

Научная статья

Original article

УДК 331.101.3

DOI:10.24412/2588-0209-2021-10383

**ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
PROBLEMS OF EMPLOYEE LABOR MOTIVATION  
AGRICULTURAL ORGANIZATIONS**



**Зубарева Юлия Валерьевна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики, организации и управления АПК, ФГБОУ ВО Государственный аграрный университет Северного Зауралья, E-mail: [zubarevayv@gausz.ru](mailto:zubarevayv@gausz.ru)

**Смирнов Александр Андреевич**, аспирант ФГБОУ ВО Государственный аграрный университет Северного Зауралья, E-mail: [smirnovaa@gausz.ru](mailto:smirnovaa@gausz.ru)

**Smirnov Aleksandr Andreyevich**, aspirant, Organization and Management of Agriculture, FSBEI HE Northern Trans-Ural SAU, E-mail: [smirnovaa@gausz.ru](mailto:smirnovaa@gausz.ru)

**Yulia V. Zubareva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Organization and Management of Agriculture, FSBEI HE Northern Trans-Ural SAU, E-mail: [zubarevayv@gausz.ru](mailto:zubarevayv@gausz.ru)

**Аннотация**

В статье раскрыты проблемы мотивации труда работников в

современных реалиях. Установлено, что внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы, а в свою очередь работа интересует работника и позволяет раскрыть наклонности и таланты, что само по себе выражается как сильнейший мотив к активной трудовой деятельности. Наряду с этим значимость работы так же является существенным внутренним мотивом, и при разработке должной структуры мотивации, она будет влиять на развитие профессиональных качеств человека, закрепление в трудовом коллективе, снижение текучести квалифицированных кадров. При этом относительная удовлетворенность работой может быть ниже ожидаемой, а ее повышение лежит в плоскости психологических способов работы над личностными качествами работников.

### **Annotation**

The article reveals the problems of motivation of workers in modern realities. It is established that internal motivation is determined by the content and significance of the work, and in turn, the work interests the employee and allows him to reveal inclinations and talents, which in itself is expressed as the strongest motive for active work. Along with this, the importance of work is also an essential internal motive, and when developing a proper motivation structure, it will affect the development of a person's professional qualities, consolidation in the workforce, and a decrease in the turnover of qualified personnel. At the same time, relative job satisfaction may be lower than expected, and its increase lies in the plane of psychological ways of working on the personal qualities of employees.

**Ключевые слова:** внутренняя мотивация, текучесть кадров, важность характеристик работы, удовлетворенность работой.

**Keywords:** internal motivation, staff turnover, importance of job characteristics, job satisfaction.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной

причиной их поведения.

Для эффективной деятельности агрохолдинга важную роль играют трудовые ресурсы. Объектом исследования выступают агропредприятия входящие в состав холдинга на территории Тюменского района.

Определенный социальный, а также и экономический интерес представляет состав рабочей силы исходя из качественных показателей, то есть разделение по полу и по возрасту (таблица 1), соответствию компетенциям (уровню образования) и квалификации (таблица 2), общему стажу работы и стажу работы в данной организации. [1, 4]

**Таблица 1. Половозрастная структура персонала**

Показатель	Возраст	Количество, человек	Удельный вес, процентов
Мужчины	18 – 25 лет	18	5 %
	26 – 35 лет	89	26 %
	36 – 45 лет	82	24 %
	46 – 55 лет	138	40 %
	Старше 56 лет	15	5 %
	Итого	342	
Женщины	18 – 25 лет	5	6 %
	26 – 35 лет	19	22 %
	36 – 45 лет	36	43 %
	46 – 55 лет	16	19 %
	Старше 56 лет	8	10 %
	Итого	84	
Всего человек		426	

Наибольшее количество сотрудников среди мужчин, а именно 40 процентов или 138 человек, входит в возрастную категорию от 46 до 55 лет, а среди женщин, а именно 43 процента или 36 человек, входит в возрастную категорию от 36 до 45 лет.

Таблица 2. Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	Количество сотрудников, человек	Удельный вес, %
Высшее образование	401	94 %
Среднее профессиональное образование	20	5 %
Среднее общее образование	5	1 %
ИТОГО	426	100 %

По состоянию на 2019 год в организации подавляющее число сотрудников, а именно 94% от общей численности имеют высшее образование (401 чел.), лишь 20 человек (5%) имеют средне-профессиональное образование, так же стоит отметить 5 человек со средним образованием. При этом динамика сотрудников с СПО снижается. Так еще в прошлом году таких сотрудников было около 40 человек. Отдельно стоит упомянуть о малочисленной группе сотрудников (3%) имеющих два высших образования.

