

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001678
Смоленской Алины Сергеевны

Научный руководитель:
доцент, к. э. н. Власова Т.А.

Рецензент:
д. э. н., профессор кафедры
экономической теории и экономики
АПК ФГБОУ ВО «Белгородский
государственный аграрный университет
им. В.Я. Горина»
Аничин В.Л.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	10
1.1 Мотивация персонала: подходы к определению сущности и роли в системе управления персоналом, обобщающий анализ основных теорий мотивации	10
1.2 Условия и проблемы мотивации труда в организациях агропромышленного комплекса	17
1.3 Механизм управления мотивацией трудовой деятельности персонала сельскохозяйственных организаций и индикаторы оценки его эффективности	25
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	39
2.1 Организация и методы исследования	39
2.2 Изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия	45
2.3 Оценка особенностей мотивации и стимулирования труда персонала организации агропромышленного комплекса	57
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	76
3.1 Методические рекомендации по выбору стратегии формирования системы управления мотивацией персонала в организациях агропромышленного комплекса	76
3.2 Разработка программы формирования системы управления мотивацией персонала и оценка ее эффективности	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	101
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Мотивация в системе менеджмента занимает ведущее место, ведь именно от того насколько грамотно и рационально построен мотивационный механизм внутри организации зависят такие важнейшие производственные факторы, как рациональная организация труда, создание благоприятных условий труда персонала организации, обеспечение постоянного роста производительности труда, повышение эффективности и конкурентоспособности реализации управленческих решений, достижение целей организации в процессе хозяйственной деятельности.

Комплексное эффективное управление, невозможно без эффективной системы мотивации работников, на современном этапе развития рыночных отношений, новые экономические условия, порожденные кризисным адаптивным периодом, выдвигают все новые требования к персоналу, которые включают в себя не только подбор, обучение и координирование кадрового состава, но и формирование инновационного сознания, менталитета, а, следовательно, и методических подходов по созданию эффективной системы мотивации персонала в организации.

Предприятия агробизнеса, как специфическая основа народно-хозяйственного комплекса страны, требуют особенного подхода к мотивации трудовой деятельности персонала, которая многоаспектно отличается от мотивов поведения работников предприятий другой производственной направленности. Тема работы является актуальной, так как на данном этапе развития сельского хозяйства вопрос совершенствования механизма мотивации трудовой деятельности персонала в предприятиях агробизнеса остаётся открытым, ведь современный менеджмент предприятий нуждается в существенных изменениях и адаптации к современным условиям хозяйствования и менеджмента.

Таким образом, необходимость формирования системы управления мотивацией персонала, адаптированной к современным российским условиям развития сельского хозяйства и к индивидуальным особенностям конкретных сельскохозяйственных организаций, обусловили актуальность настоящего исследования.

Степень научной разработанности темы. Проблематика управления мотивацией труда в современной науке занимает одно из ведущих мест. Вопросам мотивации трудовой деятельности уделено большое внимание зарубежными учеными, среди которых: Д. Альдерфер, Г. Гант, Ф. Гилберт, Л. Гилбрет, Ф. Герцберг, П. Друкер, М. Лортер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Е. Кон, А.А. Томпсон, Д. Томпсон, А.Дж. Стрикленд и др.

Значительный вклад в исследование мотивации трудовой деятельности в системе управления предприятиями внесли такие отечественные учёные, как: И.Х. Багирова, Е.Н. Ветлужских, Е.А. Каткова, А.М. Югай, А.Н. Семин, А.В.Столяренко, В.В. Травин, В.В. Уфимцев, А.А. Черная, С.А. Шапиро, А.Г. Шмаков и многие другие. Анализ работ указанных и других авторов свидетельствует о высокой степени разработанности проблемы мотивации труда в общеметодологическом плане. Однако, подавляющее большинство исследований сосредоточивают свое внимание на материальной мотивации труда, оставляя без внимания нематериальные факторы трудовой деятельности, кроме того многие вопросы мотивации трудовой деятельности на предприятиях агробизнеса недостаточно раскрыты в работах современных ученых и требуют дальнейшего рассмотрения.

Объектом исследования является мотивация трудовой деятельности персонала сельскохозяйственной организации как целостная система.

Предметом исследования выступают организационно-экономические и социально-трудовые отношения, возникающие в процессе формирования и управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала сельскохозяйственной организации.

Цель исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию системы управления мотивацией труда персонала организации агропромышленного комплекса.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

1) изучить подходы к определению сущности и роли мотивации в системе управления, провести обобщающий анализ основных теорий мотивации; исследовать условия и особенности мотивации труда в организациях агропромышленного комплекса для более полного раскрытия механизма управления мотивацией трудовой деятельности персонала в них;

2) обосновать выбор и провести апробацию методического инструментария в целях эмпирического исследования особенностей системы мотивации труда персонала организации агропромышленного комплекса и оценки ее эффективности;

3) обосновать методологические рекомендации по выбору стратегии формирования системы управления мотивацией персонала в организациях агропромышленного комплекса, на основе выбора которой разработать программу формирования системы управления мотивацией персонала в изучаемой организации и оценить ее эффективность.

В качестве **теоретической основы исследования** использованы основные положения общей экономической теории и теории экономики труда, теории управления и развития организации, авторских концепций мотивации и стимулирования труда, раскрытых в трудах отечественных и зарубежных ученых, рынка аграрного труда.

В процессе исследования применялись принципы системно-деятельностного, сравнительно-исторического, процессного, структурного, диалектического подходов к исследованию системы мотивации и стимулирования труда персонала и использовались как **общенаучные методы исследования, так и специальные**, среди которых: монографический, количественного и качественного анализа, экономико-

статистический, табличный и графический, социологические и другие методы исследования.

В качестве **информационно-эмпирической базы исследования** выступили учебные пособия, монографии и научные статьи ведущих ученых в области экономики труда и управления персоналом, информация, представленная в сети Internet, справочная литература по исследуемой тематике. Так же в работе использовались результаты проведенного авторского исследования и ряд организационно-правовых документов организации, выступившей базовой в ходе проведения исследования.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что теоретические выводы и рекомендации, представленные в работе, развивают существующие положения о специфике формирования системы управления мотивацией персонала в организациях агропромышленного комплекса, предложенный набор методик и инструментов комплексного эмпирического исследования системы трудовой мотивации персонала и рекомендации по формированию эффективной системы управления мотивацией персонала могут использоваться при разработке кадровой политики организаций агропромышленного комплекса в части трудовой мотивации и стимулирования с целью повышения экономической и социальной эффективности организаций аграрного сектора экономики.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. обобщены условия и особенности мотивации труда в организациях агропромышленного комплекса, что позволило раскрыть механизм управления мотивацией трудовой деятельности персонала в них;
2. обоснован и апробирован поэтапный методический подход проведения комплексного эмпирического исследования системы трудовой мотивации персонала организации агропромышленного комплекса, на основе которого дана ее оценка, выявлены особенности и складывающиеся тенденции;

3. обоснованы методические рекомендации по выбору стратегии формирования системы управления мотивацией персонала в организациях агропромышленного комплекса, которые были положены в основу разработки программы формирования эффективной системы управления мотивацией персонала в изучаемой организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Существующая система мотивации и стимулирования труда персонала сельскохозяйственных предприятий характеризуется рядом проблем, среди которых: применение ограниченного перечня методов стимулирования денежного и неденежного характера, отсутствие информации о видах стимулирования и условиях их применения, имеющие место нерегулярные выплаты заработной платы, не применение в практической деятельности отдельных методов стимулирования, отраженных в локальных документах, отсутствие обратной связи. При максимально возможном решении проблем управления персоналом и с учетом особенностей мотивации работников аграрной сферы, управление персоналом и система мотивации в частности в сельскохозяйственных предприятиях станут более эффективными. В процессе управления мотивацией должны быть увязаны интересы участников производственного процесса: непосредственно работников и представителей системы управления организацией. Конкретные потребности, интересы, ценности и мотивационные установки формируются в сознании отдельно взятого сотрудника, а управляющий должен использовать систему стимулов для достижения поставленных целей. В случае достижения результата трудовой деятельности работником, он получает соответствующее вознаграждение и другие бонусы, в итоге удовлетворяются не только потребности работника, но и потребности представителя системы управления организацией.

2. К основным слабым сторонам системы управления мотивацией персонала в изучаемой организации можно отнести: отсутствие стратегических установок в области работы с персоналом и системы

мотивации труда работников; низкий уровень финансирования мероприятий по работе с персоналом вследствие сложной экономической ситуации в организации; отставание от конкурентов в области фактического социального обеспечения работников организации, не применение большинства из неэкономических методов мотивации, отраженных в локальных документах организации, низкий уровень заинтересованности работников в повышении производительности труда, низкий уровень удовлетворенности трудом персонала по большинству факторов.

3. Потребность в изменении действующей системы управления мотивацией труда в первую очередь возникает в условиях несоответствия уровня мотивации трудовой деятельности и степени развития потребностей персонала организации, а так же при возникновении потенциальных угроз со стороны внешней среды функционирования организации, кризисном состоянии развития организации. С учетом выбранного комплекса инструментов управления и мотивации трудовой деятельности в каждом отдельно взятом случае может быть достигнут определенный уровень мотивации персонала, который формируется, с одной стороны, под воздействием потребностей сотрудников организации, а с другой, вследствие наличия обратной связи, определяет трудовое поведение сотрудников. Достигнутый в результате соответствующий уровень мотивации с учетом выбора соответствующей стратегии оказывает влияние на развитие трудового потенциала организации агропромышленного комплекса.

Апробация работы. Результаты исследования, содержание основных положений и выводы были обсуждены в рамках Всероссийского конкурса научных работ-эссе «Формула HR – решений сложных проблем и генерации гениальных идей» (г. Белгород, 2018 г.), а также нашли отражение в 2 опубликованных научных статьях:

1. Сыряная, А.С. Анализ заработной платы как основного стимулирующего фактора в механизме мотивации и стимулирования труда в

организации [Электронный ресурс] / А.С. Сыряная // Аллея науки. – 2018. – № 12. Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/80December2018/ANALIZ%20ZARABOTNOY%20OPLATY%20KAK%20OSNOVNOGO%20STIMULIRUYuShEGO%20FAKTORA%20V%20MECHANIZME%20MOTIVACII%20I%20STIMULIROVANIYa%20TRUDA%20V%20ORGANIZACII.pdf (дата обращения 05.01.2019).

2. Сыряная, А.С. Оценка эффективности затрат на персонал организации аграрного сектора экономики [Текст] / А.С. Сыряная // Формула HR – решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 85-88.

Структура и объем работы. Используемая структура и содержание магистерской диссертации определены поставленной целью и задачами исследования. Работа состоит из следующих разделов: введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы составил 110 стр., включает 31 таблицу, 10 рисунков, 11 приложений. Список использованной литературы включает 80 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

1.1 Мотивация персонала: подходы к определению сущности и роли в системе управления, обобщающий анализ основных теорий мотивации

Современный этап общественного социально-экономического развития, характеризующийся усилением конкуренции, актуализирует необходимость поиска эффективных направлений повышения результативности деятельности организаций. По признанию многих исследователей одним из ключевых факторов повышения результативности деятельности организации выступает эффективное управление персоналом, а именно эффективная система его мотивации [4,7,22].

Ключевой задачей руководства организации выступает переоценка организационных и управленческих процессов, и как уже не раз доказано на практике, экономическая стабилизация и перспективное развитие организации не может быть обеспечено только посредством автоматизации процесса предоставления услуг, финансового оздоровления, оптимизации организационной структуры. Все указанные процессы должны быть подкреплены соответствующим развитием важнейшей характеристики персонала, отражающей желание выполнять поставленные задачи. Направление трудового потенциала на эффективное выполнение поставленных задач должна обеспечить сформированная и внедренная в организации система мотивации персонала.

Персонал организации включает весь личный состав работников, в том числе собственников и управленческий персонал, отличающийся содержанием структуры по ряду признаков и количественным выражением данной структуры, участвующих в процессе производства продукции и оказания услуг потребителям [63].

Как отмечают А.В. Столяренко и М.В. Матютина, управление персоналом представляет собой процесс стратегического и оперативного управления деятельностью, результатом которой должно быть эффективное функционирование самого предприятия [56].

В.А. Спивак подчеркивает, что управление персоналом является одним из важных факторов производства, особыми характеристиками которого является наличие системности, активности, рост потенциала, а также наличие свойства живой системы [51].

На основе исследования теоретических подходов к рассмотрению персонала как важного фактора производства, А.В. Столяренко и М.В. Матютиной, были выделены и сгруппированы основные его особенности (табл. 1.1) [56].

Таблица 1.1

Характерные особенности персонала как фактора производства

Характерная особенность персонала как фактора производства	Характеристика особенности
Инструмент эффективности	Оказывает влияние на снижение и рост эффективности организации
Исполнительность	Осуществляет реализацию поставленных целей
Уникальность	Отдельный сотрудник является уникальным в своих собственных проявлениях
Потенциал	Обладает как личным, так и групповым потенциалом
Самодостаточность и обратное от неё	Обладает способностью к саморазвитию, развитию, самоуправлению, а также к саморазрушению
Присущее человеку	Взаимозависимость эмоций и рационального подхода в ходе выполнения производственных задач
Организации и объединения	Обладает способностью объединяться в группы в целях достижения наибольшего эффекта в ходе решения поставленной задачи
Адаптивность	Обладает способностью приспосабливаться к меняющейся среде
Векторность	Обладает системой собственных желаний, целей, принципов, стереотипов и личных убеждений
Многогранность	Персонал: а) объект и персонал; б) субъект и персонал

Управление персоналом основано на определенной иерархии с выделением субъекта и объекта управления. Указанное распределение позволяет выделить 3 функции взаимодействия управленческой составляющей с управляемой составляющей, а именно управление личностью; управление группами; управление коллективом в целом как социальной организацией [52].

В современной практике управления персоналом используют несколько моделей управления:

- управление по целям, направленное на достижение конкретно поставленной цели;
- управление на основе мотивации, реализуемое путем удовлетворения определенных потребностей персонала организации;
- рамочное правление, основанное на индивидуальных решениях сотрудников в рамках регламентированных пределов;
- делегирование полномочий, основанное на перераспределении функционала по совокупности персонала организации [72].

Общего подхода к управлению персоналом не выделено, его выбор определяется в конкретной ситуации в зависимости от специфики деятельности организации и структуры его кадрового состава, обозначенных целей и задач организации, а так же от ряда других факторов.

Система управления персоналом представляет собой некую взаимосвязь и взаимодействие элементов, наполняющих её, и подсистем, в результате чего происходит реализация основных функций или же подходов к управлению персоналом [26].

Руководствуясь главной целью функционирования системы управления персоналом организации, заключающейся в обеспечении организации кадровым составом необходимого количества и требуемого качества, целесообразно выделить такую подсистему, как управление мотивацией и стимулированием персонала, которая является одной из самых значимых.

Сделанный вывод доказывается существующей практикой работы с персоналом, и тем аспектом, который содержит само понятие мотивации.

Приведем существующие подходы к определению понятия мотивация, обобщим их в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Анализ подходов к определению понятия «мотивация»

Определение	Автор, источник определения
Объединенная совокупность движущих сил, определяющих его побуждение к направленной деятельности, ориентиром которой выступает достижение поставленной цели руководства организации	В.А. Гришина [13]
Создание системы мотивов, воздействующих на персонал и направляющих его трудовую активность для достижения целей организации	О.Н. Макс [25]
Желание работника, направленное на удовлетворение потребностей в конкретных благах; процесс стимулирования деятельности, цель которого заключается в достижении целей организации	А.Г. Шмаков, А.В.Топоркова [72]
Процесс побуждения персонала к целенаправленным действиям	А.И. Кредисов, Е.Г.Панченко [23]
Внешнее воздействие на трудовую деятельность персонала, направленное как на достижение личных, групповых и общественных целей	В.М. Маслова [26]
Процесс побуждения индивидуума сохранить рабочее место и создать условия более качественной и эффективной работы, на основе удовлетворения материальных и нематериальных потребностей	И.А. Багирова [4]
Процесс стимулирования деятельности работника, направленный на достижение цели предприятия, за счёт продуктивного выполнения поставленных перед работником задач	С.В.. Чалых [68]
Совокупность побудительных причин, поводов человеческого поведения, его теоретической и практической деятельности, трудового или иного акта	Управление организацией: Энциклопедический словарь [61]
Внешне или внутренне побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения	Современный экономический словарь [50]
Использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих его к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе трудовой деятельности, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты	Словарь-справочник менеджера [49]
Совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Энциклопедический словарь работника кадровой службы [74]

Анализ подходов к определению понятия «мотивация», позволяет сделать вывод о том, что в целом под мотивацией понимают определенный процесс побуждения работника к осуществлению деятельности, направленной на достижение поставленных целей организации, основанный на удовлетворении потребностей работника [2,6,27,30,34,41]. Таким образом, мотивация является не только элементом, но и функцией управления персоналом организации.

