предприятия делает на материальные методы стимулирования. На основании Трудового кодекса общество установило вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностные оклады для работников. Положением об оплате и стимулирования труда работников ООО «Союз-Агро», утвержденным приказом директора, отражает все эти моменты.

В ходе анализа предприятия установлено, что в ООО «Союз-Агро» действует единая базовая тарифная сетка по оплате труда рабочих сельскохозяйственных предприятий. Увеличение оплаты происходит в среднем на 15 % из-за незначительного различия в тарификации от 1-го до 6-го разряда. Руководство организации изначально применило слабую мотивационную составляющую. При этом выявлена еще одна проблема: разница в оплате за работу достигает 15% при одинаковом объеме работ на разных видах техники. Это связано с тем, что за работником закрепляется конкретная техника и не учитывается его квалификация. Если исполь-

зовать градацию оплаты в зависимости от качества выполняемых работ, то работники ООО «Союз-Агро» могли бы иметь возможность получения гораздо большей оплаты труда.

Премирование трактористов-машинистов проводится по следующей схеме:

— 30 % за выполнение сменной нормы выработки;

— 1 % за каждый процент перевыполнения суммы премии от при 100 % освоении сменной нормы;

— 60 % максимальный размер премии.

Предусматривается и штрафные санкции, т.е. снижение размеров премии на 1 % за каждый процент невыполнения сменной нормы. А также не выплачивается премия при освоении сменной нормы выработки менее чем на 80 %.

За рассматриваемый период происходит снижение производительности труда на 2,5 %. При этом выявлена тенденция увеличения заработной платы в 2,7 раза, а среднегодовой оплаты труда 1 работника в 2,9 раза. В ООО «Союз-Агро» темпы роста заработной платы существенно опережают темпы роста производительности труда, что еще раз подтверждает о существующей проблеме мотивации работников.

На втором этапе необходимо разработать и сформировать нормы по стимулированию работников в отрасли растениеводства. Значение баллов разработаны, учитывая Рекомендации по оплате труда и материальному стимулированию работников, занятых на весенне-полевых работах, уборке урожая и заготовке кормов, а также методики различных авторов [13]. Сравнение современных вариантов оплаты труда представлено в табл. 2. Основное отличие предлагаемой системы в том, что она многофакторная и позволяет наиболее полно оценить вклад работника в конечный результат. Такой подход позволяет мотивировать целеустремленных работников в первую очередь. Сотрудники, имеющие значительный стаж, выполняющие разноплановые виды работ, проявляющие интерес к наставничеству и подготовке молодых кадров, будут иметь более высокий размер премии. Важно отметить, что в целом премиальный фонд остается без изменений, происходит лишь его качественное перераспределение между работниками. На следующем этапе необходимо утвердить изменение в Положения в области стимулирования и мотивации сотрудников. И далее руководителю следует довести до работников отрасли растениеводства изменения, которые произошли в системе мотивации. Этот этап необходим, чтобы исключить сопротивление работников нововведениям и избавиться от претензий к работодателю. Рассмотрим, как формируется оплата за смену у тракториста-машиниста 7-го разряда на почвообработке (табл. 3). Тарифная ставка принимается в размере 726,50 руб. За отличное выполнение работ к ней прибавляется еще 762,50 руб. За выполнение задания в полном объеме еще один размер ставки. Так, всего оплата за смену составит 2179,50 руб. При норме выработки на трактор К-744 РЗ БДП — 35 га за смену мы получаем расценку за 1 га в размере 62,27. При выполнении работ на хорошем уровне расценка составит 46,70 руб., что на 25 % меньше, и при удовлетворительных результатах — 20,76 руб. (на 66 % меньше).

На посевной тракторист-машинист при работе на том же тракторе и того же разряда будет иметь ту же базовую тарифную ставку и надбавки в том же размере. Однако при норме выработки 40 га

в смену расценка за гектар составит 45,41 руб. за отличные результаты работы; 34,05 руб. — за хорошие и 15,14 руб. — за удовлетворительные.

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод. Малоубедительно для работника изменять условия и средства труда в отрасли растениеводства и животноводства, чтобы они совершенствовались трудовой потенциал. Поэтому пересматривать мотивацию работников необходимо на каждом предприятии с учетом сложившихся условий. При этом главная задача руководителя сельскохозяйственного предприятия сформировать такой механизм повышения мотивации работников отраслей, который сделал бы возможным максимально повысить прибыльность и снизить сокращения персонала.