При формировании ядра работоспособных, стабильных коллективов необходимо учитывать такой показатель как уровень текучести кадров. Для нормальной работы необходимо обновление кадров, так низкий показатель текучести кадров свидетельствует о «застое» развития компании, т. е. нормальная текучесть для организации составляет 3 - 6%. [3, 8]

По произведенным расчетам коэффициента текучести значительно выше нормы (11,1%). С каждым анализируемым годом текучесть кадров увеличивается (таблица 3). Наиболее высокая текучесть наблюдается среди специалистов.

Таблица 3. Количество принятых и уволенных сотрудников

Период	Общая численность персонала организации	Количество принятых сотрудников за период	Количество уволенных сотрудников за период
2018	473	16	63
2019	426	29	57

Для получения полного представления процесса движения персонала необходимо рассчитать коэффициенты: приема, выбытия, замещения, общего оборота. (таблица 4)

Таблица 4. Движение рабочей силы по коэффициентам

Период	Коэф-т приема, %	Коэф-т выбытия, %	Коэф-т общего оборота, %	Коэф-т замещения, %
2018	3,4	12,3	16,7	-9,9
2019	6,8	13,4	20,2	-6,6

Причины движения рабочей силы могут быть различными. Рассмотрим количество уволенных по причинам, а так же в виде графика для наглядности изучения причин увольнения за последние 2 года. (рисунок 1)

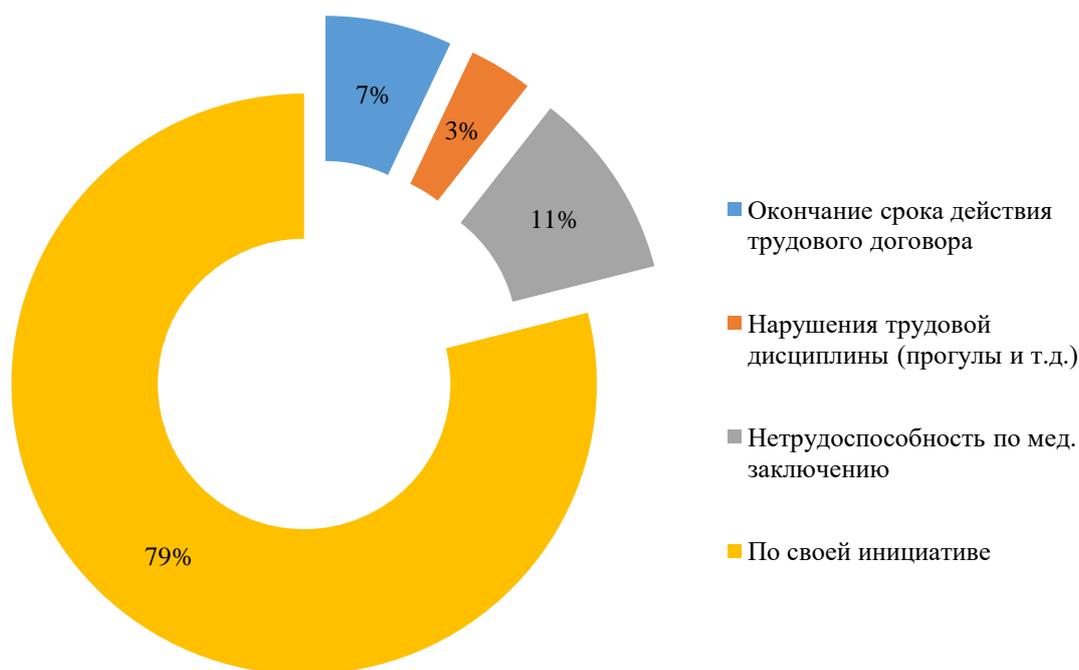


Рисунок 1 – Основания увольнения работников

Абсолютно высокий процент увольнений – по собственному желанию. Причинами данного увольнения является не удовлетворённость сотрудников размером заработной платы; проработав некоторое время в организации, сотрудник не видит карьерного роста; сотрудник со временем работы «потерял» интерес к своей рабочей деятельности; условия работы, так же, играют немаловажную роль (расположение рабочего места, обстановка, график работы, частые переработки); отсутствие социального пакета и бонусов (наличие транспорта до места работы); кроме того, сотрудники зачастую увольняются по собственному желанию по причине отрицательных взаимоотношений в коллективе (конфликты с руководством, подчиненными, коллегами).