Мотивация как процесс реализации определенной перед персоналом задачи, итогом которого выступает удовлетворение потребности работника, можно схематично отразить с помощью рис. 1.1.

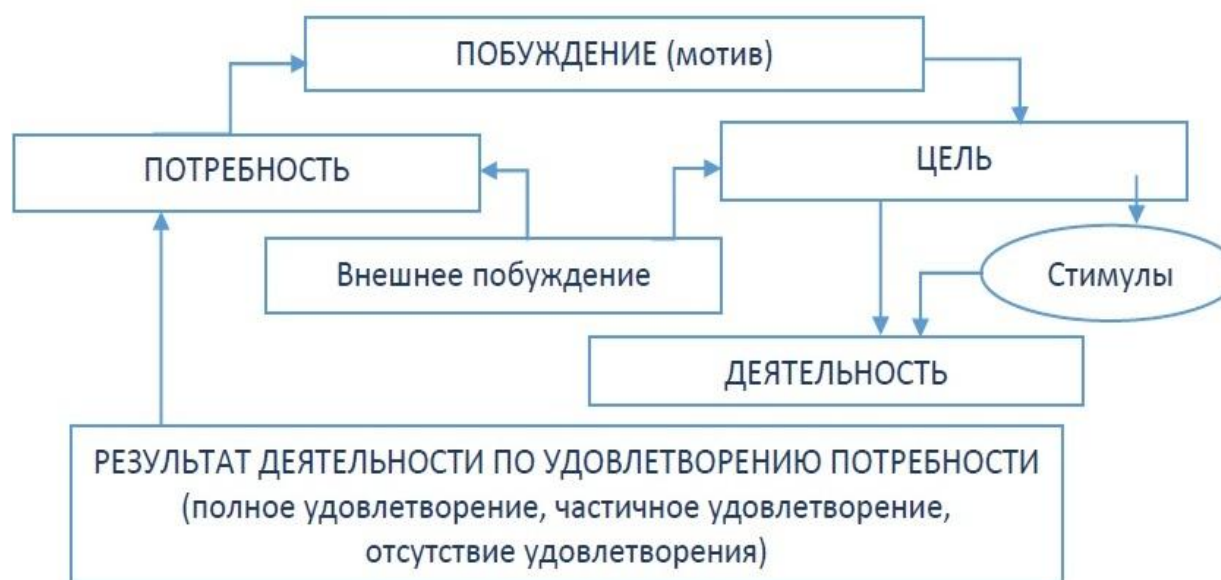


Рис. 1.1. Процесс мотивации персонала организации

При использовании обобщенного подхода процесс мотивации - это выбор руководством организации наиболее важных потребностей работника и его стремлений, выступающих мотивом, которые в перспективе потенциально определяют эффективность деятельности организации.

Отметим, что мотив - это собой движущая человеком сила, побуждающая его на выполнение определенных действий, в случае целенаправленного управления - на выполнение поставленных целей. Мотивы в течение времени могут изменяться, они определяются эмоциями работника или мотивационным ядром, т.е. содержательной структурой,

зависящей от ряда факторов (квалификации и специализации работника, места работы, социально-психологического климата в организации и др.). Мотивационное ядро включает совокупность наиболее значимых для работника мотивов, определяющих его действия в процессе труда [14].

В качестве стимулов могут быть использованы разного рода принуждения и поощрения.

Сравнивая понятия «мотивирование» и «стимулирование» отметим, что понятие «мотивирование» является более широким и в роли основного инструмента включает стимулирование.

Мотивирование представляет собой процесс целенаправленного и долговременного воздействия на работника, направленный на изменение структуры мотивации, под которой понимают ценностные ориентации и потребности разного рода, формирование определенных мотивов и качественное развитие на этой основе трудового потенциала работника [11].

Стимулирование же представляет собой инструмент действенного управления мотивацией работников через внешнее побуждение к активной деятельности посредством использования ряда благ (стимулов), которые способны удовлетворить разнообразные потребности работника [9, 58]. Механизм стимулирования может воздействовать на существующую систему мотивов, только усиливая их, но не способен повлиять на ядро структуры мотивации.

По мнению В.В. Сизикова и О.А. Аникеева [48], способность обеспечить возможности индивида посредством реализации своего потенциала (который также выступает как потребность), является достаточно важным аспектом эффективного функционирования персонала организации.

Потребности и мотивация являются взаимосвязанными направлениями деятельности эффективных организаций, что доказывают (с точки зрения своего исторического поэтапного развития) основные концепции теорий мотивации (табл. 1.3).

Сравнительный анализ основных теорий мотивации [29,42,54,62,63,70,76]

Название теории	Автор(ы)	Основное содержание
Классическая теория мотивации	Фредерик В. Тейлор	Значительная заинтересованность человека в труде определяется тесной взаимосвязью материального вознаграждения с результатами трудовой деятельности
Теория потребностей	Абрахам Х. Маслоу	Потребности исключительно высшего порядка являются доминирующими и должны обязательно учитываться в процессе мотивации в случае, когда удовлетворены основные физиологические потребности
Теория человеческих отношений	Ренсис Ликерт	Ключевым фактором мотивации выступает руководитель, который должен дать понять работнику, что тот является важным членом трудового коллектива и занимает в нем определенное важное место
Теория предоставления преимуществ (ожиданий)	Виктор Вруум	Мотивация работника непосредственно связана с ожиданием того, что он получит как вознаграждение за высококачественную работу
Фактор «Z»	Фредерик Херцберг	Отдельные факторы условий труда могут вызывать у работника чувство неудовлетворённости, но они не являются главными мотивирующими факторами
Теория «X» и «Y»	Дуглас Мак Грегор	Теория «X»: некоторые индивидуумы не любят работать и будут лениться, как только выпадет возможность. Эти люди могут работать только под пристальным наблюдением. Теория «Y»: люди, которые самомотивируют свои потребности и находят внутреннее удовлетворение от проделанной работы
Теория постановки целей	Эдвин А. Локс	Сознательные потребности личности определяют её действия. Цель влияет на приложенные усилия
Теория потребности достижения	Дэвид У. Мак-Клеланд	Определенный порядок вознаграждения за труд и его ожидание за качественную и результативную работу усиливают мотивацию и уровень качественного выполнения работы

Таким образом, обобщение и анализ представленных выше теорий мотивации, позволяет сделать вывод, что основополагающим в мотивации выступает её неразрывность и взаимозависимость с потребностями конкретного человека, которая состоит в необходимости их удовлетворении и, как результат достижения запланированного результата. Поэтому к основным функциям мотивации правомерно отнести побуждение к активной

деятельности человека и ее направление в неразрывной связи с выполнением контрольной функции. Неоспоримо высокой является роль мотивации персонала как для него самого, так и для организации в целом, что определяется направленным воздействием на работника посредством его потребностей для достижения поставленных целей организации.

Результаты изучения исторического развития теорий мотиваций в ходе проведенного исследования показали, что постоянное стремительное общественное развитие влияет на модификацию потребностей человека и определяет необходимость постоянного поиска новых подходов к мотивации персонала, что в свою очередь требует совершенствования и актуализации существующих подходов к мотивации персонала организации.

1.2 Особенности и проблемы мотивации труда в организациях агропромышленного комплекса

Современный кадровый менеджмент характеризуется усилением значения мотивационных аспектов. Мотивация персонала организации выступает одним из основных способов обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации кадрового потенциала.

Организации агропромышленного комплекса существенно отличаются от организаций других отраслей экономики, но при этом агропромышленный комплекс является одним из важнейших сфер в структуре национальной экономики нашей страны. В связи с этим, проблематика мотивации трудовой деятельности в аграрном секторе экономике требует отдельного изучения.

Предприятия АПК отличаются от предприятий других отраслей народного хозяйства по ряду объективных причин, основными из которых являются нестабильность цен на сельскохозяйственную продукцию, зависимость эффективности труда от качества обрабатываемых земель и природно-климатических условий, разная степень занятости людей в зависимости от времени года и многое другое [18,24,79,80].

Поэтому эффективное управление персоналом в организациях агропромышленного комплекса является объективной необходимостью и находится в зависимости от ряда проблем, возникающих под воздействием факторов внутренней и внешней среды агропромышленных организаций [53,60].

На сегодняшний день, практика показывает, что использование современных методов управления кадрами и их рациональное использование, является залогом конкурентоспособности предприятий. Сейчас агробизнес сталкивается со многими проблемами, как финансового и технологического характера, так и проблемами в сфере управления персоналом. На предприятиях аграрного сектора отсутствует единая система управления персоналом, а прежде всего система изучения способностей и склонностей работников, их профессионального и должностного продвижения.

По мнению ряда ученых к основным проблемам в практике управления персоналом в аграрном бизнесе являются следующие:

- руководители большинства предприятий всех отраслей АПК по базовому образованию технологи, не имеющие представления о рыночных отношениях и современных методах управления персоналом;
- неиспользование в практике трудового потенциала человеческих ресурсов из-за отсутствия методических рекомендаций;
- неразвитая система подготовки и повышения квалификации кадров;
- отсутствие кадрового роста;
- низкий уровень заработной платы;
- поиск сезонных рабочих;
- отсутствие вознаграждения за творческий труд специалистов;
- неэффективный механизм ответственности за результаты управления персоналом руководителей организации;

– формирование современного менеджмента [33,43,75,79].

Ю.А. Шуваева и Д.А. Байсултанова основополагающие проблемы управления персоналом в аграрном бизнесе предлагают классифицировать по уровням их решения (рис. 1.2) [73].



Рис. 1.2. Проблемы управления персоналом в аграрном бизнесе

По мнению многих исследователей, большинство аграрных предприятий не уделяет должного внимания развитию своего персонала. На предприятиях постоянно происходит смена старого оборудования на новое и понять суть новых технологий сможет не каждый, поэтому предприятиям необходимо постоянно развивать потенциал сотрудников. Развитие кадров связано с осуществлением прямых капиталовложений в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, следовательно, и конкурентоспособности организации. Но, к сожалению, не каждое предприятие готово вкладывать в своих сотрудников финансовые средства, а те предприятия, которые готовы инвестировать в своих сотрудников, зачастую используют эти финансовые ресурсы малоэффективно, либо не по назначению [19,28,80].

Ю.Г. Бинатов, А.Н. Байдаков, Д.В. Запорожец и А.В. Назаренко указывают, что для решения данной проблемы необходимо рассматривать наемных рабочих в качестве ключевого ресурса производства. Главными задачами агропромышленных предприятий должны стать вопросы образования и подготовки кадров, комплексный и непрерывный процесс всестороннего профессионального развития личности работников предприятий. Менеджеры по персоналу должны составлять прогнозы потребности по отдельным категориям работников, вести специальный учет квалификации и профессиональных навыков, отбирать персонал вне предприятия, расширять масштабы его обучения и использовать ежегодную оценку труда для выявления личного потенциала кадров [5].

В России, как и в странах с развитой рыночной экономикой, для решения проблем управления персоналом в аграрном бизнесе должна наметиться четкая тенденция к расширению аппарата кадровых служб на предприятиях. Руководителям кадровых служб необходимо будет пройти специальную подготовку в области вычислительной техники, знать желательно иностранный язык, быть коммуникабельным, компетентным, иметь творческие и организаторские способности и добиваться намеченных целей. Руководителям предприятий рекомендуется повышать свой профессиональный уровень и наемных рабочих.

Для того чтобы своевременно выявлять недочеты и различного рода ошибки, которые проявляются в процессе воспроизводства кадрового потенциала отдельно взятого агропромышленного предприятия, руководителям необходимо проводить постоянную оценку эффективности применения кадрового потенциала. Существуют определенные группы показателей, которые характеризуют эффективное формирование и применение кадрового потенциала в агропромышленных предприятиях. К таким группам показателей относятся: обеспеченность кадрами, качественный кадровый состав, движение кадров и эффективность их использования [3,31].

Эффективность использования трудовых ресурсов во многом зависит от уровня мотивации работников. От заинтересованности работников в конечном результате работы, зависит уровень финансового состояния предприятия в целом. Большинство авторов указывает, что с мотивацией труда на сегодняшний день связано множество достаточно сложных и острых проблем именно в организациях агропромышленного сектора экономики.

В современных условиях наиболее действующим стимулирующим фактором признается удовлетворенность работника организации материальными условиями его труда [16].

Оплата труда в организациях аграрного сектора экономики должна соответствовать величине затрат труда и его качеству. Работников необходимо мотивировать по промежуточным достижениям, не ожидая завершения всей работы, так как не всегда возможно добиться большого успеха. Поэтому, желательно, через небольшие промежутки времени, закреплять положительную материальную мотивацию.

Еще одной немаловажной формой мотивации выступает моральное поощрение персонала, своевременное продвижение по карьерной лестнице, рост квалификации, а также необходимо поощрять работников за самостоятельность и ответственность. Большое значение на предприятии имеет благоприятная психологическая атмосфера в коллективе, дружественные отношения между руководителями и подчиненными.

На предприятиях агропромышленного комплекса не должно быть стандартного «пакета» стимулов, они должны быть целенаправленными, ориентированными на конкретного сотрудника [10].

Еще одной из ряда проблем управления персоналом, обуславливающих и особенности системы мотивации является высокий уровень сезонности работ вследствие несовпадения периода производства и рабочего периода.

К особенностям использования трудовых ресурсов в АПК можно отнести и необходимость совмещения работниками в процессе трудовой

деятельности нескольких трудовых функций, что вызвано большим количеством многообразных работ и короткими сроками их исполнения, что в конечном счете становится причиной снижения производительности труда [15,32,46].

Более подробно рассмотрим специфические отличия мотивации персонала в организациях агропромышленного комплекса, перечень и характеристика которых представлены в табл.1.4.

Таблица 1.4

Специфические отличия мотивации персонала в организациях
агропромышленного комплекса

№	Специфические отличия	Характеристика отличия и ее влияние на процесс мотивации
1.	Наличие сезонности работ	Сезонность обуславливает разрыв во времени между процессом производства и получением результатов, чем длительнее разрыв – тем больше усилий требуется для мотивации, что в целом усложняет управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
2.	Зависимость производственных показателей и результатов труда от погодно-климатических и природно-экономических условий отдельных регионов	Результативность деятельности организаций АПК находится в тесной зависимости от погодно-климатических и природно-экономических условий конкретного региона, что приводит к риску неполучения планируемого уровня дохода в дальнейшем, т. е. к высокой степени нестабильности. В этой связи мотивационная роль работодателя снижается ввиду того, что преимущественно основой его влияния выступает материальное вознаграждение.
3.	Участие значительной части производимой продукции во внутрипроизводственном обороте	Большая доля продукции сельскохозяйственного производства не входит в состав товарной продукции, а является сырьем и используется во внутриорганизационном обороте. На этой основе так же снижается мотивационная роль работодателя по причине того, что в его распоряжении оказывается меньший объем денежных средств сравнительно с промышленным производством.
4.	Активное использование труда персонала не только в общественном производстве, но и в домашнем (подсобном) хозяйстве	Трудовая деятельность работников аграрной сферы осуществляется не только в процессе общественного производства, но и в домашнем (подсобном) хозяйстве. Самообеспеченность работников оказывает влияние на снижение влияния стимулирующей функции.

