

Кроме того, необходимо принятие четкой стратегии воспроизводства кадров.

#### Библиографический список

1. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 2-е изд., исправ. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 113.

2. Сафронова И.В. Влияние предпринимательской среды на уровень занятости населения / И.В. Сафронова, И.В. Стародубцева // Международная научно-практическая конференция «Аграрная наука - сельскому хозяйству»: сб. научн. ст. Барнаул: Изд-во АГАУ, 2006. Т. 3. С. 290-292.

3. Национальный проект «Развитие АПК» // <http://www.rost.ru>.



УДК 631.153.4:338.431

**В.А. Кундиус,  
Г.А. Подоляк**

### ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Исследованию проблемы мотивации<sup>1</sup> труда работников посвящены труды как классиков (А. Смит, Р. Оуэн, Д. Рикардо, Ж.Б. Сэя, Ф. Тейлор, К. Маркс, А.В. Бачурин и др.), так и известных ученых современности (П.М. Першукевич, И.Г. Ушачев, А.М. Югай, О.Я. Фролова, М.П. Гриценко, В.А. Кундиус и др.)-

До недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания процесса мотивации приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на личность работника, не вызывало у него заинтересованности в развитии, а ведь именно эта система сегодня важнейший резерв повышения эффективности производства.

Мотивационная среда на селе имеет специфику, обусловленную социальной структурой, присущими только сельскому жителю нормами поведения, окружающей природной обстановкой. Эта специфика в основном независима от

общественно-экономических преобразований.

Другая составляющая мотивационной среды на селе связана с аграрной реформой, развитием товарно-денежных отношений.

Учитывая все это, нельзя осуществлять мотивирование работников без глубокого изучения и какой-либо перестройки устаревшей мотивационной среды.

Рассмотрим принципы мотивирования работников на примере ЗАОПЗ «Шаталовский» Родинского района, специализацию которого можно определить как производство зерна с развитым молочным скотоводством. В хозяйстве наблюдается тенденция к увеличению размеров предприятия, несмотря на сокращение трудовых ресурсов по всем категориям работников, особенно эта тенденция касается молодых работников в возрасте до 25 лет.

По итогам 2006 г. ЗАОПЗ «Шаталовский» относится ко второй группе платежеспособных организаций, но, несмотря на рост заработной платы и уменьшение коэффициента инфляции, уровень оплаты труда в хозяйстве все же ниже прожиточного минимума.

---

<sup>1</sup> **Мотив** - потребность, ценностная ориентация, интерес работника, побуждающие его к принятию решений действовать определенным образом в производственной ситуации.

Проанализировав цепные индексы темпов прироста производительности труда и заработной платы на рисунке 1, мы видим, что рост оплаты труда опережает рост производительности, что свидетельствует о неэффективности экономического стимулирования в хозяйстве.

Для изучения мотивов поведения работников нами был проведен опрос разных их категорий. В основу исследования была положены методики доктора экономических наук, профессора П.М. Першукевича и заслуженного деятеля науки РФ, профессора А.М. Югая, в основе которых лежит выделение нескольких типов мотивации труда работников, занятых в сельском хозяйстве: внутренней, внешней и репрессивной.

Внутренняя мотивация (ВМ) работника - побуждение к действию работника на основе его собственных потребностей, интересов и мотивов к труду как к таковому. Работников с таким типом мотивации следует использовать на ответственных участках работы со сложным трудом, когда программу действий нельзя детально расписать, особенно это касается отрасли растениеводства.

Внешняя положительная мотивация (ВПМ) представляет собой побуждение работника к труду на основе его экономических и социальных потребностей. Работников с таким типом мотивации следует использовать там, где требуется обеспечить высокую производительность труда.

Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ) работника - побуждение работника к действию на основе его потребностей, интересов и отрицательных (негативных) мотивов.

Репрессивная мотивация (РМ) — побуждение работника к действию на основе репрессивных мотивов, предполагающих действие на основе требований, указов, приказов и т.д. (внешним воздействием на волю работника). Работников с внешним отрицательным и репрессивным типами мотивации можно использовать во вспомогательном и обслуживающем производстве, а также на их личном подворье [2].