Малую долю представляют увольнения по причинам нарушения трудовой дисциплины. Это означает, что сотрудники строго соблюдают Правила внутреннего трудового распорядка, принятые в организации, что характеризует невысокую пассивную текучесть.

В рамках исследования был проведен опрос сотрудников. Целью исследования явилось выявление проблем в области управления персоналом, а именно факторы влияющие мотивацию, стимулирование персонала организации. Метод исследования – анкетный опрос, среднее время опроса одного респондента составило 20 минут. За время проведения исследования в общей сложности было опрошено 32 респондента. Респондентам предложена анкета из 20 вопросов. [9,10]

Респонденты готовы были сотрудничать, и их характеристики легко измеримы. Из 8 дней, отведенных на данное исследование, на этот этап отведено 4 дня. В течение 4 дней (по 1,5 часа на каждый день) интервьюер опрашивал респондентов. В день в среднем опрашивалось 8 респондентов, время проведения полевых работ - это вторая половина дня.

Выборочная совокупность – 32 сотрудников: рабочие, специалисты, руководители. В ходе исследования был выявлен следующий перечень проблем кадровой политики.

Общие проблемы:

1. неравная оценка трудового вклада рабочих и специалистов;
2. слабая информированность производственных отделов;

В области политики стабилизации кадрового состава:

1. высокая текучесть персонала;
2. высокий процент увольнений сотрудников со стажем до 1 года.

В области политики вознаграждения:

1. невысокий уровень з/п у рабочих и некоторых категорий специалистов.

В области политики трудовых отношений:

1. ухудшение социально-психологического климата.

Для целостности картины рассмотрим структуру персонала по стажу работы в организации. (таблица 5)

Таблица 5. Структура персонала по стажу работы в организации

Стаж работы	Количество, человек	Удельный вес, %
До 1 года	26	6 %
От 1 года до 5 лет	128	30 %
От 5 до 10 лет	196	46 %
От 11 до 20 лет	72	17 %
Более 20 лет	4	1 %
Всего сотрудников	426	100 %

Характеризуя кадровый состав, необходимо отметить следующие его особенности: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают в организации, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации.

При этом если проанализировать динамику уволенных по стажу работы, то наиболее остро в данный момент стоят такие проблемы как высокий процент увольнений сотрудников со стажем до 1 года. (таблица 6)

Основной причиной увольнения более 50% сотрудников по собственному желанию, проработавших в данной организации сроком до 1 года является отсутствие программ наставничества и адаптации новых сотрудников.

Таблица 6. Количество уволенных по собственному желанию и их стаж работы

Стаж работы	2018 г.	2019 г.
Уволено всего по собственному желанию, чел	49	45
До 1 года	28	23
1-3 года	5	11
4-10 лет	10	8
11 и более	6	3

При этом процент закрепившихся сотрудников остаются, не удовлетворены данным местом работы. Причинами является не удобный режим рабочего времени, приходится часто перерабатывать на работе, а так же обстановка и недостаточно хорошо сложившиеся отношения в коллективе. Увольнения сотрудников, которые проработали сроком от 4 до 10 лет, вызваны отсутствием перспектив карьерного роста, которого они ожидали при поступлении на данное место работы. Сотрудники, проработавшие 11 лет и более, составляют 9,5% от числа всех уволившихся по собственному желанию. Данной категории сотрудников было предложено место работы выгоднее с определенных точек зрения.

Нельзя обойти стороной ухудшение социально-психологического климата, которое может нести за собой множество последствий, а так же быть причиной растущей текучести персонала.[2, 5]

Респондентам было предложено оценить направление изменений относительно социально-психологического климата за последний год в организации по трем критериям. (рисунок 2)

В последнее время в организации произошло множество событий – одно из самых значимых это смена заместителей значимых, крупных по численности подразделений организации, которое может служить причиной отрицательной динамики климата. Наблюдаются разногласия во взглядах вновь прибывшего лидера и подчиненных, увеличивается объем работы – зачастую сотрудники привлекаются к сверхурочной работе и работе в выходные дни, так же в связи с большим объемом работы «размываются» границы между обязанностями разных структурных подразделений – все это может наносить удар эмоциональному и физическому состоянию работников.