Окончание таблицы 1.4

№	Специфические отличия	Характеристика отличия и ее влияние на процесс мотивации
5.	Выполнение работ на открытом воздухе	Выполнение сельскохозяйственных работ на открытом воздухе в различных погодных условиях является не привлекательным для сотрудников, нацеленных на выполнение умственной работы. Поэтому в целях закрепления квалифицированных специалистов для работы в сельскохозяйственной организации необходимы дополнительные мотивационные инструменты, требующие осуществления дополнительных затрат.
6.	Многообразие видов деятельности, определяющее наличие смешанного труда	Многообразие видов трудовой деятельности в сельскохозяйственной организации требует от персонала навыков разных специальностей. Трудовые операции, которые носят смешанный характер, делают современные методики мотивации (например, грейдинг) трудно-применимыми.
7.	Активное использование в производственном процессе труда женщин, подростков и пенсионеров	В сельском хозяйстве в большом объеме используется труд женщин, подростков и пенсионеров. А это связано с тем, что в системе трудовых ценностей они в большей мере ориентированы на благоприятные социальные условия труда, возможность общения, престиж и социальные гарантии. Для их получения они готовы отказаться от перспективы карьерного роста или высокого заработка. В этом случае работодателю сложно направить таких работников на стремительный рост производительности труда, но зато их может заинтересовать широкий спектр нематериальных инструментов мотивации. Это облегчает процесс мотивации на фоне ограниченности денежных средств.

В процессе анализа существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала сельскохозяйственных предприятий О. Н. Фетюхиной, Т. Н. Мишустинной и Т. С. Игнатъевой был выявлен ряд проблем.

Во-первых, применение ограниченного перечня методов стимулирования денежного и неденежного характера.

Во-вторых, информации о видах стимулирования и условиях их применения отсутствует. Например, часто в локальных документах организации фиксируется возможность получения материальной помощи, однако обстоятельств и порядка ее получения не прописывается.

В-третьих, в организациях аграрного сектора экономики чаще, чем в организациях других отраслей возникают случаи нерегулярных выплат заработной платы, что отрицательным способом отражается на трудовой активности персонала организаций.

В-четвертых, отдельные методы стимулирования отражены в локальных документах, однако в практической деятельности не находят применения.

В-пятых, это отсутствие обратной связи. В преобладающем большинстве организаций агропромышленного комплекса не осуществляется исследований, направленных на оценку удовлетворенности сотрудниками действующей системы мотивации и стимулирования [65].

Справедливо констатировать, что в организациях аграрного сектора экономики назрела острая необходимость разработки и использования нового подхода к управлению персоналом, который предполагает рассмотрение человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Указанная концепция основывается на требовании проведения кадровой политики, направленной на удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена трудового коллектива организации и активном использовании системы мотивации. Данная концепция к процессу управления персоналом предполагает изменение роли персонала и существенно отличается от сложившейся практики, характерной для организаций агропромышленного комплекса. Необходимым является осознание, что при существующих убеждениях о важности персонала и создании благоприятных условий для раскрытия потенциала отдельно взятого работника, персонал может быть рассмотрен в качестве объекта, управляемого руководством организации [8,17].

Задачи менеджмента при указанном варианте целесообразно направить на изучение закономерности развития личности и разработку программ, составленных с обязательным учетом требования удовлетворения растущих потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат должен

проявиться в повышении эффективности работы сотрудника, стимулируемого личной мотивацией и в итоге в росте экономической эффективности сельскохозяйственной организации.

Таким образом, при максимально возможном решении рассмотренных выше проблем управления персоналом и с учетом выделенных особенностей мотивации работников аграрной сферы, управление персоналом и система мотивации в частности в сельскохозяйственных предприятиях станут более эффективными, а, следовательно, возрастет и эффективность деятельности самих предприятий.

1.3 Механизм управления мотивацией трудовой деятельности персонала сельскохозяйственных организаций

Изучение проблем и особенностей мотивации работников организаций агропромышленного комплекса показало, что мотивация работников аграрной сферы отличается от мотивации в несельскохозяйственной деятельности.

Персонал предприятия агропромышленного комплекса, его качественные характеристики и эффективность использования являются факторами производительности труда, устойчивого развития предприятия. Это объясняется существенным влиянием уровня мотивации персонала предприятия на результаты его деятельности, степень реализации стратегии развития предприятия. Поэтому успешное достижение плановых показателей производительности труда, показателей стратегии развития предприятия невозможно без использования специальных инструментов управления мотивацией персонала, учитывающих отраслевые особенности объекта исследования. Постоянное изменение условий функционирования предприятия требует совершенствования инструментов управления мотивацией персонала предприятия АПК для сохранения приемлемого

уровня производительности труда и успешной реализации стратегии развития предприятия.

Е. Ветлужских подчеркивает, что обеспечение благоприятных социально-психологических, экономических и производственных условий труда работников сельского хозяйства будет способствовать усилению мотивации сотрудников к активной деятельности, удовлетворению его основных потребностей, а также престижности сельскохозяйственного труда, что приведет к увеличению производительности труда [9].

С учетом этого, считаем необходимым рассмотреть факторы мотивации труда в сельскохозяйственных организациях. На мотивацию аграрного труда влияют факторы, объединенные Е.А. Катковой и Ю. Н. Катковым в группы, представленные в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Факторы, определяющие мотивацию труда в сельскохозяйственных организациях [21]

№	Группа факторов	Факторы
1.	Содержание трудовой деятельности	наличие элементов новизны, творческий характер работы, разнообразие
2.	Социально-экономические условия труда	напряженность трудовой деятельности, продолжительность рабочего дня, режим рабочего времени, сезонность, уровень организации производства сельскохозяйственной продукции
3.	Технический уровень производства и продукции. Факторы материального стимулирования	уровень фондовооруженности труда, уровень энерговооруженности труда и др.
4.	Санитарно-гигиенические условия труда	соблюдение правил техники безопасности, обеспеченность спецодеждой, охрана труда
5.	«Человеческие факторы» трудовой деятельности	моральное стимулирование, повышение квалификации, участие в управлении производством, психологический климат в коллективе
6.	Системы оплаты труда	уровень заработной платы, премии по результатам работы предприятия, социальные выплаты

О. В. Зининой и Л. А. Ударцевой так же выделены факторы мотивации персонала предприятий АПК. По мнению авторов, эффективность

управления мотивацией персонала связана со степенью учета индивидуальных характеристик сотрудников, особенностей выполняемого труда и характеристиками рабочей среды. В этой связи, на основе экспертной оценки авторами выделены факторы, влияющие на характер и результативность процесса побуждения работника к определенному образу поведения. Систематизация факторов мотивации персонала предприятия АПК представлена в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Факторы, определяющие уровень мотивации персонала [17]

Индивидуальные характеристики сотрудников	Весомость фактора (от 0 до 1)	Характеристики выполняемой работы	Весомость фактора (от 0 до 1)	Характеристики рабочей среды	Весомость фактора (от 0 до 1)
Возраст	4	Уровень сложности и ответственности работы	5	Система материального и нематериального стимулирования	5
Образование и квалификация	5	Уровень самостоятельности сотрудника	4	Система обучения, развития	5
Стаж работы на предприятии	4	Уровень рутинности работы	5	Стиль руководства	4
Трудовые ценности	4	Уровень механизации	5	Корпоративная культура	5
Определяющие потребности	5			Морально-психологический климат	4

Предложенная авторами классификация факторов позволяет учитывать влияние личностных характеристик сотрудников, условий выполняемой работы и конкретной ситуации на предприятии на уровень мотивации персонала при выборе способов мотивации.

Нами проведен анализ форм мотивации персонала, существующих в современной литературе и практике управления персоналом предприятий агропромышленного комплекса. Основные формы и виды мотивации

персонала, применяемые сельскохозяйственными предприятиями, представлены в таблице 1.7.

Управление мотивацией трудовой деятельности, как уже было нами отмечено, связано со стимулированием труда. В качестве стимулов могут выступать любые блага или потребности человека, получение которых неразрывно связано с осуществлением трудовой деятельности. Благо становится стимулом трудовой деятельности в случае его формирования через мотивы.

Таблица 1.7

Формы мотивации персонала, применяемые сельскохозяйственными предприятиями [37]

Формы мотивации	Виды мотивации	
Наказания, санкции	Дисциплинарные взыскания, лишение премии (части премии)	
Денежная мотивация	Зарплата и ее индексация, премии и др.	
Неденежная мотивация	Натуральная	Оплата услуг оператора сотовой связи и интернета, оплата обучения, предоставление служебного автомобиля и др.
	Организационная	Комфортное рабочее место, современная офисная мебель, оргтехника и компьютеры, комната для приема пищи, комната отдыха и др.
	Моральная	Объявление благодарности, награждение ценным подарком, почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии и др.

Как указывают многие авторы, говоря о мотивах трудовой деятельности, речь идет о работнике, нацеленном на получение блага в процессе трудовой деятельности, а говоря о стимулах, - об органах управления организации, обладающих возможностью предоставления необходимых благ работнику с учетом результативности его трудовой деятельности [16].

Эффективным можно признать стимулирование труда при условии, что органы управления достигают и поддерживают тот уровень эффективности трудовой деятельности, за который осуществляют расходование средств на персонал. Цель стимулирования заключается не в побуждении персонала

работать, а в побуждении работать более результативно и качественно, что становится возможным при условии применения системного подхода в процессе мотивации и стимулирования.

Исследование, проведенное Е.А. Катковой и Ю. Н. Катковым в 2016 г. показало, что управление мотивацией труда работников сельского хозяйства не является достаточно эффективным. Исследования показали, что около 30 % работников сельского хозяйства не могут реализовать свои знания, навыки и умения в полном объеме, а также задействуют в работе менее 50 % потенциала.

Среди оснований неудовлетворенности трудом большинство работников относят причины, связанные с: неинтересной работой; непрестижностью работы; низкооплачиваемой работой; работой, не соответствующей полученной специальности и другими причинами.

Авторы отмечают, что в последние годы произошло значительное увеличение недовольства уровнем заработной платы работниками сельского хозяйства. К отрицательным моментам сложившейся системы материального стимулирования работников сельского хозяйства следует отнести отсутствие поощрения работников за развитие и полное использование своих профессиональных качеств. Указанные обстоятельства не позволяют персоналу сельскохозяйственных организаций, используя свои знания, навыки и компетенции, в значительной степени повлиять на рост своих личных доходов [21].

По мнению А. И. Афоничкина организация производства и труда на предприятиях, в том числе и в аграрной сфере, требует определенной системы управления с использованием комплекса эффективных методов, стилей и подходов [2].

В целях повышения эффективности управления мотивационными процессами в организациях аграрной сферы в зависимости от конкретной ситуации, предлагается использовать различные методы мотивации труда, ориентированные на работников и на работу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методы мотивации персонала сельскохозяйственных организаций, дифференцированные по ориентации [2]

О. В. Зинина и Л. А. Ударцева считают, что состав способов мотивации персонала и эффективность их применения различается по стадиям карьерного роста сотрудников предприятия. Классификация способов мотивации персонала предприятия АПК с учетом гипотезы указанных авторов представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8

Классификация способов мотивации персонала предприятия АПК [17]

Этапы карьеры сотрудника	Способы мотивации персонала предприятия
Прием на работу	Анкетирование и собеседование Информирование о социальных гарантиях Материальная помощь
Введение в должность	Установление должностного оклада Корпоративное обучение Материальная помощь
Освоение работы	Официальная благодарность Единовременная премия Материальная помощь
Профессиональное развитие	Персональная надбавка Оплата повышения квалификации Социальное признание
Завершение карьеры	Предоставление скидок на продукцию Единовременные денежные выплаты

Предложенная классификация способов мотивации персонала предприятия АПК, позволяет учесть влияние выделенных факторов мотивации на результативность труда на разных этапах карьерного роста сотрудников.

Специалисты по управлению персоналом и работники кадровых служб последние годы фиксируют снижение уровня профессиональных знаний, падение интереса молодежи к самореализации в сфере труда. В то же время отмечается необходимость повышения трудовой мотивации, подчеркивается, что только заинтересованный в работе человек может трудиться эффективно и приносить пользу своему предприятию. В соответствии с этим данный аспект управления является актуальным и создает предпосылки для активного поиска эффективных методов совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях.

Большинство авторов сходятся во мнении, что эффективной система мотивации и стимулирования может быть только при условии, что она носит комплексный характер.

Понятие «комплексная система мотивации труда» включает следующие основные составляющие, выделенные Н.С. Пряжниковым: культура организации, применяемые принципы управления, обслуживание персонала, привлечение персонала к процессу принятия управленческих решений, уровень организации рабочего места, реализуемая кадровая политика, регулирование рабочего времени, порядок информирования персонала и др. (табл. 1.9).

В нынешних условиях государство больше уделяет внимания проблеме развития сельского хозяйства, в том числе посредством реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг. [1].

Система мотивации труда персонала сельскохозяйственных организаций [41]

Компоненты мотивации	Инструменты и методы	Цели мотивации
Культура организации. Действующая система ценностных ориентаций и норм, общих для всего персонала организации.	Устав предприятия, положения о подразделениях, принципы руководства и организации предприятия, стиль руководства.	Понимание и признание целей предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов.
Принципы руководства. Нормативные положения для осуществления процесса регулирования отношений между руководителями и подчиненными в рамках действующей внутри предприятия концепции управления.	Положения по основным принципам управления, управление посредством личного примера, принуждения, вознаграждения специальных знаний, управленческий тренинг, делегирование полномочий.	Осуществление совместного и конструктивного сотрудничества. Формирование положительного отношения к сотрудникам. Формирование уровня ответственности и Самостоятельности руководителей.
Система участия. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата.	Формы и методы распределения результата, участие в капитале, развитие отношений партнерства.	Установка на осуществлении кооперации в поведении, ориентация на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для организации.
Привлечение персонала к принятию решений. Согласование с работниками определенных решений на рабочем месте, в рабочей группе.	Делегирование задач и ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии и выполнении решения.	Появление возможности участия в разработке и принятии решений на рабочем месте, обеспечение вовлечения в дела организации, закрепление ответственности.
Организация автономных рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания для совместного решения производственных задач.	Рабочая группа, коллектив для разработки и осуществления проекта, создаваемого для выполнения определенных работ.	Осуществление качественной работы и самоконтроль, формирование ответственности группы, осуществление сотрудничества, возможность самостоятельно принимать и реализовывать принятые решения.
Организация рабочего места. Обеспечение рабочих мест техническими, организационными, вспомогательными средствами с учетом потребностей работника.	Материальные, организационные, вспомогательные средства, физиологические и психологические условия труда.	Рост удовлетворенности условиями труда и самой работой вкупе с повышением качества ее выполнения, идентификация с рабочей задачей.

Окончание таблицы 1.9

Компоненты мотивации	Инструменты и методы	Цели мотивации
Кадровая политика. Осуществление мероприятий по повышению квалификации с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей.	Подготовка и повышение квалификации кадров, тренинг и семинары, перспективные программы формирования структуры кадров.	Внутрихозяйственная мобильность и гибкость в Применении профессиональных кадров, самостоятельность, предпринимательская и инновационная деятельность.
Регулирование рабочего времени. Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям персонала предприятия.	Сокращение рабочего времени, гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время, выходные дни с учетом погодных условий.	Ответственное и сознательное использование рабочего времени, привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени, создание возможности труда в домашнем хозяйстве, эффективность использования рабочего времени.
Информация работников. Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия.	Печать, справочные материалы, собрание коллективов, отчеты о работе.	Информация о делах предприятия, интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.
Обслуживание персонала. Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ Предоставляемых работникам.	Безопасность труда, охрана здоровья, условия для отдыха и разгрузки, забота о ведении личного подсобного хозяйства.	Социальная защищенность и интеграция с предприятием, социальная ответственность по отношению к другим, повышение трудовой активности.
Оценка персонала. Система формализованной, планомерной оценки работников по определенным, заранее установленным критериям.	Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника, оценка поведения.	Положительное влияние на поведение и развитие личности, ответственность за свои действия, самокритичная оценка трудовых достижений.

При этом, несмотря на положительные тенденции в развитии агропромышленного комплекса, как отмечает Е.А. Каткова, ситуация в сельском хозяйстве в настоящее время характеризуется наличием ряда проблем, среди которых: неуверенность работников в завтрашнем дне, резкий упадок престижности сельскохозяйственного труда, ухудшение

социально-демографической ситуации на селе и самое главное – спад мотивационного механизма работников аграрного сектора [20].