Библиографический список

1. Аникина В. А., Табурчак П. П. Механизм подбора и мотивации персонала в организации ООО «Лента» // Экономический вектор. 2015. № 3 (2). С. 32–36.
2. Шомуродов О. И., Полянский А. И. Мотивация и деятельность // Universum: технические науки. 2021. № 7-1 (88). С. 18–21.
3. Богомолова З. Н. Мотивация и стимулирование труда // Вестник науки и образования. 2020. № 12-1 (90). С. 38–41.
4. Фролова И. И., Маликова И. И. Мотивация труда персонала на качество // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 1 (19). С. 388–392.
5. Голушкина Е. К. Сущность и основные понятия системы мотивации труда // Аллея науки. 2019. Т. 2, № 3 (30). С. 281–284.
6. 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.
7. 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.
8. Царева М. А., Азяева Е. А. Мотивация труда в сельском хозяйстве // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. № 3. С. 876–878.
9. Белоусов В. М. Особенности и проблемы материального стимулирования труда в сельском хозяйстве // Теория и практика мировой науки. 2018. № 1. С. 19–23.
10. Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Проблемы науки. 2017. № 2. С. 54–58.
11. Ложкова Ю. Н., Киселев В. А. Анализ и разработка предложений по повышению трудовой мотивации персонала предприятия (на примере структурного подразделения Бийского маслоэкстракционного завода) // Ломоносовские чтения на Алтае: фундаментальные проблемы науки и образования: сб. материалов междунар. конф. (14–17 ноября 2017 г.). Барнаул: АлтГУ, 2017. С. 2319–2326.
12. Трубникова В. В. Проблема повышения эффективности системы мотивации // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2016. № 3. С. 23–27.
13. Сайранов Р. Н., Вострецова Т. В. Функции заработной платы в сельскохозяйственной отрасли: проблемы и пути решения // Вестник Башкирского государственного аграрного университета. 2012. № 3 (23). С. 95–97.

ПОГРЕБЦОВА Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент (Россия), доцент кафедры менеджмента и маркетинга Омского государственного

ного аграрного университета им. П. А. Столыпина (ОмГАУ), г. Омск.

SPIN-код: 8577-1995

AuthorID (РИНЦ): 715703

Адрес для переписки: ea.pogrebtsova@omgau.org

ЛЕУШКИНА Виктория Викторовна, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент (Россия), доцент кафедры менеджмента и маркетинга ОмГАУ, г. Омск.

SPIN-код: 6385-1520

AuthorID (РИНЦ): 625640

Адрес для переписки: vv.leushkina@omgau.org

КОНДРАТЬЕВА Оксана Викторовна, кандидат экономических наук, доцент (Россия), доцент кафедры менеджмента и маркетинга ОмГАУ, г. Омск.

SPIN-код: 2240-9712

AuthorID (РИНЦ): 625681

Адрес для переписки: ov.kondrateva@omgau.org

Для цитирования

Погребцова Е. А., Леушкина В. В., Кондратьева О. В. Мотивация работников сельского хозяйства: механизм, особенности и направления развития // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2022. Т. 7, № 2. С. 134 – 140. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-2-134-140.

Статья поступила в редакцию 15.11.2021 г.

© Е. А. Погребцова, В. В. Леушкина, О. В. Кондратьева

MOTIVATION OF AGRICULTURAL WORKERS: MECHANISM, FEATURES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

The effective activity of the enterprise is determined not only by advanced technologies, but also by the desire of employees to achieve high results. The formed mechanism of motivation of agricultural workers should contribute to increasing the productivity of workers. However, as practice shows, it does not give the proper result. The mechanism of motivation of workers engaged in agriculture has not been worked out in the specialized literature. The article presents an interpretation of the concept of «motivation» taking into account the peculiarities of agriculture. The causal relationship between motivation and motivational development of personnel is considered. The mechanism of motivation of agricultural workers has been developed on the example of an operating enterprise.

Keywords: motivation, labor motivation mechanism, agriculture, stimulation of labor activity.