Рисунок 2 - Мнение сотрудников о направленности изменений социально-психологического климата

Так же респонденты имели возможность открыть свою точку зрения относительно необходимости признания заслуг работников [6] посредством материального неденежного поощрения. (рисунок 3)



Рисунок 3 - Мнение сотрудников о применении материального неденежного поощрения

Из числа опрошенных 87,7% респондентов признали необходимость в материальном неденежном поощрении. Завершающим вопросом на определения уровня мотивации сотрудников и выявления актуальных потребностей был: «Что может повлиять на повышение вашей мотивации?». (рисунок 4)



Рисунок 4 - Актуальные потребности сотрудников

Лишь 2% респондентов решили, что мотивации достаточно. По ответам, полученным на данный вопрос, очевидно, что сотрудники испытывают нужду в организации рабочего места, участии руководства в решении социальных вопросов, организации совместного досуга. Кроме того, немаловажен, тот факт, что сотрудников мотивировало бы к достижению высоких показателей в работе, если бы их труд был признан на уровне среднего или высшего руководства и отмечался почетной грамотой, благодарственным письмом с отражением в трудовой книжке.

Таблица 7. Важность характеристик работы

Характеристика	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
Возможность профессионального роста	1	1	2	1	1
Возможность должностного продвижения	2	2	1	2	2
Высокая заработная плата	3	3	8	3	4
Разнообразие работы	4	10	5	11	7
Самостоятельность в выполнении работы	5	4	6	7	3
Благоприятный психологический климат	6	5	3	4	5
Сложность работы	7	9	9	6	6
Престиж профессии	8	7	10	9	9
Участие в управлении организацией	9	6	11	5	10
Благоприятные условия труда	10	8	7	10	8
Возможность улучшения жилищно-бытовых	11	11	4	8	13

условий					
Низкая напряженность труда	12	13	13	12	12
Возможность общения в процессе работы	13	14	14	14	14

Чрезвычайно интересными оказались результаты анализа важность характеристик работы, где респондентам предлагалось оценить представленные характеристики и расставить их по местам. (таблица 7)

Неудивительным оказалось то, что показатель «Высокая заработная плата» оказался в тройке важных факторов. Здесь следует обратить внимание на те факторы, которые оказались впереди а именно - возможность профессионального роста и должностного продвижения. Из этого следует, что персонал организации четко понимает, что без профессионального роста не добиться должностного продвижения и только потом выступает в силу фактор заработной платы. Тем самым фактор потерял свою значимость вследствие четко выстроенной системы материального стимулирования, которая обозначила условный «потолок» профессионализма каждой из категорий сотрудников. Самым большим плюсом такой системы стало положительное влияние на удовлетворенность заработной платой тех сотрудников, которые по тем или иным причинам не готовы к профессиональному росту и продвижению по службе.

Итогом и систематизацией результатов ответов на большинство вопросов анкеты стало исследование удовлетворенности работой. Для обобщения результатов использовались положения теории ожидания [7] в сочетании с инструментальной теорией. (таблица 8)

**Таблица 8 Относительная удовлетворенность работой**

Степень удовлетворенности в процентах	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
	%	%	%	%	%
10	13,33	18,18	0,00	16,67	8,33
20	6,67	0,00	12,50	11,11	0,00
30	3,33	4,55	0,00	5,56	0,00
40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

50	10,00	0,00	37,50	11,11	8,33
60	6,67	9,09	0,00	5,56	8,33
70	26,67	27,27	25,00	16,67	33,31
80	23,33	27,27	12,50	27,78	16,67
90	10,00	9,09	12,50	5,56	16,67
100	3,00	4,55	0,00	0,00	8,33

Максимальный уровень удовлетворенности у руководителей и специалистов оказался 70%. В нашем исследовании 19% руководителей указали уровень удовлетворенности работой 10%. Пятая часть руководителей и специалистов, которые должны принимать решения и определять тактику работы показали неспособность к достижению целей.

В ходе анализа системы мотивации в исследуемой организации к основным недостаткам сложившейся системы мотивации труда работников агрохолдинга можно отнести следующее:

- ✓ на территории Тюменской области присутствуют предприятия, предлагающие более комфортные условия работы, высокую заработную плату;
- ✓ в организации отсутствовало повышение заработной платы около 3 лет;
- ✓ в организации отсутствовали программы по адаптации, наставничеству вновь принимаемых работников;
- ✓ большинство социальных гарантий распространялись на работников, имеющих определенный стаж работы в организации, и совершенно не поддерживали «новичков».
- ✓ отсутствие профессионального роста специалистов.

Таким образом, мотивация персонала агрохолдинга представляет собой динамический феномен, который изменяется, соответствуя текущим изменениям рынка, а система мотивации должна быть подвижной, так как она выстраивается внутри организации, формируя ядро работоспособных, стабильных коллективов.