Механизм управления мотивацией трудовой деятельности персонала сельскохозяйственных организаций представлен на рис.1.4.

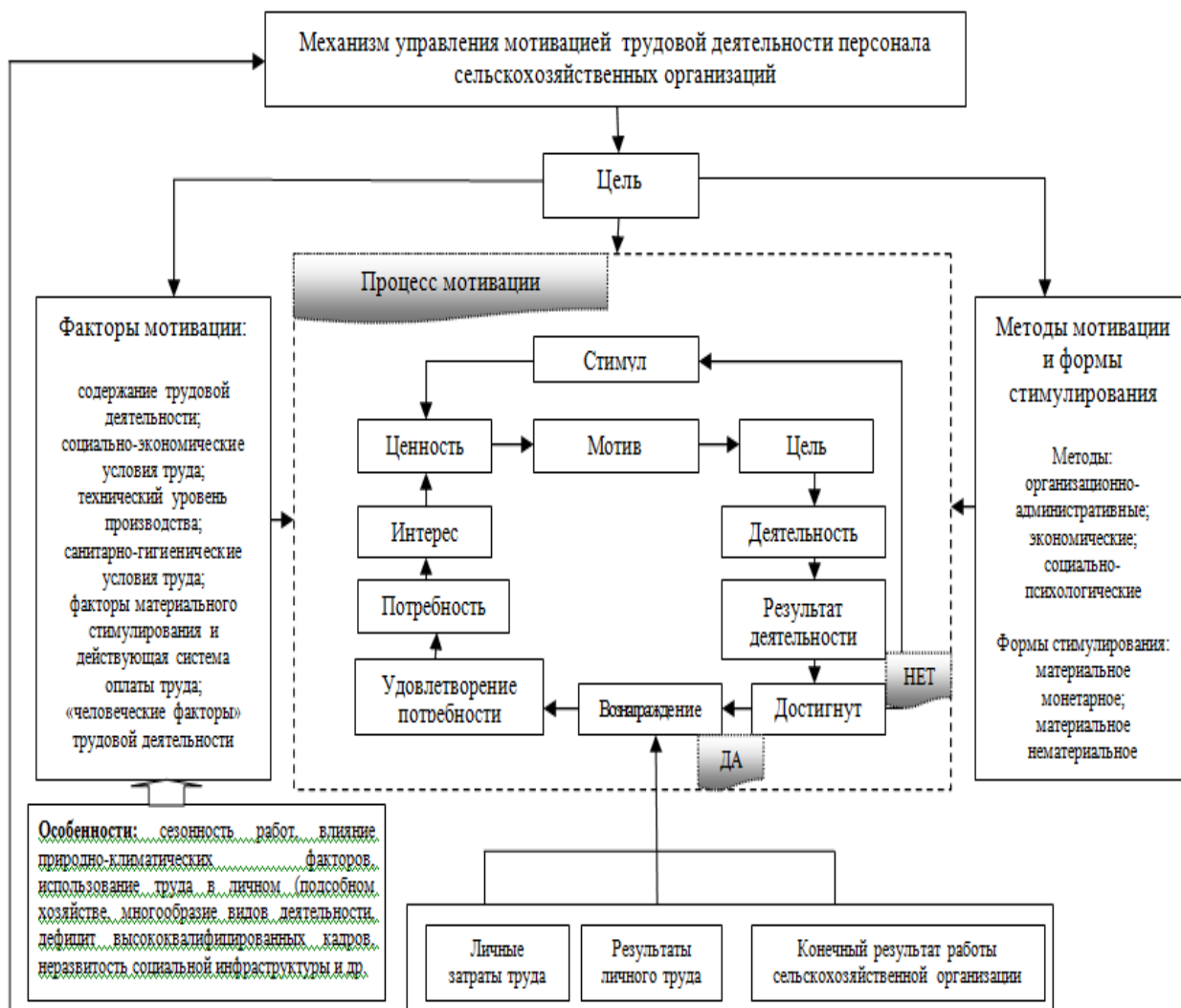


Рис. 1.4. Механизм управления мотивацией трудовой деятельности персонала сельскохозяйственных организаций

Управление мотивацией трудовой деятельности работников сельскохозяйственных предприятий должно быть направлено на достижение следующих целей: повышение уровня производительности и качество труда, снижение текучести персонала в организации, сокращение уровня абсентеизма, рост удовлетворенности трудовой деятельностью, рост лояльности и приверженности организации.

В процессе управления мотивацией должны быть увязаны интересы участников производственного процесса: непосредственно работников и представителей системы управления организацией. Конкретные потребности, интересы, ценности и мотивационные установки формируются в сознании отдельно взятого сотрудника, а управляющий должен использовать систему стимулов для достижения поставленных целей. В случае достижения результата трудовой деятельности работником, он получает соответствующее вознаграждение и другие бонусы, в итоге удовлетворяются не только потребности работника, но и потребности представителя системы управления организацией.

Если поставленные цели управления достигнуты, управляющий может определить новые цели перед работником с применением действующей системы стимулирования, в случае же не достижения поставленного результата трудовой деятельности система мотивации и стимулирования должна быть усовершенствована. Управление мотивацией труда работников сельскохозяйственных организаций должно основываться на определении факторов, определяющих уровень мотивации и соответствовать целям функционирования организации.

Эффективность способов управления мотивацией персонала, оценивается на основе использования специальных индикаторов. Приведем выделенные и систематизированные О. В. Зининой и Л. А. Ударцевой индикаторы эффективности применяемых предприятием АПК способов мотивации персонала, которые представлены в табл. 1.10.

Таким образом, мотивация персонала является важнейшим способом повышения эффективности использования предприятия, улучшения показателей производственной деятельности. Выбор способов мотивации персонала основан на учете факторов, являющихся индивидуальными характеристиками персонала, характеристиками выполняемой работы и ситуационными характеристиками.

Индикаторы оценки эффективности управления мотивацией персонала
предприятия АПК [17]

Индикаторы	Обоснование выделения индикатора
Уровень дисциплины труда	Важно сохранение графика и последовательности выполнения операций во избежание сокращения объема производимой продукции и прибыли
Уровень корпоративной культуры	Ценности, отношение и убеждения определяют интересы мотивы трудовой активности
Интенсивность повышения квалификации	Важным условием для хорошего результата и получения прибыли является приобретение необходимых знаний, умений
Способность и готовность справляться с большими нагрузками (высокая интенсивность труда)	Чем ритмичнее выполняется работа персоналом в условиях нерегулярной, пиковой нагрузки, тем большая производительность труда
Готовность к труду в неблагоприятных условиях работы (сезонность, погодные условия, и т. д.)	Особенности сельского хозяйства оказывают существенное влияние на организацию труда, желание выполнять плановые задания
Качество выполненной работы	Качество выполненной работы является фактором, влияющим на уровень продаж и финансовые результаты предприятия
Степень выполнения плановых заданий	Степень выполнения параметров (объем, сроки, качество) плановых заданий влияют на уровень продаж и финансовые результаты предприятия

Высокая мотивация работников сельскохозяйственных предприятий — важнейшее условие их развития. Существующая система мотивации персонала предприятий агробизнеса в настоящее время является несовершенной и требует существенной доработки как в части материальной, так и нематериальной составляющей. Целесообразно также усовершенствовать систему внутренней документации предприятий, в которой отражаются вопросы, связанные с различными мерами стимулирующего воздействия работников. Все эти меры в перспективе позволят усовершенствовать механизм управления персоналом сельскохозяйственных предприятий.

Вывод по 1 главе.

Резюмируя теоретические основы изучения мотивации труда персонала в организациях агропромышленного комплекса, сделаем следующие выводы.

Неоспоримо высокой является роль мотивации персонала как для него самого, так и для организации в целом, что определяется направленным воздействием на работника посредством его потребностей для достижения поставленных целей организации. Постоянное стремительное общественное развитие влияет на модификацию потребностей человека и определяет необходимость постоянного поиска новых подходов к мотивации персонала, что в свою очередь требует совершенствования и актуализации существующих подходов к мотивации персонала организации.

К специфическим отличиям мотивации персонала в организациях агропромышленного комплекса авторы относят: наличие сезонности работ, зависимость производственных показателей и результатов труда от погодно-климатических и природно-экономических условий отдельных регионов, участие значительной части производимой продукции во внутрипроизводственном обороте, активное использование труда персонала не только в общественном производстве, но и в домашнем (подсобном) хозяйстве, выполнение работ на открытом воздухе, многообразие видов деятельности, определяющее наличие смешанного труда и др. В свою очередь существующая система мотивации и стимулирования труда персонала сельскохозяйственных предприятий характеризуется рядом проблем, среди которых: применение ограниченного перечня методов стимулирования денежного и неденежного характера, отсутствие информации о видах стимулирования и условиях их применения, имеющие место нерегулярные выплаты заработной платы, не применение в практической деятельности отдельных методов стимулирования, отраженных в локальных документах, отсутствие обратной связи.

При максимально возможном решении проблем управления персоналом и с учетом особенностей мотивации работников аграрной сферы, управление персоналом и система мотивации в частности в сельскохозяйственных предприятиях станут более эффективными.

Управление мотивацией труда работников сельскохозяйственных организаций должно основываться на определении факторов, определяющих уровень мотивации и соответствовать целям функционирования организации.

В процессе управления мотивацией должны быть увязаны интересы участников производственного процесса: непосредственно работников и представителей системы управления организацией. Конкретные потребности, интересы, ценности и мотивационные установки формируются в сознании отдельно взятого сотрудника, а управляющий должен использовать систему стимулов для достижения поставленных целей. В случае достижения результата трудовой деятельности работником, он получает соответствующее вознаграждение и другие бонусы, в итоге удовлетворяются не только потребности работника, но и потребности представителя системы управления организацией.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

2.1 Организация и методы исследования

В целях установления уровня и особенностей мотивации труда персонала и факторов, определяющих выбор руководством организации направлений совершенствования действующей системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала, было проведено соответствующее комплексное эмпирическое исследование.

Исследование было проведено на базе открытого акционерного общества «Оскольские Просторы» Валуйского района Белгородской области.

Эмпирическое исследование системы мотивации труда персонала в условиях специфики кадрового менеджмента организации агропромышленного комплекса осуществлялось в границах объекта и предмета комплексной диагностики и включало два основных направления исследования:

1) изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия;

2) оценка особенностей мотивации и стимулирования труда персонала организации агропромышленного комплекса.

Комплексное эмпирическое исследование действующей системы мотивации труда было проведено в несколько этапов с учетом специфических особенностей деятельности организации агропромышленного комплекса. Все категории персонала приняли участие в социологическом исследовании, при этом согласно алгоритму его проведения был использован комплекс диагностических методик, а именно:

- 1) анкетный опрос «Изучение базовых потребностей сотрудников» (Приложение 7);
- 2) методика «Изучения структуры мотивации труда» (Приложение 8);
- 3) анкетный опрос «Изучение характера и степени мотивации труда персонала» (Приложение 9);
- 4) методика «Анализ эффективности формирования должностей и оценка мотивационного потенциала» (Приложение 10);
- 5) методика «Оценка степени удовлетворенности трудом персонала» (Приложение 11).

Рассмотрим более подробно последовательность этапов комплексного эмпирического исследования.

Первый «полевой» этап исследования предполагает изучение и анализ организационной характеристики, экономических и финансовых показателей изучаемого предприятия, особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия. Так же в рамках данного этапа был проведен анализ кадрового состава организации и анализ кадровых процессов, а также определена динамика эффективности использования трудовых ресурсов в изучаемой организации.

На данном этапе основным методом исследования выступил анализ документов. В целях исследования была использована бухгалтерская и статистическая отчетность организации, а так же ее Устав, организационная структура и локальные документы, в целом определяющие организацию кадрового менеджмента.

На втором этапе исследования был проведен критический анализ нормативно-правовой регламентации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в исследуемой организации агропромышленного комплекса. Были рассмотрены следующие основные локальные документы организации, раскрывающие направления и особенности процесса мотивации и стимулирования труда в ОАО

«Оскольские просторы»: Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Оскольские просторы», Коллективный договор между трудовым коллективом и администрацией ОАО «Оскольские просторы» на 2017-2018 гг., Положение по оплате труда ОАО «Оскольские просторы».

Так же на данном этапе исследования посредством использования статистико-экономических методов анализа была оценена динамика изменения структурных элементов заработной платы, показателей заработной платы, социальных выплат и осуществлена оценка соотношения производительности труда и заработной платы в ОАО «Оскольские просторы».

Третий этап исследования предполагал непосредственно изучение особенностей и факторов мотивации труда в исследуемой организации. На третьем этапе исследования последовательно было использовано три диагностических методики. Сначала был проведен анкетный опрос «Изучение базовых потребностей сотрудников», базирующийся на теории потребностей Маслоу, являющейся наиболее известной из существующих теорий мотивации. В качестве базовых потребностей были рассмотрены следующие их виды:

- удовлетворение физиологических потребностей;
- потребность в безопасности, защищенности;
- потребность принадлежности к социальной группе;
- потребность признания и уважения;
- потребность в самоактуализации (самовыражении).

Затем была проведена диагностика структуры мотивации труда персонала ОАО «Оскольские просторы», применяемая для диагностики методика является валидной и базируется на классификации мотивов трудовой деятельности. Были оценены следующие базовые мотивационные элементы:

- материальные;

- безопасность;
- определенность будущего;
- интерес к работе;
- аффилиация;
- признание коллег;
- достижение и самоуважение;
- самоактуализация;
- независимость.

В контексте комплексного исследования в целях более углубленного анализа характера и степени мотивации трудовой деятельности персонала ОАО «Оскольские просторы» был использован метод ранжирования показателей. Сотрудникам ОАО «Оскольские просторы» был предложен набор стимулирующих условий и факторов, которым необходимо было выставить ранги. В перечне стимулирующих условий и факторов были представлены:

- оплата труда;
- опасение потерять работу;
- уважение коллектива;
- режим труда и отдыха;
- охрана и безопасность труда;
- общественная значимость труда
- санитарно-гигиенические условия труда;
- возможность иметь работу, которая интересна;
- социальные льготы от предприятия;
- организация труда, обеспечение техническими средствами;
- возможность профессионального роста;
- доходы от собственности;
- возможность проявить инициативу, самостоятельность.

На третьем этапе исследования было так же проведено экспертное интервьюирование руководителей и специалистов, являющихся основными

инициаторами реализации мероприятий по управлению мотивацией и стимулированием персонала с целью выявления основных проблем действующей системы управления персоналом и подсистемы мотивации и стимулирования.

На четвертом этапе исследования был проведен анализ эффективности формирования должностей и оценки мотивационного потенциала, цель проведения которого заключалась в выявлении взаимосвязи занимаемой сотрудником должности и степени его мотивации.

В анкетировании по указанной проблеме приняли участие 16 сотрудников (7 служащих в т. ч 1 руководитель и 6 специалистов разных подразделений организации, 9 рабочих). Выбранная методика дает возможность провести комплексный анализ пяти характеристик («измерений») должностных обязанностей:

1. разнообразие работы;
2. идентификация себя с результатом работы;
3. значимость работы;
4. автономность;
5. обратная связь по результатам.

По результатам исследования возможно изменение структуры должностных обязанностей и задач у конкретного сотрудника с целью устранения (коррекции) выявленных демотиваторов и проблем.

Так же на четвертом этапе исследования была оценена степень удовлетворенности трудом сотрудников ОАО «Оскольские просторы», которая была исследована в разрезе 16 факторов удовлетворенности, в том числе включала и работу в организации в целом, а так же удовлетворенность системой мотивации и стимулирования труда. По каждому фактору согласно используемой методики был просчитан балл, характеризующий уровень удовлетворенности персонала организации.

На завершающем этапе комплексного эмпирического исследования был проведен SWOT-анализ, который использован в целях наглядного

отражения сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей и угроз, связанных с системой управления мотивацией персонала в организации и ее влиянием на повышение эффективности использования персонала в организации агропромышленного комплекса.

Обоснование выборочной совокупности респондентов для проведения социологического исследования.