Четкого разграничения между тремя типами мотивации нет. Каждая из них предполагает наличие другой. Удельный вес каждой из них в мотивационной сфере работника формирует определенный уровень его мотивационного комплекса в процессе материального производства. Оценка каждого типа мотивации осуществляется по трехбалльной шкале исходя из ответов на предложенные в анкете вопросы.

Класс мотивационного комплекса работника можно сформулировать следующим образом:

- ВМ > ВПМ > ВОМ, РМ - 1-й класс (высокий);
- ВПМ > ВМ > ВОМ, РМ - 2-й класс (средний);
- ВОМ, РМ > ВМ > ВПМ, ВОМ, РМ > ВПМ > ВМ - 3-й класс (низкий).

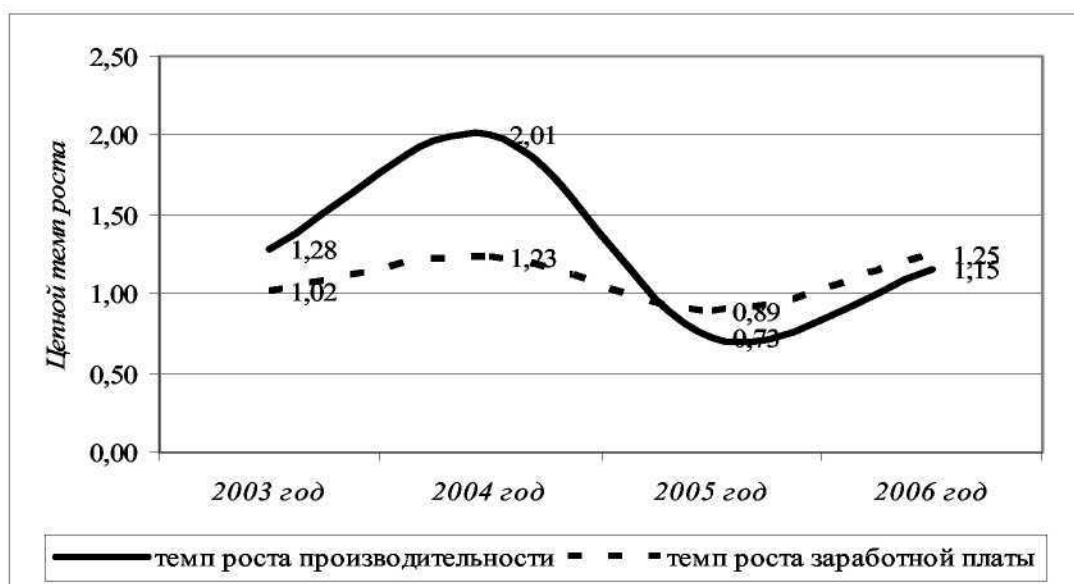


Рис. 1. Темпы прироста заработной платы и производительности труда

Работникам с высоким уровнем мотивационного комплекса следует поручать выполнение тех видов работ, где очень сложно проконтролировать их качество, от которого во многом зависят конечные результаты деятельности подразделений и хозяйства. При этом для данных работников очень важными являются моральные стимулы, общественное признание их деятельности.

Работников со средним уровнем мотивационного комплекса следует закреплять за теми участками работ, где нужно обеспечить высокую производительность труда, и имеется четкая связь результатов труда с оплатой. Для них очень важными являются материальные стимулы. Положения об оплате труда должны быть ориентированы в основном на эту группу работников.

Работники с низким уровнем мотивационного комплекса очень слабо реагируют на материальные стимулы и их следует закреплять за работами, которые не оказывают существенного влияния на конечные результаты деятельности хозяйства.

Указанные методики были нами адаптированы путем внесения в анкету ряда дополнительных оценочных показателей, которые, по нашему мнению, также оказывают значительное влияние на систему мотивации труда работников.

Основную часть опрошенных составляют работники в возрасте от 25 до 55 лет (83,9%). Сравнивая результаты по категориям, можно сделать вывод, что основная масса занятой молодежи работает трактористами-машинистами и скотниками, и всего 4,3% из них занимают руководящие посты (табл.).

Анализ результатов проведенного анкетирования позволяет сделать вывод о том, что для большинства работников (76%) основным стимулом для эффективной работы является уровень оплаты труда, причем ее оптимальный размер в среднем варьируется от 3000 руб. до 12000 руб., на втором месте (44%) - боязнь потери рабочего места, на третьем (39%) - удовлетворение потребностей ЛПХ. У основной массы опрошенных работников не менее 40% совокупного дохода составляет доход от личного подворья.