**Список источников**

1. Гончаров М.М., Терновсков В.Б. Контроль и оценка деятельности персонала организации в социальном управлении // Наука и образование сегодня. 2018. №12 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-otsenka-deyatelnosti-personala-organizatsii-v-sotsialnom-upravlenii>.
2. Кирилина О.Н. Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. №3 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-motivatsii-v-upravlenii-personalom>.
3. Мальцева М.В. Коучинг в обучении персонала организации // МНИЖ. 2014. №2-3 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-v-obuchenii-personala-organizatsii>.
4. Скворцов В.Н., Маклакова Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviya>.
5. Соловьева Н.С., Кавецкая Р.И. Методы повышения мотивации персонала к трудовой деятельности в организации // Скиф. 2020. №6 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-povysheniya-motivatsii-personala-k-trudovoy-deyatelnosti-v-organizatsii>.
6. Суркова Ю.В. Системность нематериального стимулирования труда на предприятии // Human Progress. 2017. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnost-nematerialnogo-stimulirovaniya-truda-na-predpriyatii>.
7. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы ЭУП. 2012. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osnovnye-teorii-motivatsii-effektivnosti-truda-personala>.

8. Норма текучести кадров: когда HR-у бить тревогу / Директор по персоналу. 2019 г. <https://www.hr-director.ru/article/67494-norma-tekuchesti-kadrov-19-m10>, дата обращения 20.08.2021.

9. Ермакова А.М. Рынок труда сельских территорий промышленно-аграрного региона факторы и тенденции развития (на примере Тюменской области) автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Ур. гос. эконом. ун-т. Тюмень, 2008

10. Ермакова А.М., Кирилова О.В. Государственное регулирование рынка труда в Тюменской области. Сибирский вестник сельскохозяйственной науки. 2007. № 2 (170). С. 96-99.

### **Spisok istochnikov**

1. Goncharov M.M., Ternovskov V.B. Kontrol' i otsenka deyatel'nosti personala organizatsii v sotsial'nom upravlenii // Nauka i obrazovanie segodnya. 2018. №12 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-otsenka-deyatelnosti-personala-organizatsii-v-sotsialnom-upravlenii>.

2. Kirilina O.N. Rol' motivatsii v upravlenii personalom // Biznes-obrazovanie v ehkonomike znanii. 2019. №3 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-motivatsii-v-upravlenii-personalom>.

3. Mal'tseva M.V. Kouching v obuchenii personala organizatsii // MNIZH. 2014. №2-3 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-v-obuchenii-personala-organizatsii>.

4. Skvortsov V.N., Maklakova E.A. Trudovaya motivatsiya rabotnikov v sovremennykh usloviyakh // Vestnik LGU im. A.S. Pushkina. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-rabotnikov-v-sovremennyh-usloviya>.

5. Solov'eva N.S., Kavetskaya R.I. Metody povysheniya motivatsii personala k trudovoi deyatel'nosti v organizatsii // Skif. 2020. №6 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-povysheniya-motivatsii-personala-k-trudovoy-deyatelnosti-v-organizatsii>.

6. Surkova YU.V. Sistemnost' nematerial'nogo stimulirovaniya truda na predpriyatii // Human Progress. 2017. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnost-nematerialnogo-stimulirovaniya-truda-na-predpriyatii>.
7. Filatova A.V. Sushchnost' i osnovnye teorii motivatsii ehffektivnosti truda personala // Osnovy EHUP. 2012. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osnovnye-teorii-motivatsii-ehffektivnosti-truda-personala>.
8. Norma tekuchesti kadrov: kogda HR-u bit' trevogu / Direktor po personalu. 2019 g. <https://www.hr-director.ru/article/67494-norma-tekuchesti-kadrov-19-m10>, data obrashcheniya 20.08.2021.
9. Ermakova A.M. Rynok truda sel'skikh territorii promyshlenno-agrarnogo regiona faktory i tendentsii razvitiya (na primere Tyumenskoj oblasti) avtoreferat dis. ... kandidata ehkonomicheskikh nauk / Ur. gos. ehkonom. un-t. Tyumen', 2008
10. Ermakova A.M., Kirilova O.V. Gosudarstvennoe regulirovanie rynka truda v Tyumenskoj oblasti. Sibirskii vestnik sel'skokhozyaistvennoj nauki. 2007. № 2 (170). S. 96-99.

© Зубарева Ю.В., Смирнов А.А., 2021. *International agricultural journal*, 2021, №6, 30-45.

**Для цитирования:** Зубарева Ю.В., Смирнов А.А. Проблемы мотивации труда работников сельскохозяйственных организаций//International agricultural journal. 2021. № 6, 30-45.