Среднесписочная численность сотрудников ОАО «Оскольские Просторы» в 2017 г. составляла 88 чел., таким образом, размер общей генеральной совокупности респондентов для проведения социологического исследования составил 88 чел.

В ходе использования всех видов тестирования и анкетирования, участие в которых приняли все категории персонала ОАО «Оскольские Просторы», расчет объема оптимальной выборки проводился на основе правил и критериев проведения социологического исследования на базе организаций с численностью сотрудников около 100 чел. (но не более 150 чел.), в соответствии с которыми минимальная допустимая ошибка выборки должна находиться в пределах от 2 до 5%.

Определение количества выборки проводилось по следующей формуле:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}, \quad (2.1)$$

где N – общий объем исследуемой генеральной совокупности;

e – предел погрешности (в виде десятичной дроби);

z – Z-оценка, отражающая меру стандартного отклонения определенной доли от средней величины.

В целом, максимальный объем выборочной совокупности респондентов ОАО «Оскольские Просторы» составил 83 чел. (минимальный объем выборочной совокупности – 68 чел.).

В качестве респондентов в ходе проведения экспертного интервьюирования с целью выявления основных проблем действующей системы управления персоналом и подсистемы мотивации и стимулирования выступили руководители (N = 2) и специалисты (N = 7).

В заключение отметим, что для проведения комплексного эмпирического исследования действующей системы мотивации труда нами был предложен и обоснован поэтапный методический подход, само исследование затронуло все категории персонала организации. В рамках предлагаемого алгоритма и выделенных этапов исследования с учетом определения оптимальной репрезентативной выборки появляется возможность выявления актуальных проблем в системе мотивации персонала организации агропромышленного комплекса и разработки адекватных направлений дальнейшего развития системы управления мотивацией персонала.

2.2. Изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия

На начальном этапе исследования системы мотивации труда персонала организации агропромышленного комплекса представим анализ организационно-экономической характеристики организации, выявим тенденции результативности ее деятельности, проведем анализ кадрового состава организации, эффективности их деятельности и особенностей функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного воздействия.

Открытое акционерное общество «Оскольские Просторы» зарегистрировано Валуйской регистрационной палатой 25 апреля 2000 г., регистрационный № 611-1-1, свидетельство серии ВРП, № 000584, ОГРН 1023102153656.

ОАО «Оскольские просторы» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании принятого Устава (Приложение 1) и действующего законодательства РФ. Место нахождения ОАО «Оскольские просторы»: Российская Федерация, 309716, Белгородская область, Валуйский район, с. Казинка.

Основной целью деятельности ОАО «Оскольские просторы» выступает извлечение прибыли, предметом деятельности ОАО «Оскольские просторы» является:

- осуществление выращивания, закупки, заготовки, реализации и переработки продукции сельского хозяйства;
- осуществление услуг в сфере общественного питания, организация с этой целью собственной сети учреждений общественного питания;
- осуществление услуг по техническому обслуживанию автотранспорта;
- создание совместных производств по переработке сырья и полуфабрикатов;
- приобретение и продажа технологий, материалов, оборудования, других товаров для обеспечения деятельности ОАО;
- использование и переработка местных сырьевых ресурсов;
- бытовое обслуживание населения;
- осуществление различного вида транспортных услуг, перевозка грузов и пассажиров автомобильным транспортом;
- осуществление торговой деятельности, в том числе оптовой и розничной торговли, строительных и ремонтно-строительных, столярных, реставрационных и оформительских работ;
- осуществление внешнеэкономической деятельности;
- осуществление операций со всеми видами ценных бумаг, лизинговых операций, а также любых иных видов хозяйственной деятельности.

Указанные выше виды деятельности общества осуществляются с учетом требований действующего законодательством РФ.

Уставный капитал ОАО «Оскольские просторы», составляющий 58 932 600 руб., определяет минимальный размер имущества и гарантирует интересы кредиторов, кроме того в обществе путем обязательных ежегодных отчислений в размере не менее 5 % от размера чистой прибыли создается резервный фонд, размер которого составляет 5 % от уставного капитала общества.

Высшим органом управления ОАО «Оскольские просторы» выступает Общее собрание акционеров. Реализация общего руководства Общества осуществляется Советом директоров Общества, исключая решение ряда вопросов, отнесенных уставом Общества к компетенции Общего собрания акционеров. Генеральный директор Общества является единоличным исполнительным органом Общества и назначается Советом директоров сроком на 3 года. Организационную структуру ОАО «Оскольские просторы» можно отнести к линейно-функциональному типу (Приложение 2).

Показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности и показатели рентабельности ОАО «Оскольские просторы за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.1.

В 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. на фоне незначительного роста размера совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг наблюдается существенный рост себестоимости продаж, что повлияло на увеличение размера валового убытка в 8,9 раз, который в итоге составил 25086 тыс. руб. Кроме того, наблюдается и рост управленческих расходов, что в конечном итоге обусловило получение общего размера убытка от продаж в размере 26119 тыс. руб. С учетом существенного превышения уровня прочих расходов над прочими доходами размер чистого убытка в 2017 г. составил 32645 тыс. руб.

Характеризуя, относительные показатели эффективности деятельности организации, отметим, что уровень убыточности продукции в 2015 г. составлял 3,5 %, в 2017 г. показатель составил уже 24,4%. Что касается рентабельности продаж, то ее изменения еще более существенные, в 2017 г.

значение показателя составило 46, 1%. Уровень общей убыточности ОАО «Оскольские просторы» колебался по годам, в 2017 г. значение показателя составило 52%.

Таблица 2.1

Финансовые результаты деятельности и показатели рентабельности
ОАО «Оскольские просторы»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Абсолютные показатели формирования финансового результата деятельности организации, тыс. руб.					
Размер совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг	85632	95494	87351	1719	102,0
Общая себестоимость продаж	88781	99026	115586	26805	130,2
Размер валовой прибыли (убытка)	-3149	-3532	-28235	-25086	в 8,9 раз
Размер управленческих расходов	11027	16729	12060	1033	109,4
Размер прибыли (убытка) от продаж	-14176	-20261	-40295	-26119	в 2,8 раза
Проценты к уплате	0	235	79	79	×
Размер прочих доходов	8 220	9 783	15 614	7394	190,0
Размер прочих расходов	32501	14693	41626	9125	128,1
Размер чистой прибыли (убытка) до налогообложения	-38456	-25406	-66386	-27930	172,6
Размер чистой прибыли (убытка)	-34167	-20464	-66812	-32645	195,5
Относительные показатели эффективности деятельности организации, %					
Уровень рентабельности (убыточности) продукции (основной деятельности)	-3,5	-3,6	-24,4	изменение на 20,9 п.п.	×
Уровень рентабельности (убыточности) продаж	-16,6	-21,2	-46,1	изменение на 29,6 п.п.	×
Уровень общей рентабельности (убыточности) производства	-38,5	-21,9	-52,0	изменение на 13,5 п.п.	×
Уровень рентабельности активов (ROA)	-15,1	-8,6	-30,8	изменение на 15,7 п.п.	×
Уровень рентабельности собственного капитала (ROE)	15	8	23	изменение на 8,0 п.п.	×

Таким образом, на протяжении анализируемого периода деятельность ОАО «Оскольские просторы» была убыточной, величина убытков приближается к размеру собственного капитала. В ОАО «Оскольские просторы» наблюдается дефицит собственных средств, свою деятельность организация осуществляет за счет заемных источников финансирования, и прежде всего, за счет долгосрочных обязательств. Данный факт подтверждается отрицательными значениями коэффициентов финансовой независимости и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента абсолютной ликвидности организации в 2015-2017 гг. находилось ниже нормативного уровня, что является свидетельством низкого уровня платежеспособности ОАО «Оскольские просторы». Отсюда следует, что финансовое состояние организации неудовлетворительное, на фоне дефицита собственных средств наблюдается высокая зависимость от внешних источников, что является свидетельством высокой вероятности наступления банкротства.

Несмотря на неудовлетворительное финансовое состояние, организация продолжает свое функционирование, одним из важнейших направлений системы управления в организации остается управление персоналом.

В ОАО «Оскольские просторы» управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава и менеджера по персоналу, которая включает разработку общей концепции кадровой политики в организации, совокупности применяемых принципов и методов управления персоналом, направленных на обеспечение организации персоналом и эффективность осуществления его трудовой деятельности.

Основной функционал по работе с персоналом в ОАО «Оскольские просторы» осуществляет менеджер по персоналу, находящийся в подчинении заместителя генерального директора, совмещающего непосредственное выполнение прямых управленческих функций с

функциями внутреннего консультанта ОАО «Оскольские просторы» по вопросам управления персоналом.

Менеджер по персоналу осуществляет свои функции на основании утвержденной должностной инструкции (Приложение 3), в соответствии с которой он организует разработку прогнозов потребности в кадрах, принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии организации, возглавляет работу по комплектованию организации кадрами, осуществляя работу по подбору, отбору и расстановке кадров, участвует в разработке системы комплексной оценки персонала и организует работу по аттестации персонала, занимается организацией личного учета персонала и ведет табельный учет, занимается постоянным обновлением научно-методического обеспечения кадровой работы на основании систематического анализа работы с персоналом и др.

Работа с персоналом в ОАО «Оскольские просторы» регламентируется рядом локальных документов организации, среди которых: Устав общества, принятые Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор между трудовым коллективом и администрацией ОАО «Оскольские просторы», Положение о хранении и использовании персональных данных работников, Кодекс делового поведения и этики ОАО «Оскольские просторы», должностные инструкции работников организации, действующие положения о деятельности отдельных подразделений общества, трудовые договора и договора о материальной ответственности.

Основные задачи работы с кадрами в ОАО «Оскольские просторы» сводятся к построению комплексной системы работы с персоналом, направленной на достижение главной цели организации, осуществлению ряда мероприятий по подбору, перемещению, обучению, увольнению персонала, контролем за соблюдением режима труда, формированию статистической и управленческой отчетности, связанной с функционированием системы управления персоналом.

Организация трудовой деятельности персонала ОАО «Оскольские просторы» основывается на осуществлении ряда взаимосвязанных организационно-управленческих и технологических мероприятий, позволяющих осуществлять производственный процесс как результат эффективного использования производственного оборудования и трудового потенциала персонала организации.

Подчеркнем, что существенная нагрузка и ответственность по управлению персоналом в организации ложится на плечи заместителя генерального директора и менеджера по персоналу организации, и как следствие наблюдается высокий уровень централизации, делегирование полномочий по закрытому типу, а во многих случаях дублирование функций управления. Вместе с тем, проблематика организации работы с персоналом и реализации кадровой политики может быть объяснена не низким уровнем качества работы менеджера по персоналу, отдельных руководителей и заместителя генерального директора, а отсутствием разработанной, с учетом специфических особенностей деятельности организации, стратегии развития управления персоналом.

В контексте проводимого исследования дадим оценку кадрового потенциала ОАО «Оскольские просторы», с этой целью проведем анализ динамики численности и структуры персонала организации по наиболее важным критериям (по гендерному признаку, возрастным категориям, уровню образования и классности).

Результаты анализа динамики среднегодовой численности и структуры персонала ОАО «Оскольские просторы» за 2015-2017 гг. приведены в таблице (табл. 2.2).

Представленные в таблице данные свидетельствуют о колебаниях численности персонала организации в изучаемом периоде, в целом же в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. наблюдается сокращение численности персонала организации на 7 чел., в итоге численность персонала организации в 2017 г. составила 88 чел. Сокращение произошло по всем основным

категориям персонала организации. Отрицательная динамика изменения численности персонала обусловлена снижением эффективности деятельности организации.

Таблица 2.2

Анализ динамики среднегодовой численности и структуры персонала
ОАО «Оскольские просторы»

Категории персонала	Среднесписочная численность, чел.			Структура кадров, %			Абсолютное отклонение численности 2017 г. от 2015 г., чел.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	
Служащие	24	25	23	25	17	26	-1
из них: руководители	3	2	2	3	1	2	-1
специалисты	27	23	21	28	16	24	-6
Рабочие	68	121	65	72	83	74	-3
Всего	95	146	88	100	100	100	-7

Наибольший удельный вес в структуре персонала организации занимает категория рабочих кадров, что соответствует профилю изучаемой организации аграрного сектора экономики, так в 2017г. удельный вес рабочих в общей структуре персонала составил 74%. На долю служащих в 2017 г. приходилось 26% от общей численности персонала. В течение анализируемого периода наблюдается незначительное перераспределение структуры за счет роста удельного веса рабочих на 2 п.п. и сокращения удельного веса служащих, что обусловлено сокращением руководящих должностей в составе штатного расписания.

Далее проведем анализ кадрового состава организации по основным критериям его классификации (табл.2.3).

Анализ представленных в таблице данных свидетельствуют о том, что на протяжении 2015-2017 гг. число мужчин, работающих в организации, превышало число женщин, в динамике наблюдается тенденция снижения численности работающих как женского, так и мужского пола. Число мужчин снизилось на 5 чел., а число женщин – на 2 чел., однако данные изменения не

повлияли на изменение структуры по рассматриваемому критерию. В изучаемой организации агропромышленного комплекса наблюдается соответствие структуры персонала по гендерному признаку специфики деятельности организации и особенностям реализации трудовой деятельности персонала.

Таблица 2.3

Анализ динамики и структуры кадрового состава ОАО «Оскольские просторы» по основным критериям классификации

Категории персонала	Численность персонала, чел.			Удельный вес от общей численности персонала, %			Абсолютное отклонение численности 2017 г. от 2015 г., чел.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015г.	2016 г.	2017 г.	
Распределение персонала по гендерному признаку							
Мужчины	60	95	55	63	65	63	-5
Женщины	35	51	33	37	35	37	-2
Распределение персонала по возрасту							
До 30 лет	4	9	5	4	6	6	1
От 30 лет до пенсионного возраста	91	137	83	96	94	94	-8
Старше пенсионного возраста	0	0	0	0	0	0	0
Распределение персонала по уровню профессионального образования							
Имеют профессиональное образование	83	103	78	87	71	89	-5
в т.ч. высшее	19	18	17	20	12	19	-2
среднее	17	22	16	18	15	18	-1
начальное	47	63	45	49	43	51	-2
Не имеют профессионального образования	12	43	10	13	29	11	-2
Распределение персонала массовых профессий по категории (классности)							
1 класс	5	6	6	5	4	7	1
2 класс	2	3	3	2	2	3	1
F	3	4	4	3	3	5	1

Изучение распределения персонала по возрасту показало, что преобладающая доля работников организации находится в трудоспособном

возрасте, так доля работников в возрасте от 30 лет до пенсионного возраста в структуре занимает около 95% на протяжении всего рассматриваемого периода, доля работников в возрасте до 30 лет составляет в структуре около 6%, работников старше пенсионного возраста в организации не работает.

Изучение данных таблицы так же показало, что большинство работников организации имеют профессиональный уровень образования, их доля в общей структуре в 2017 г. составила 89%, при этом на долю сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием в 2017 г. соответственно приходилось 19 и 18 % соответственно от общей численности персонала, на долю же сотрудников с начальным профессиональным образованием – 51%. Удельный вес персонала, не имеющего профессионального образования в структуре 2017 г. составил 11%. При этом в анализируемом периоде наблюдается незначительный рост удельного веса сотрудников с начальным профессиональным образованием.

Остановимся и на изучении распределения персонала организации массовых профессий по категории (классности). В организации работают сотрудники, имеющие категории 1 и 2 класса, а так же категории F-класса, в совокупности их общий удельный вес в структуре численности персонала в 2017 г. составил 15%. По всем указанным категориям классности наблюдается увеличение численности, и соответственно удельного веса в общей структуре численности работников ОАО «Оскольские просторы».

В целом, сделаем вывод, что в ОАО «Оскольские просторы» осуществляется работа по повышению квалификации персонала, однако данный процесс носит несистемный характер, к его характерным особенностям можно отнести и вовлеченность персонала в процесс обучения и повышения квалификации только в такие формы обучения, как: профессиональная подготовка и обучение на рабочем месте без отрыва от производства.