References

1. Anikina V. A., Taburchak P. P. Mekhanizm podbora i motivatsii personala v organizatsii OOO «Lenta» [The system of selection and motivation of staff in the organization LLC «Lenta»] // Ekonomicheskii vektor. *Economic Vector*. 2015. No. 3 (2). P. 32–36. (In Russ.).
2. Shomurodov O. I., Polyanskiy A. I. Motivatsiya i deyatel'nost' [Motivation and activity] // *Universum: tekhnicheskiye nauki*. *Universum: Technical Sciences*. 2021. No. 7-1 (88). P. 18–21. (In Russ.).
3. Bogomolova Z. N. Motivatsiya i stimulirovaniye truda [Motivation and stimulation of labor] // *Vestnik nauki i obrazovaniya*. *Bulletin of Science and Education*. 2020. No. 12-1 (90). P. 38–41. (In Russ.).
4. Frolova I. I., Malikova I. I. Motivatsiya truda personala na kachestvo [Motivation of personnel labor for quality] // *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2017. No. 1 (19). P. 388–392. (In Russ.).
5. Golushkina E. K. Sushchnost' i osnovnyye ponyatiya sistemy motivatsii truda [The essence and basic concepts of the labor motivation system] // *Alleya nauki*. *Alley of Science*. 2019. Vol. 2, no. 3 (30). P. 281–284. (In Russ.).
6. Zueva A. V. Sistema oplaty truda personala organizatsii kak effektivnyy instrument motivatsii trudovoy deyatel'nosti [The system of remuneration of personnel of the organization as an effective tool of motivation of labor activity] // *Diagnostika i prognozirovaniye sotsial'nykh protsessov*. *Diagnostics and Forecasting of Social Processes*. Belgorod, 2018. P. 196–199. (In Russ.).
7. Daniyelyan V. K., Shevchenko I. V. Kadrovaya politika kak vazhneyshaya chast' ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Personnel policy as the most important part of the economic security of the enterprise] // *Molodezh' i nauka: shag k uspekhu*.
8. Tsareva M. A., Azyayeva E. A. Motivatsiya truda v sel'skom khozyaystve [Motivation of labor in agriculture] // *Aktual'nyye problemy aviatsii i kosmonavtiki*. *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics*. 2017. No. 3. P. 876–878. (In Russ.).
9. Belousov V. M. Osobennosti i problemy material'nogo stimulirovaniya truda v sel'skom khozyaystve [Features and problems of material stimulation of labor in agriculture] // *Teoriya i praktika mirovoy nauki*. *Theory and Practice of World Science*. 2018. No. 1. P. 19–23. (In Russ.).
10. Klyuchevskiy A. I. Motivatsiya i stimulirovaniye trudovoy deyatel'nosti personala [Motivation and stimulation of labor activity of personnel] // *Problemy nauki*. *Problems of Science*. 2017. No. 2. P. 54–58. (In Russ.).
11. Lozhkova Yu. N., Kiselev V. A. Analiz i razrabotka predlozheniy po povysheniyu trudovoy motivatsii personala predpriyatiya (na primere strukturnogo podrazdeleniya Biyskogo masloekstraktsionnogo zavoda) [Analysis and development of proposals to increase the labor motivation of the company's personnel (on the example of a structural subdivision of the Biysk oil extraction plant)] // *Lomonosovskkiye chteniya na Altaye: fundamental'nyye problemy nauki i obrazovaniya*. *Lomonosovskiy chteniya na Altaye: fundamental'nyye problemy nauki i obrazovaniya*. Barnaul, 2017. P. 2319–2326. (In Russ.).
12. Trubnikova V. V. Problema povysheniya effektivnosti sistemy motivatsii [The problem of increasing the effectiveness of the motivation system] // *Nauchnyy vestnik Volgogradskogo filiala RANKhiGS. Seriya: Ekonomika*. *Scientific Bulletin of the Volgograd Branch of the RANEP. Series: Economics*. 2016. No. 3. P. 23–27. (In Russ.).
13. Sayranov R. N., Vostretsova T. V. Funktsii zarabotnoy platy v sel'skokhozyaystvennoy otrasli: problemy i puti resheniya [Wage functions in the agricultural sector: problems and solutions] // *Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo agrarnogo*

universiteta. *Bulletin of the Bashkir State Agrarian University*. 2012. No. 3 (23). P. 95–97. (In Russ.).

POGREBTSOVA Elena Aleksandrovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management and Marketing Department, Omsk State Agrarian University named after P. A. Stolypin (OmSAU), Omsk. SPIN-code: 8577-1995

AuthorID (RSCI): 715703

Correspondence address: ea.pogrebtsova@omgau.org

LEUSHKINA Victoria Viktorovna, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of Management and Marketing Department, OmSAU, Omsk.

SPIN-code: 6385-1520

AuthorID (RSCI): 625640

Correspondence address: vv.leushkina@omgau.org

KONDRATIEVA Oksana Viktorovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management and Marketing Department, OmSAU, Omsk.

SPIN-code: 2240-9712

AuthorID (RSCI): 625681

Correspondence address: ov.kondratieva@omgau.org

For citations

Pogrebtsova E. A., Leushkina V. V., Kondratieva O. V. Motivation of agricultural workers: mechanism, features and directions of development // *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2022. Vol. 7, no. 2. P. 134–140. DOI: 10.25206/2542-0488-2022-7-2-134-140.

Received November 15, 2021.

© E. A. Pogrebtsova, V. V. Leushkina, O. V. Kondratieva