Потребность в зарботке в зависимости от возраста подчинена следующей логической зависимости:

- до 25 лет при существенной родительской поддержке потребность в высоком заработке не столь значительна;
- от 25 до 40 лет человек создает семью, ему нужны жилье и средства на содержание семьи, соответственно, потребность возрастает в несколько раз;
- от 40 до 55 потребность зависит от возможности образования своих детей, внуков.

Категория «специалисты» в данном хозяйстве - люди, преимущественно со средне-техническим образованием (61,1%), руководители практически все имеют высшее образование (87,5%), остальные категории работников в основной массе выпускники профессиональных училищ.

Следует отметить, что в разных категориях респондентов были получены разные результаты, на ответы работников влияли образование, возраст, должность. К примеру, работники, занимающие должности главных специалистов, преимущественно с высшим образованием в возрасте в среднем 35-50 лет, основными стимулами считают, в первую очередь, привлекательность и содержательность труда (36%), на второе место они ставят величину заработка (27%), а затем достижение авторитета и карьерный рост (11,6%).

Для молодых специалистов дела обстоят несколько иначе, так как на первое место они ставят величину заработка (53%), на второе - карьерный рост (21%), а на третье - предпринимательское творческое начало (7%).

Еще одна особенность - чем старше категория опрашиваемых, тем чаще человек ценит близость к природе.

По результатам исследования респонденты имеют слабую внешнюю отрицательную мотивацию — 16,64%, т.е. работники хозяйства используют средства труда, продукцию, сырье для производства этой продукции в личных целях, но в незначительных размерах. Увеличение доли этого типа мотивации нецелесообразно.

Результаты опроса работников ЗАОПЗ «Шаталовский»

Категории опрашиваемых	Количество, чел.	Объем выборки, % от числа работников данной категории	Возрастной состав опрашиваемых, % к числу всех опрошенных		
			до 25 лет	25-40 лет	40-55 лет
Опрошено всего, из них	93	34	16,1	43	40,9
специалисты	18	86	3,2	9,7	6,5
руководители	8	80	1,1	3,2	4,3
трактористы-машинисты	32	68	6,5	14	14
дояры	11	100	1,1	3,2	7,5
скотники КРС	15	79	3,2	6,5	6,5
работники овцеводства	9	100	1,1	4,4	2,2

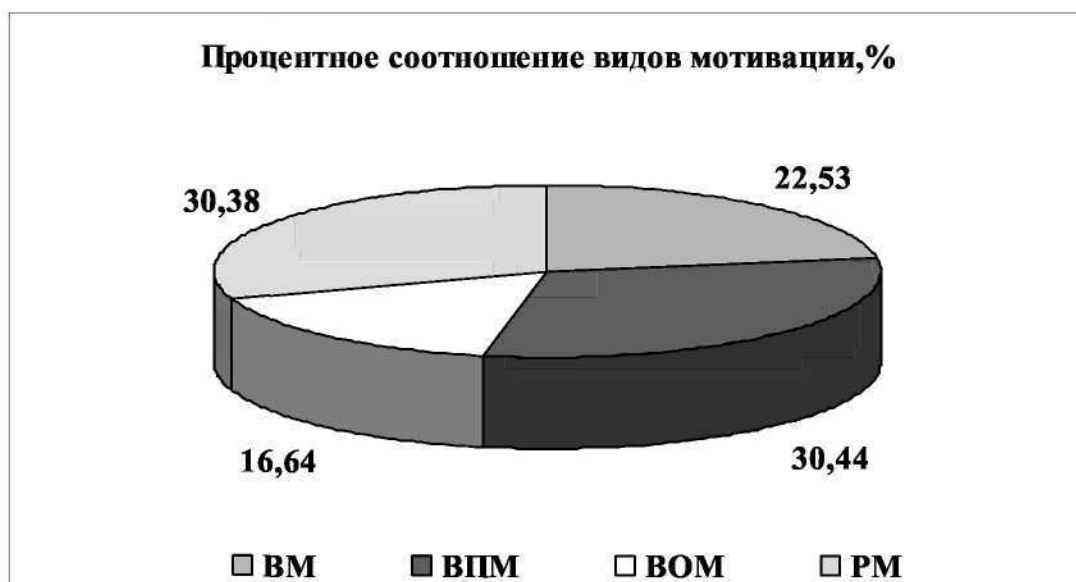


Рис. 2. Уровень мотивационного комплекса в ЗАОПЗ «Шаталовский»

Показатель внутренней мотивации составил 22,53%, что свидетельствует о среднем личном удовлетворении от работы в ЗАОПЗ «Шаталовский», хозяйству нужно включить в мотивационный механизм мероприятия по увеличению престижа работы, уважения к работникам, поощрение их инициативности и т.д.