Эффективность управления персоналом и конкретно системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников

непосредственно отражается на динамике показателей движения персонала организации. В целях анализа движения персонала ОАО «Оскольские просторы» представим расчет ряда показателей основных кадровых процессов (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Показатели основных кадровых процессов ОАО «Оскольские просторы»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.
Принято всего, чел.	32	69	6	-26
Выбыло всего, чел.	16	25	37	21
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	6	13	19	13
- по собственному желанию:	8	11	15	7
- за нарушение трудовой дисциплины	2	1	2	0
Среднесписочное число работников, чел.	95	146	88	-7
Коэффициент оборота по приему	0,34	0,47	0,07	-0,27
Коэффициент оборота по выбытию	0,17	0,17	0,42	0,25
Коэффициент постоянства кадров	0,49	0,36	0,51	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,11	0,08	0,19	0,09

В анализируемом периоде наблюдаются существенные колебания в тенденции изменения численности персонала и показателях их движения. Характеризуя изменения отчетного 2017 г. с уровнем 2015 г. среднесписочное число работников сократилось на 7 чел. и составило 88 чел., основной причиной данного изменения является рост выбывших и снижение числа принятых сотрудников. Отметим, что основными причинами выбытия сотрудников выступили как сокращение штатов, так и собственное желание работников. При этом наиболее существенное увеличение числа выбывших в 2017 г. по сравнению с 2015 г. связано именно с сокращением штатов организации. В результате уровень текучести за 3 анализируемые года увеличился с 11 до 19%.

Необходимым считаем рассмотрение динамики производительности труда, которая характеризует эффективность использования трудовых ресурсов организации и косвенно отражает эффективность системы управления персоналом в организации (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов
ОАО «Оскольские просторы»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.
Размер совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб.	85632	95494	87351	1719
Размер валовой прибыли (убытка), тыс. руб.	-3149	-3532	-28235	-25086
Размер чистой прибыли (убытка), тыс. руб.	-34167	-20464	-66812	-32645
Среднесписочная численность персонала, чел.	95	146	88	-7
Получено в расчете на одного работника организации:				
– совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб./чел.	901,4	654,1	992,6	91,2
– валовой прибыли (убытка), тыс. руб./чел.	-33,1	-24,2	-320,9	-287,7
– чистой прибыли (убытка), тыс. руб./чел.	-359,7	-140,2	-759,2	-399,6

Ввиду увеличения размера совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг и снижения среднесписочной численности персонала стоимостной показатель производительности труда, рассчитанный на основе размера выручки, в 2017 г. по сравнению с уровнем 2015 г. незначительно увеличился и составил 992,6 тыс. руб./чел.

Размер же валового и чистого убытка в расчете на одного работника организации за анализируемый период значительно увеличились и составили соответственно 320,9 и 759,2 тыс. руб./чел.

Складывающаяся ситуация, обусловленная убыточностью деятельности организации, актуализирует изучение современного состояния мотивации и стимулирования труда в ОАО «Оскольские просторы».

2.3 Оценка особенностей мотивации и стимулирования труда персонала организации агропромышленного комплекса

Отметим, что мотивация и стимулирование труда персонала организации является одним из важных направлений работы с персоналом в ОАО «Оскольские просторы».

В целом система мотивации и стимулирования в организации преследует цель закрепления квалифицированных специалистов, мотивации и стимулирования персонала на осуществление высокоэффективной трудовой деятельности и рост заинтересованности в повышении уровня профессиональной квалификации.

Рассмотрим основные локальные документы организации, которые раскрывают направления и особенности процесса мотивации и стимулирования труда в ОАО «Оскольские просторы».

Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Оскольские просторы» регламентируют порядок приема на работу и увольнения сотрудников, их основные обязанности и права, рабочее время и время отдыха, а так же основные обязанности и права администрации. Подчеркнем, что правила внутреннего трудового распорядка определяют меры поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушение трудовой дисциплины и общий порядок выплаты заработной платы и обеспечения социального страхования.

Так, в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка ОАО «Оскольские просторы» (Приложение 4) за высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, рост уровня производительности труда, продолжительную и безупречную работу могут быть применены следующие

меры поощрения: объявление благодарности, награждение ценным подарком и награждение денежной премией.

Так же в данном документе указано, что оплата труда каждого работника организации зависит от его личного трудового вклада и качества работы и не ограничивается минимальным размером. Кроме того, месячная оплата труда каждого сотрудника, отработавшего установленную норму рабочего времени с условием выполнения трудовых обязанностей, не может быть ниже установленного на территории РФ МРОТ. При этом МРОТ не должны быть включены доплаты, надбавки, премии и прочие выплаты поощрительного характера.

Далее рассмотрим содержание коллективного договора между трудовым коллективом и администрацией ОАО «Оскольские просторы» на 2017-2018 гг. (Приложение 5), которые включает главы, раскрывающие основы регулирования производственных и трудовых отношений в организации, режим труда и отдыха, порядок предоставления отпусков, порядок оплаты труда и премирования, основные особенности регулирования труда отдельных категорий работников, а так же гарантии в области охраны труда и экологической безопасности, охраны здоровья и социального обеспечения работников организации.

В коллективном договоре отражено, что оплата труда и премирование работников организации осуществляется на основании ТК РФ, прочими нормативно-правовыми актами РФ и локальным положением, утвержденным в организации и устанавливается трудовым договором на основе действующей системы оплаты труда.

Более подробно остановимся на обязательствах работодателя, касающихся улучшения условий труда и быта, а так же социального обеспечения сотрудников организации.

Так в коллективном договоре закреплено, что работодатель обязуется выполнять оздоровительные мероприятия с целью снижения уровня заболеваемости сотрудников, систематически проводить анализ

заболеваемости и при возможности направлять сотрудников на санаторно-курортное лечение за счет средств организации.

Кроме того, коллективным договором предусмотрены следующие направления социальной поддержки персонала: выделение денежных средств на приобретение новогодних подарков детям сотрудников, на приобретение подарков школьникам ко Дню знаний, оказание помощи родственникам в случае смерти сотрудника, оказание материальной помощи в связи с увольнением, в связи со вступлением в брак и женщинам при рождении ребенка. Все перечисленные социальные выплаты устанавливаются в организации в пределах ежегодно утверждаемой сметы расходов социального характера в общем бюджете организации.

Основополагающим локальным нормативно–правовым документом, регламентирующим порядок выплат работникам за их трудовую деятельность в ОАО «Оскольские просторы», является Положение по оплате труда (Приложение 6). В ОАО «Оскольские просторы» действует тарифная система оплаты труда, устанавливаемая на основе Единой тарифной сетки. Размер заработной платы в организации складывается из: тарифной ставки (оклада), ежемесячной премиальной части и иных надбавок в соответствии с указанным положением и законодательством РФ. В Положении по оплате труда ОАО «Оскольские просторы» раскрыт порядок оплаты труда для всех основных категорий работников: работников автотранспорта, работников тракторной бригады, трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства и водителей на ремонте, работников, обслуживающих вспомогательные производства, работников животноводства и растениеводства, работников ИТР.

Рассмотрим изменение общей суммы начисленной заработной платы работников ОАО «Оскольские просторы» и ее составляющих элементов (табл. 2.6).

Динамика структурных элементов заработной платы в
ОАО «Оскольские просторы», тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Общая сумма начисленной заработной платы	19 854	26 811	20 103	249	101,3
в т.ч. оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	16 964	21 801	15 465	-1499	91,2
премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год	1 874	3 140	2 910	1 036	155,3
оплата отпусков	1 016	1 870	1 728	712	170,1

В 2017 г. общая сумма начисленной заработной платы составила 20 103 тыс. руб., что превысило уровень 2015 г. на 1,3%. Указанное общее изменение является следствием влияния снижения сумм оплаты по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам и роста сумм премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год, а так же отпусков, которые соответственно увеличились на 55,3 и 70,1 %.

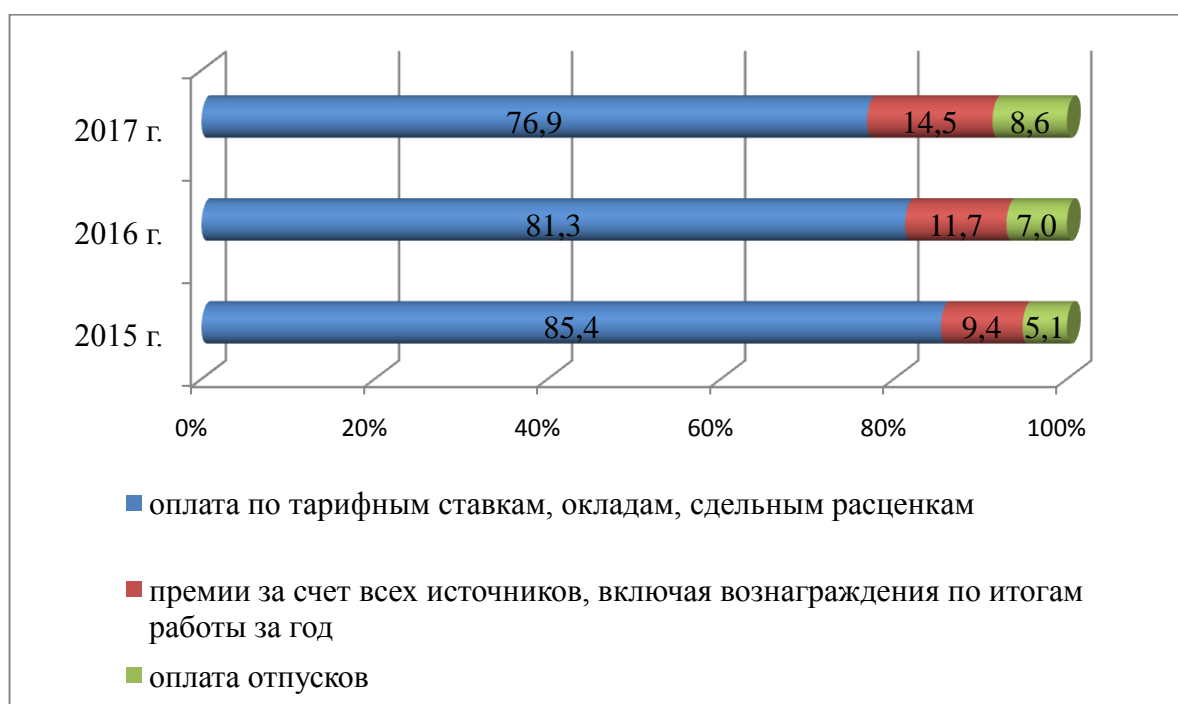


Рис. 2.1. Изменение структуры элементов заработной платы в ОАО «Оскольские просторы»

Указанные изменения отразились на изменении структуры общей суммы начисленной заработной платы (рис.2.1), так удельный вес оплаты по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам сократился с 85,4 до 76,9%, а удельный вес премий и оплаты отпусков увеличился соответственно с 9,4 до 14,5 и с 5,1 до 8,6%.

Более объективную оценку дает рассмотрение изменения не общей суммы затрат на заработную плату, а изучение динамики показателей заработной платы и социальных выплат в расчете на 1 работника (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика показателей заработной платы и социальных выплат в ОАО «Оскольские просторы» в расчете на 1 работника, тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Уровень среднегодовой заработной платы 1 работника, тыс. руб.	209,0	183,6	228,4	19,5	109,3
в т.ч. оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам	178,6	149,3	175,7	-2,8	98,4
премии за счет всех источников, включая вознаграждения по итогам работы за год	19,7	21,5	33,1	13,3	167,6
оплата отпусков	10,7	12,8	19,6	8,9	183,6
Материальная помощь	1,4	0,8	0,4	-1,1	26,0

Уровень среднегодовой заработной платы 1 работника ОАО «Оскольские просторы» составил в 2017 г. 228,4 тыс. руб. и превысил уровень 2015 г. на 9,3 %. Размер материальной помощи в расчете на 1 работника сократился на 74% и составил в итоге в 2017 г. всего 0,4 тыс. руб., что в первую очередь связано с сокращением сметы расходов социального характера в общем бюджете организации вследствие убыточности деятельности организации.

Далее важно установить соответствие между темпами роста среднегодовой заработной платы и производительностью труда персонала

ОАО «Оскольские просторы» (табл. 2.8). Как известно, необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста оплаты труда. Только при указанном соотношении складывается благоприятная ситуация для развития предприятия. Если данный принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда оплаты труда, повышение себестоимости продукции, а соответственно уменьшение суммы прибыли. Проведем анализ соотношения производительности труда и фонда заработной платы в ОАО «Оскольские просторы».

Таблица 2.8

Соотношение производительности труда и заработной платы в
ОАО «Оскольские просторы»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Получено в расчете на одного работника организации совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб./чел.	901,4	654,1	992,6
Индекс стоимостной производительности труда (изменения к базисному периоду) (Ипт)	-	0,726	1,101
Уровень среднегодовой заработной платы 1 работника, тыс. руб.	209	183,6	228,4
Индекс среднегодовой заработной платы (изменения к базисному периоду) (Изп)	-	0,878	1,244
Коэффициент опережения (Ипт/Изп)	-	0,826	0,885
Фактический фонд заработной платы по предприятию, тыс. руб.	19854	26811	20103
Экономия (перерасход) по фонду заработной платы	-	4664,1	2308,2

Результаты анализа показали, что в ОАО «Оскольские просторы» темпы роста оплаты труда превышают темпы роста производительности труда, вследствие этого перерасход по фонду заработной платы в 2016 и 2017 г. составил соответственно 4664,1 и 2308,2 тыс. руб.

Указанное обстоятельство свидетельствует о проблеме, причиной которой могут выступать ряд факторов, среди которых, состояние

организации и нормирования труда в организации, неправильное построение системы оплаты труда, ненадлежащий уровень организации производственной деятельности и др.

Актуальность настоящего исследования обусловлена и тем обстоятельством, что совершенствование организационно-экономических аспектов управления организацией агропромышленного комплекса возможно через развитие системы мотивации персонала.

По указанной причине необходим анализ специфики мотивации и стимулирования, а так же оценка эффективности действующей системы трудовой мотивации персонала в изучаемой организации аграрной сферы.

Обязательным этапом комплексного исследования мотивации работников организации агропромышленного комплекса выступает определение основных движущих сил, побуждающих работников организации к высокопроизводительному труду.

В ходе исследования остановимся на изучении потребностей, известно, что именно потребность лежит в основе мотива, а возможность удовлетворения потребностей стимулирует трудовую активность персонала.

Среди персонала ОАО «Оскольские просторы» с использованием метода анкетирования (Приложение 7) было проведено исследование, в основу которого была заложена теория потребностей Маслоу, являющаяся наиболее известной из существующих теорий мотивации. Данная теория показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как предоставить человеку возможности удовлетворять свои потребности. Результаты анкетирования сотрудников в разрезе отдельных категорий представлены в табл. 2.9.

Изучение базовых потребностей сотрудников ОАО «Оскольские просторы» свидетельствует о существенном различии потребностей в разрезе отдельных категорий работников. В целом по организации на первом месте находятся удовлетворение физиологических потребностей (59,1 %), на втором - потребность признания и уважения (14,8 %), на третьем -

потребность в безопасности, защищенности (14,8 %). При этом у специалистов и руководителей наблюдается смещение потребностей в сторону наиболее значимых факторов.

Таблица 2.9

Базовые потребности сотрудников ОАО «Оскольские просторы», % от общего числа опрошенных

Базовые потребности	В целом по исследуемой совокупности	в том числе по отдельным категориям персонала		
		рабочие	специалисты	руководители
Удовлетворение физиологических потребностей	59,1	67,7	38,1	0,0
Потребность в безопасности, защищенности	14,8	10,8	23,8	50,0
Потребность принадлежности к социальной группе	9,1	6,2	19,0	0,0
Потребность признания и уважения	23,9	18,5	33,3	100,0
Потребность в самоактуализации (самовыражении)	11,4	9,2	14,3	50,0
Не получено ответа	4,5	4,6	4,8	0,0

В целом результаты исследования показали, что у различных категорий персонала потребности различны, данный факт обуславливает необходимость использования различных вариантов мотивации трудовой деятельности с учетом категорий персонала. Особо выделим, что результаты исследования свидетельствуют о том, что потребность в признании и уважении выше потребности принадлежать к той или иной социальной группе. Понимание этого обуславливает необходимость повышения уровня персональной ответственности каждого работника, чтобы он чувствовал удовлетворенность от работы и заслуженное справедливое признание со стороны руководства и коллектива в целом.

Далее представим результаты изучения структуры мотивации труда персонала ОАО «Оскольские просторы» (Приложение 8) (табл.2.10. и рис. 2.2).

Таблица 2.10

Результаты изучения структуры мотивации труда персонала ОАО
«Оскольские просторы»

Мотивы	Кол-во, %
1. Материальные	88
2. Безопасность	66
3. Определенность будущего	77
4. Интерес к работе	45
5. Аффилиация	48
6. Признание коллег	42
7. Достижение и самоуважение	77
8. Самоактуализация	48
9. Независимость	64

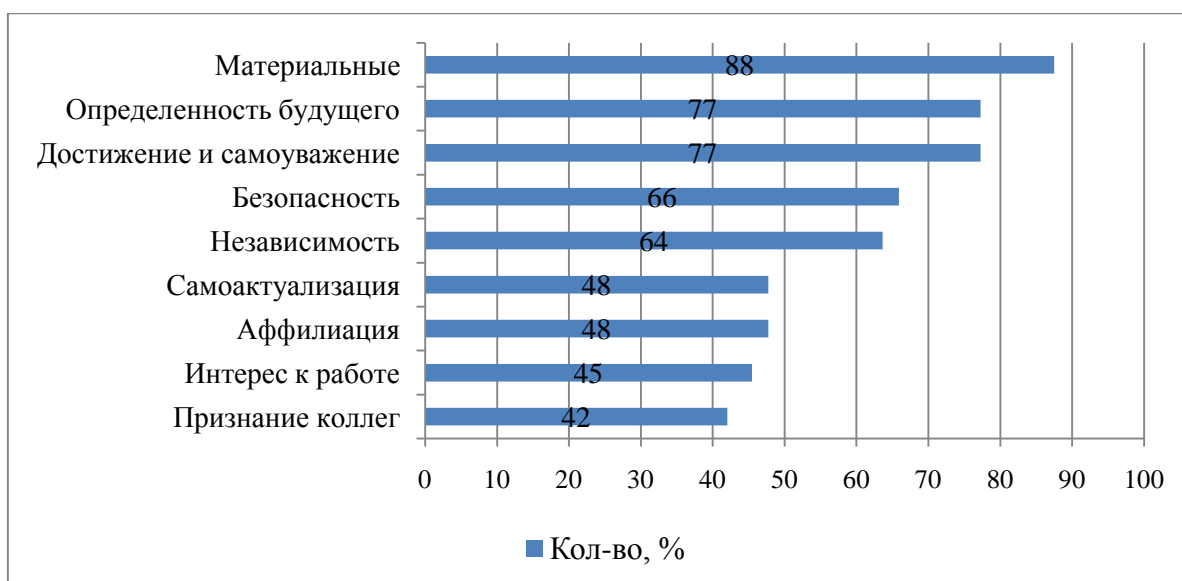


Рис. 2.2. Мотивы труда персонала ОАО «Оскольские просторы», %

Изучение структуры мотивации труда персонала ОАО «Оскольские просторы» показало, что доминирующими мотивами к трудовой деятельности являются: «материальные» – 88% общей численности персонала организации, «определенность будущего» и «достижение и самоуважение» – 70%, «безопасность» – 66%, «независимость» – 64%.

Более низкие позиции занимают показатели по шкалам: «самоактуализация», «аффилиация», «интерес к работе» и «признание коллег».

Отметим, что для поддержания эффективной системы мотивации и стимулирования труда необходим постоянный поиск действенных мотиваторов-стимулов, дающих возможность перехода от мотивации «навязанного» выбора и сохранения места работы, к мотивации высокой активности и эффективной трудовой отдаче.

В контексте комплексного исследования в целях более углубленного анализа характера и степени мотивации трудовой деятельности персонала ОАО «Оскольские просторы» был использован метод ранжирования показателей (Приложение 9). Сотрудникам ОАО «Оскольские просторы» был предложен набор стимулирующих условий и факторов, которым необходимо было выставить ранги. Результаты ранжирования факторов представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Характер и степень мотивации труда персонала ОАО «Оскольские просторы»

№ п/п	Перечень стимулирующих условий и факторов	Доля наивысших оценок, %	Ранг
1	Оплата труда	86	1
2	Опасение потерять работу	69	2
3	Уважение коллектива	56	3
4	Режим труда и отдыха	42	4
5	Охрана и безопасность труда	40	5
6	Общественная значимость труда	38	6
7	Санитарно-гигиенические условия труда	36	7
8	Возможность иметь работу, которая интересна	30	8
9	Социальные льготы от предприятия	29	9
10	Организация труда, обеспечение техническими средствами	28	10
11	Возможность профессионального роста	26	11
12	Доходы от собственности	24	12
13	Возможность проявить инициативу, самостоятельность	21	13

Анализ представленных в таблице результатов анкетирования сотрудников ОАО «Оскольские просторы» показал, что ведущую роль в совокупности стимулов материального характера занимает оплата труда. Сотрудники организации рассматривают именно оплату труда как основополагающий стимулирующий фактор. Важная роль отводится фактору «опасение потерять работу», данный факт объясняется в изучаемой организацией сложной финансовой ситуацией и возможностью банкротства организации. Так же выделим фактор «уважение коллектива», который отмечен большинством опрошенных сотрудников организации.

В ходе экспертного интервьюирования руководителей и специалистов, являющихся основными инициаторами реализации мероприятий по управлению мотивацией и стимулированием персонала, были выявлены основные наиболее значимые проблемы действующей системы управления персоналом и подсистемы мотивации и стимулирования: низкий уровень эффективности труда, низкий уровень мотивации персонала и нехватка высококвалифицированных специалистов.

Так же в рамках исследования считаем целесообразным представить результаты анализа эффективности формирования должностей и оценки мотивационного потенциала, который был проведен с целью выявления взаимосвязи занимаемой сотрудником должности и степени его мотивации (Приложение 10).

В анкетировании по указанной проблеме приняли участие 16 сотрудников (7 служащих в т. ч 1 руководитель и 6 специалистов разных подразделений организации, 9 рабочих). Выбранная методика дает возможность провести комплексный анализ пяти характеристик («измерений») должностных обязанностей:

1. разнообразие работы;
2. идентификация себя с результатом работы;
3. значимость работы;
4. автономность;

5. обратная связь по результатам.

Результаты анкетирования представлены в таблице с учетом подсчитанного среднего балла (табл. 2.12). Результаты проведенного исследования могут быть использованы в ходе внесения корректив в структуру должностных обязанностей и задач у конкретного сотрудника с целью устранения (коррекции) выявленных демотиваторов и проблем.

Таблица 2.12

Результаты анализа эффективности формирования должностей и оценки мотивационного потенциала в ОАО «Оскольские просторы»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Среднее
Разнообразие работы	8	9	12	11	12	14	11	11	13	14	8	12	13	9	16	11,53
Идентификация себя с результатом работы (выделимость работы)	18	17	15	14	13	15	17	17	13	13	15	13	13	15	20	15,20
Значимость работы	17	16	19	13	16	16	17	14	16	15	17	13	16	16	18	15,93
Автономность	12	11	13	13	14	13	13	12	14	12	9	12	11	13	18	12,67
Обратная связь по результатам	12	11	10	13	11	13	14	13	14	12	11	13	11	14	17	12,60

Результаты исследования показали, что в ОАО «Оскольские просторы» по характеристикам «Идентификация себя с результатом работы (выделимость работы)» и «Значимость работы» наблюдается достаточная степень реализации персонала организации.

Низкие результаты (ниже 15) наблюдаются по характеристикам «Разнообразие работы» - 11,53, «Автономность» - 12,67 и «Обратная связь по результатам» - 12,60, что свидетельствует о необходимости улучшения организации трудовой деятельности по указанным характеристикам.

Далее представим результаты оценки степени удовлетворенности трудом сотрудников ОАО «Оскольские просторы», которая была исследована в разрезе 16 факторов удовлетворенности, в том числе

включала и работу в организации в целом (Приложение 11). Результаты исследования представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Исследование степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности, %

№	Факторы удовлетворенности	1- совершенно удовлетворен	2 - не вполне удовлетворен	3 - пожалуй, удовлетворен	4 - совершенно не удовлетворен
1	Политика руководства организации	20	24	27	5
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации	10	30	29	7
3	Стиль управления руководителя	18	28	27	3
4	Отношение администрации к нуждам работников	9	25	33	9
5	Возможность пройти обучение	3	17	39	19
6	Возможность профессионального и личного роста	9	23	33	11
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	10	25	21	20
8	Система мотивации и стимулирования	9	24	26	17
9	Самостоятельность и независимость в работе	17	24	26	9
10	Социально-психологический климат в коллективе	20	17	28	11
11	Организационная культура	15	22	29	10
12	Уважение со стороны руководства	20	21	26	9
13	Условия работы	16	20	29	11
14	Режим и дисциплина труда	18	21	28	9
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	19	17	29	11
16	Работа в организации в целом	14	18	35	9

Результаты анкетирования по исследованию степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности

показали, что по большему числу выделенных в ходе исследования факторов удовлетворенность может быть оценена как выше среднего уровня, но при этом значения удовлетворенности по большинству факторов являются сравнительно низкими (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности

№	Факторы удовлетворенности	Значение показателя удовлетворенности, балл	Оценка уровня удовлетворенности
1	Политика руководства организации	1,78	выше среднего уровня
2	Информирование о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития организации	1,57	выше среднего уровня
3	Стиль управления руководителя	1,80	выше среднего уровня
4	Отношение администрации к нуждам работников	1,45	ниже среднего уровня
5	Возможность пройти обучение	1,08	низкий уровень
6	Возможность профессионального и личностного роста	1,39	ниже среднего уровня
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	1,33	ниже среднего уровня
8	Система мотивации и стимулирования	1,33	ниже среднего уровня
9	Самостоятельность и независимостью в работе	1,64	выше среднего уровня
10	Социально-психологический климат в коллективе	1,61	выше среднего уровня
11	Организационная культура	1,55	выше среднего уровня
12	Уважение со стороны руководства	1,68	выше среднего уровня
13	Условия работы	1,54	выше среднего уровня
14	Режим и дисциплина труда	1,63	выше среднего уровня
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	1,58	выше среднего уровня
16	Работа в организации в целом	1,49	ниже среднего уровня

Ниже среднего уровня оценены такие факторы удовлетворенности как отношение администрации к нуждам работников, возможность профессионального и личностного роста, оплата труда, вознаграждения и льготы и система мотивации и стимулирования. Низкий уровень

удовлетворенности наблюдается по фактору «Возможность пройти обучение».

Ни по одному из выбранных факторов не зафиксировано высокого уровня удовлетворенности, в целом же работа в организации оценивается низким уровнем удовлетворенности.

Ранжирование выделенных факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала ОАО «Оскольские просторы», отражено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Ранжирование факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала в ОАО «Оскольские просторы», балл

Представленные на рисунке данные наглядно отражают, что сравнительно высокие значения оценки удовлетворенности персонала наблюдаются по таким факторам как: стиль управления руководителя, политика руководства организации, уважение со стороны руководства.

Сравнительно низкой является удовлетворенность персонала в отношении администрации к нуждам работников, возможности профессионального и личного роста, системы мотивации и стимулирования труда, оплаты труда, вознаграждения и льгот и особо низкой является удовлетворенность сотрудников возможностью пройти обучение.

В заключении представим результаты SWOT-анализа системы управления персоналом и подсистемы мотивации и стимулирования в ОАО «Оскольские просторы» (рис. 2.15).

Таблица 2.15

Матрица SWOT-анализа системы управления персоналом и подсистемы мотивации и стимулирования в ОАО «Оскольские просторы»

Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1. Улучшение финансового состояния деятельности организации. 2. Рост уровня привлекательности со стороны потенциальных инвесторов.	1. Переход в организации-конкуренты квалифицированных кадров и рабочих с достаточным опытом работы в сельскохозяйственном производстве. 2. Вероятность утраты
Сильные стороны	Использование возможностей внешней среды за счет сильных сторон	Преодоление угроз внешней среды за счет сильных сторон
1) Достаточный уровень профессионализма персонала и наличие необходимых навыков работы в сельском хозяйстве. 2) Применение механизма внутреннего движения персонала. 3) Наличие исполнительской дисциплины в трудовом коллективе. 4) Оцениваемый выше среднего стиль управления руководителя и политика руководства организации. 5) Наличие локальной нормативно-регламентирующей базы в области управления персоналом и системы мотивации трудовой деятельности. 6) Четко действующая регламентация трудовых отношений: трудовые договоры, гарантируется охрана труда. 7) Удовлетворительный социально-психологический климат в организации. 8) Желание руководства сформировать эффективную систему управления мотивацией труда персонала.	1) Снижение себестоимости продукции за счет роста производительности труда. 2) Снижения брака в производстве за счёт квалифицированных кадров и уровня исполнительской дисциплины. 3) Вложение инвестиций в производство наиболее рентабельных видов продукции.	1) Поиск и удержание высококвалифицированных кадров и рабочих с требуемым опытом работы необходимой квалификации. 2) Повышение уровня производительности труда. 3) Внедрение инновационных технологий, используемых при производстве сельскохозяйственной продукции. 4) Повышение имиджа организации и уровня ее корпоративной культуры. 5) Диверсификация производства сельскохозяйственной продукции, рост объема производства наиболее рентабельных видов продукции.

Слабые стороны	Использование возможностей для устранения слабых сторон	Непреодолимые угрозы при сохранении слабых сторон
<p>1) Отсутствие стратегических установок в области работы с персоналом и системы мотивации труда работников</p> <p>2) Низкий уровень финансирования мероприятий по работе с персоналом вследствие сложной экономической ситуации в организации.</p> <p>3) Отставание от конкурентов в области фактического социального обеспечения работников организации.</p> <p>4) Не применение большинства из неэкономических методов мотивации, отраженных в локальных документах организации.</p> <p>5) Низкий уровень заинтересованности работников в повышении производительности труда.</p> <p>6) Неполное использование инструментов мотивации персонала, в т.ч. посредством создания корпоративной культуры, развития персонала и др.</p> <p>7) Низкий уровень удовлетворенности трудом персонала по большинству факторов.</p> <p>8) Недостаток информации о положении дел в организации и дальнейших перспективах ее развития.</p>	<p>1) Рост уровня инициативности и ответственности работников.</p> <p>2) Рост уровня производительности труда в организации.</p> <p>3) Рост уровня удовлетворенности трудом персонала.</p> <p>4) Привлечение и удержание высококвалифицированных кадров.</p> <p>5) Внедрение элементов системы развития персонала в организации.</p> <p>6) Усовершенствование системы оценки результатов труда персонала.</p> <p>7) Разработка и внедрение программы эффективной мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>8) Рост уровня лояльности персонала и преодоление сопротивления персонала организационным изменениям.</p>	<p>1) Рост себестоимости продукции вследствие сохранения низкой производительности труда и опережающего роста производительности труда по отношению к ее оплате.</p> <p>2) Сохранение высокого уровня текучести кадров.</p> <p>3) Дальнейшее снижение эффективности использования трудовых ресурсов организации.</p> <p>4) Снижение уровня приверженности персонала к организации.</p> <p>5) «Застой» в профессиональном развитии персонала организации.</p> <p>6) Недостаточный объем финансовых ресурсов организации для разработки и внедрения новой программы мотивации.</p> <p>6) Высвобождение рабочих мест по причине сокращения объемов производства продукции.</p>

Вывод по 2 главе.

На протяжении анализируемого периода деятельность ОАО «Оскольские просторы» была убыточной, несмотря на сложное финансовое состояние, организация продолжает свое функционирование, одним из

важнейших направлений системы управления в организации остается управление персоналом.

В ОАО «Оскольские просторы» управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава и менеджера по персоналу, которая включает разработку общей концепции кадровой политики в организации, совокупности применяемых принципов и методов управления персоналом, направленных на обеспечение организации персоналом и эффективность осуществления его трудовой деятельности.

В целом организация обеспечена необходимым кадровым составом, но при этом в организации наблюдается высокая текучесть кадров.