Показатели репрессивной мотивации и внешней положительной мотивации практически равны, что свидетельствует о том, что на рассматриваемом предприятии основными стимулами в равной мере являются как величина заработной

платы, так и боязнь потерять работу и остаться безработным ввиду отсутствия другой.

Таким образом, согласно рассматриваемой нами методике уровень мотивационного комплекса на рассматриваемом предприятии средний, однако учитывая значения ВПМ и РМ, этот уровень близок к низкому.

Для установления тесноты связи между показателями производительности труда и его оплатой был проведен их корреляционно-регрессионный анализ, свидетельствующий, что связь между производительностью труда (и, соответ-

ственно, его мотивацией) и уровнем заработной платы прямая и тесная, то есть на 94% производительность труда зависит от уровня его оплаты и на 6% от других факторов, не учтенных в представленной модели. При увеличении заработной платы на 1 руб. производительность труда растет на 180 руб.

Однако не следует забывать о том, что одна экономическая мотивация не решит всех проблем жизни на селе, хотя и является основной составляющей стимулов деятельности.

В результате проведенного исследования, учитывая ограниченные возможности хозяйства, увеличить фонд оплаты труда для улучшения мотивации работников сельского хозяйства предлагается следующая схема:

1. При приеме работника следует определить его мотивационный класс с помощью проведения анкетирования.

2. В зависимости от мотивационного класса определять характер его работы.

3. Для рациональной организации рабочего времени разных категорий работников периодически проводить фотографию рабочего времени.

4. Ужесточить контроль за сохранностью произведенной продукции и сырья для ее использования, принять меры для повышения престижности как работы, так и хозяйства в целом.

5. Повышать квалификацию работников как высшего, так и среднего звена.

6. Применять систему выдачи ссуд работникам на различные цели, включая приобретение (строительство) жилья.

7. По предложенной методике оценивать уровень мотивационного комплекса всего предприятия в целом.

8. В мотивации работников использовать комплекс мотивов и стимулов как экономических, так и социально-психологических.

Для усиления материальной заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия в ЗАОПЗ «Шаталовский» предлагается использовать опыт материального стимулирования работников, применяемый в

ЗОО «Колыванское» Павловского района, предполагающий зависимость оплаты труда от валового дохода хозяйства. Оплата труда рабочих хозяйства, занятых на сельскохозяйственных работах в растениеводстве и животноводстве, производится в зависимости от условий производства по аккордно-премиальной, сдельно-премиальной и повременно-премиальной системам оплаты труда, исходя из установленных норм и расценок [3].

Разработка норм производства (выработки) продукции животноводства на рабочего и расценок за продукцию осуществляется исходя из технически обоснованных норм обслуживания животных с учетом типа содержания скота, степени механизации процессов труда и доступного уровня продуктивности животных.

Увязка конечных результатов работы (с учетом ее качества) с установленными расценками, использование системы доплат и премий, повышение квалификации, обеспечение произведенной продукцией через механизм натуральной оплаты, а также создание комфортной социальной и психологической обстановки для работников, признание их успехов - все это основные направления мотивации труда работников сельского хозяйства.

#### **Библиографический список**

1. Фролова О.Я. Организационно-экономические основы функционирования агропромышленных формирований / О.Я. Фролова. Красноярск, 2007. 190 с.

2. Першукевич П.М. Научные основы мотивации труда в сельском хозяйстве / П.М. Першукевич. РАСХН Сиб. отд-е СибНИИЭСХ. Новосибирск, 1998. 86 с.

3. Сидякин Н. Колыванский опыт. Система оплаты труда в одном из лучших хозяйств Алтая / Н. Сидякин, Н. Типикин // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. 2006. № 6. С. 11-14.