Система мотивации и стимулирования в организации преследует цель закрепления квалифицированных специалистов, мотивации и стимулирования персонала на осуществление высокоэффективной трудовой деятельности и рост заинтересованности в повышении уровня профессиональной квалификации.

Результаты анализа показали, что в ОАО «Оскольские просторы» темпы роста оплаты труда превышают темпы роста производительности труда, что свидетельствует о проблеме, причиной которой могут выступать ряд факторов, среди которых, состояние организации и нормирования труда в организации, неправильное построение системы оплаты труда, ненадлежащий уровень организации производственной деятельности и др.

Изучение базовых потребностей сотрудников ОАО «Оскольские просторы» свидетельствует о существенном различии потребностей в разрезе отдельных категорий работников. В целом по организации на первом месте находятся удовлетворение физиологических потребностей, на втором - потребность признания и уважения, на третьем - потребность в безопасности, защищенности. При этом у специалистов и руководителей наблюдается смещение потребностей в сторону наиболее значимых факторов.

Изучение структуры мотивации труда персонала ОАО «Оскольские просторы» показало, что доминирующими мотивами к трудовой

деятельности являются: «материальные», «определенность будущего», «достижение и самоуважение», «безопасность» и «независимость».

Анализ результатов анкетирования сотрудников ОАО «Оскольские просторы» показал, что ведущую роль в совокупности стимулов материального характера занимает оплата труда. Сотрудники организации рассматривают именно оплату труда как основополагающий стимулирующий фактор. Важная роль отводится фактору «опасение потерять работу», данный факт объясняется в изучаемой организации сложной финансовой ситуацией и возможностью банкротства организации. Так же выделим фактор «уважение коллектива», который отмечен большинством опрошенных сотрудников организации.

Результаты анкетирования по исследованию степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе факторов удовлетворенности показали, что по большему числу выделенных в ходе исследования факторов удовлетворенность может быть оценена как выше среднего уровня, но при этом значения удовлетворенности по большинству факторов являются сравнительно низкими.

Таким образом, изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного взаимодействия, а так же использованный комплекс методического инструментария по оценке системы мотивации персонала дали возможность получить целостное представление о характере и степени мотивации труда персонала, о действующей системе мотивации и стимулирования в ОАО «Оскольские просторы» и о ее основных недостатках, устранение которых должно быть положено в основу оптимизации действующей системы управления мотивацией персонала в организации.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

3.1 Методические рекомендации по выбору стратегии формирования системы управления мотивацией персонала в организациях агропромышленного комплекса

Состояние развития экономики и складывающееся финансовое положение организации требуют от ее руководства проявления стратегической активности, в основе которой должен быть заложен действенный мотивационный механизм стратегического управления.

К основным причинам низкой эффективности деятельности организации следует отнести недостаточное использование системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала организации.

Выявленные в ходе исследования проблемы в организации кадрового менеджмента и действующей системы мотивации труда ОАО «Оскольские просторы» требуют новых подходов к решению проблемы эффективного использования сотрудников организации на основе оптимизации системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала. Высокая эффективность производственной деятельности организации не может быть достигнута без учета потребностей работников и их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации.

Основная идея создания мотивирующей среды заключается в получении максимальной отдачи от персонала и создании предпосылок активизации человеческого капитала организации.

Нами уже было отмечено в первой главе, что каждый новый период общественного социально-экономического развития актуализирует необходимость использования новых подходов и методов мотивации, которые отражают потребности, актуальные для конкретного периода.

Особенно это актуально в условиях специфики кадрового менеджмента в организациях агропромышленного комплекса, специфический характер деятельности которых предъявляет особые требования к системе управления мотивацией труда и должен способствовать активизации трудовой деятельности с учетом особенностей аграрного труда и складывающихся условий результативности финансово-производственной деятельности, факторов экономического и социально-психологического характера.

Потребность в изменении действующей системы управления мотивацией труда в первую очередь возникает в условиях несоответствия уровня мотивации трудовой деятельности и степени развития потребностей персонала организации, а так же при возникновении потенциальных угроз со стороны внешней среды функционирования организации, кризисном состоянии развития организации.

С учетом выбранного комплекса инструментов управления и мотивации трудовой деятельности в каждом отдельно взятом случае может быть достигнут определенный уровень мотивации персонала, который формируется, с одной стороны, под воздействием потребностей сотрудников организации, а с другой, вследствие наличия обратной связи, определяет трудовое поведение сотрудников. Достигнутый в результате соответствующий уровень мотивации с учетом выбора соответствующей стратегии оказывает влияние на развитие трудового потенциала организации агропромышленного комплекса.

Воздействовать на складывающийся уровень мотивации трудовой деятельности необходимо на основе выбранного мотивационного механизма и создания условий для развития, самореализации и конструктивного взаимодействия руководства организации с персоналом.

Рекомендуется выбирать одну из стратегий в ходе обоснования решений, направленных на регулирование соотношений между мотивацией трудовой деятельности и организацией в системе управления персоналом.

Выделим следующие стратегии:

1. стратегия, направленная на сохранение уровня мотивационной составляющей;
2. стратегия, направленная на снижение доли мотивационной составляющей;
3. стратегия, направленная на увеличение доли мотивационной составляющей.

Каждая из выделенных стратегий соответственно включает свою систему мероприятий с определенным набором инструментов мотивационного воздействия.

Алгоритм осуществления воздействия на уровень мотивации персонала, основанный на выборе соответствующей стратегии представлен на рис. 3.1.

Процесс осуществления воздействия на уровень мотивации персонала необходимо начинать с постановки целей и выбора стратегии организации агропромышленного комплекса. Отметим, что данный этап не должен быть пройден однократно, рекомендуется его периодически повторять.

Постановка целей должна быть осуществлена руководящим составом организации. Ввиду того, что на каждой стадии жизненного цикла организации проводится контроль, на основании которого корректируются поставленные цели и происходит переход на следующую стадию развития, характеризующуюся новыми целями и стратегическими ориентирами, необходимым является и регулирование мотивационной составляющей в системе управления персоналом организации. Переход на новую стадию развития организации возможен только путем преодоления кризиса, что требует пересмотра системы мотивации персонала.

Анализ действующей системы мотивации и оценка ее эффективности должны осуществляться комплексно с участием руководителей различных уровней, которые выступят экспертами, а так же специалистов и рабочих организации.

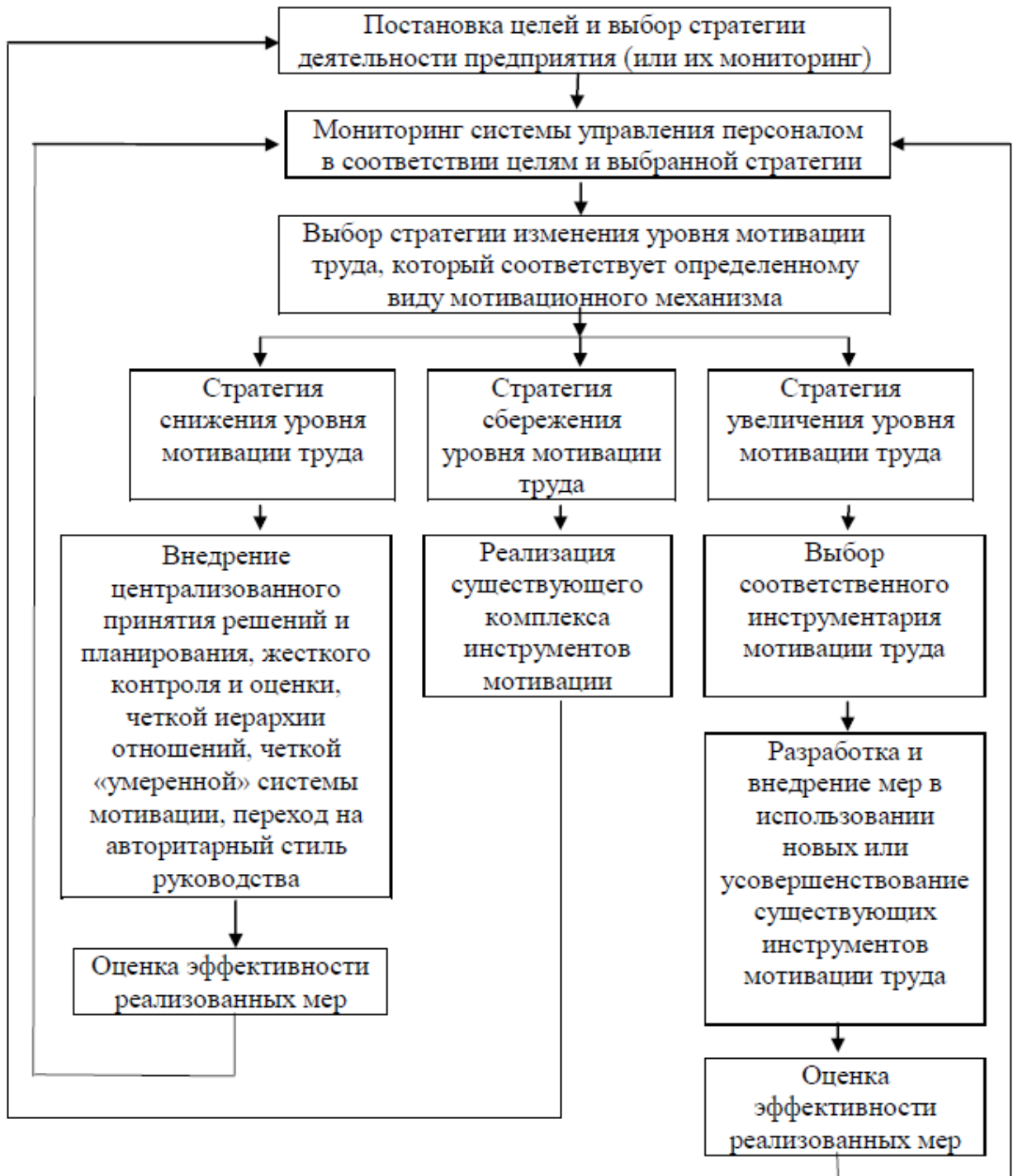


Рис. 3.1. Алгоритм осуществления воздействия на уровень мотивации персонала, основанный на выборе соответствующей стратегии

Обобщение результатов должно быть поручено сотрудником службы управления персоналом или менеджеру по персоналу организации.

Таким образом, оптимизацию действующей системы управления мотивацией персонала рекомендуется нами осуществлять с учетом

проблематики современного ее состояния и стадии жизненного цикла развития организации.

Уровень мотивации трудовой деятельности персонала	Высокий уровень	Стратегия высокого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией преимущественно на инструменты механизма третьего вида	Стратегия высокого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией преимущественно на инструменты механизма второго вида	Стратегия среднего уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и третьего видов	Стратегия среднего уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией преимущественно на инструменты механизма третьего вида
	Средний уровень	Стратегия высокого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на использование инструментов механизмов всех видов, особое внимание акцентируется на формировании корпоративной культуры в организации	Стратегия среднего уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на использование инструментов механизмов второго и первого видов	Стратегия среднего уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и третьего видов	Стратегия низкого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов
	Низкий уровень	Стратегия высокого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на использование инструментов механизмов всех видов, особое внимание акцентируется на формировании корпоративной культуры в организации	Стратегия среднего уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов, особое внимание акцентируется на укреплении корпоративной культуры в организации	Стратегия среднего уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов, особое внимание акцентируется на развитии корпоративной культуры в организации и управлении талантами	Стратегия низкого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов, особое внимание акцентируется на сбережении корпоративной культуры в организации
		Стадия формирования	Стадия роста	Стадия стабилизации	Стадия спада или кризис
Стадия жизненного цикла организации агропромышленного комплекса					

Рис. 3.2. Матрица выбора модели формирования системы управления мотивацией персонала в организациях агропромышленного комплекса

Руководством организации агропромышленного комплекса могут реализовываться стратегии (модели) формирования системы управления мотивацией персонала, представленные на рис. 3.2.

Дадим содержательную характеристику выше приведенным стратегиям.

Стратегия, направленная на сохранение уровня мотивационной составляющей, основывается на сохранении уровня мотивации трудовой деятельности персонала организации и дальнейшей реализации применяемых инструментов.

Стратегия, направленная на снижение доли мотивационной составляющей ориентирована в основном на использование административных методов управления и ограничение участия сотрудников в принятии управленческих решений.

Стратегия, направленная на увеличение доли мотивационной составляющей предусматривает расширение арсенала мотивационных инструментов.

Выбор конкретного механизма мотивации должен быть осуществлен с учетом его специфических отличий.

Цель первого механизма мотивации заключается в усилении и запуске внутренних механизмов, противостоящих влиянию внешних факторов. В качестве основных инструментов должны быть использованы: децентрализация управления, развитие горизонтальных связей с подчиненными сотрудниками, укрепление социально-психологического климата в организации, формирование высокого уровня осведомленности персонала о развитии организации.

Цель второго механизма мотивации состоит в снижении степени неопределенности действующей системы. К основным инструментам реализации данного механизма отнесем: внедрение гибкой системы оплаты труда и комбинированной системы стимулирования, направленной на учет личных и коллективных результатов, участие персонала в стратегическом планировании и процессе управления организацией.

Цель третьего механизма направлена на прогрессивное развитие системы, его основой выступает, прежде всего, удовлетворение потребностей персонала в развитии и самовыражении.

Естественно, что каждая из рассмотренных стратегий будет отличаться от остальных как непосредственно самим инструментарием мотивации, так и размером бюджета на его использование.

Реализация стратегии высокого уровня мотивации труда сопряжена с применением значительного числа инструментов мотивации, стратегия среднего уровня с использованием выборочного их числа, а соответственно стратегия низкого уровня мотивации труда сопряжена с использованием ограниченного числа инструментов мотивации.

Таким образом, предложенный нами методический подход дает возможность выбора стратегий изменения управления мотивацией трудовой деятельности персонала с учетом уровня развития организации и уровня действующей системы мотивации.

В заключение параграфа отметим, что отношение со стороны работников и руководства к мотивации персонала аграрных предприятий в последнее время качественно изменилось, на сегодняшний момент не наблюдается переизбыток рабочей силы, так как раньше работа в стабильной и мощной организации аграрного сектора была уже мотивационным рычагом, то теперь ситуация изменилась. В сельской местности наблюдается дефицит высококвалифицированного персонала на рынке труда, и только через разработку эффективной мотивационной программы данную ситуацию можно изменить и насытить важнейшую отрасль народнохозяйственного комплекса страны квалифицированными, перспективными и эффективными работниками аграрной направленности.

3.2 Разработка программы формирования системы управления мотивацией персонала и оценка ее эффективности

Результаты проведенного исследования, представленные во второй главе, свидетельствуют о том, что изучаемое предприятие находится на стадии кризиса, уровень мотивации трудовой деятельности в организации по совокупности выявленных проблем можно признать низким.

К основным слабым сторонам системы управления мотивацией персонала в изучаемой организации можно отнести: отсутствие стратегических установок в области работы с персоналом и системы мотивации труда работников; низкий уровень финансирования мероприятий по работе с персоналом вследствие сложной экономической ситуации в организации; отставание от конкурентов в области фактического социального обеспечения работников организации, не применение большинства из неэкономических методов мотивации, отраженных в локальных документах организации, низкий уровень заинтересованности работников в повышении производительности труда, низкий уровень удовлетворенности трудом персонала по большинству факторов. Еще одной из значимых проблем является опережение темпа роста заработной платы над темпами роста производительности труда.

Соответственно в целях совершенствования действующей системы мотивации может быть принята стратегия низкого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов, особое внимание акцентируется на сбережении корпоративной культуры в организации и обеспечении требуемого прироста производительности труда.

Отметим, что в сельскохозяйственном предприятии сформированная система мотивации должна быть дифференцирована в зависимости от уровня управленческой иерархии и категорий сотрудников.

Таким образом, реализацию выбранной стратегии рекомендуем выполнять комплексно с использованием индивидуального подхода к формированию факторов мотивации и учетом личных характеристик сотрудников организации и проведением мониторинга оценки ее эффективности, что предполагает осуществление диагностики уровня мотивации труда, мотивов, потребностей и контроль за изменением результативности деятельности сотрудников.

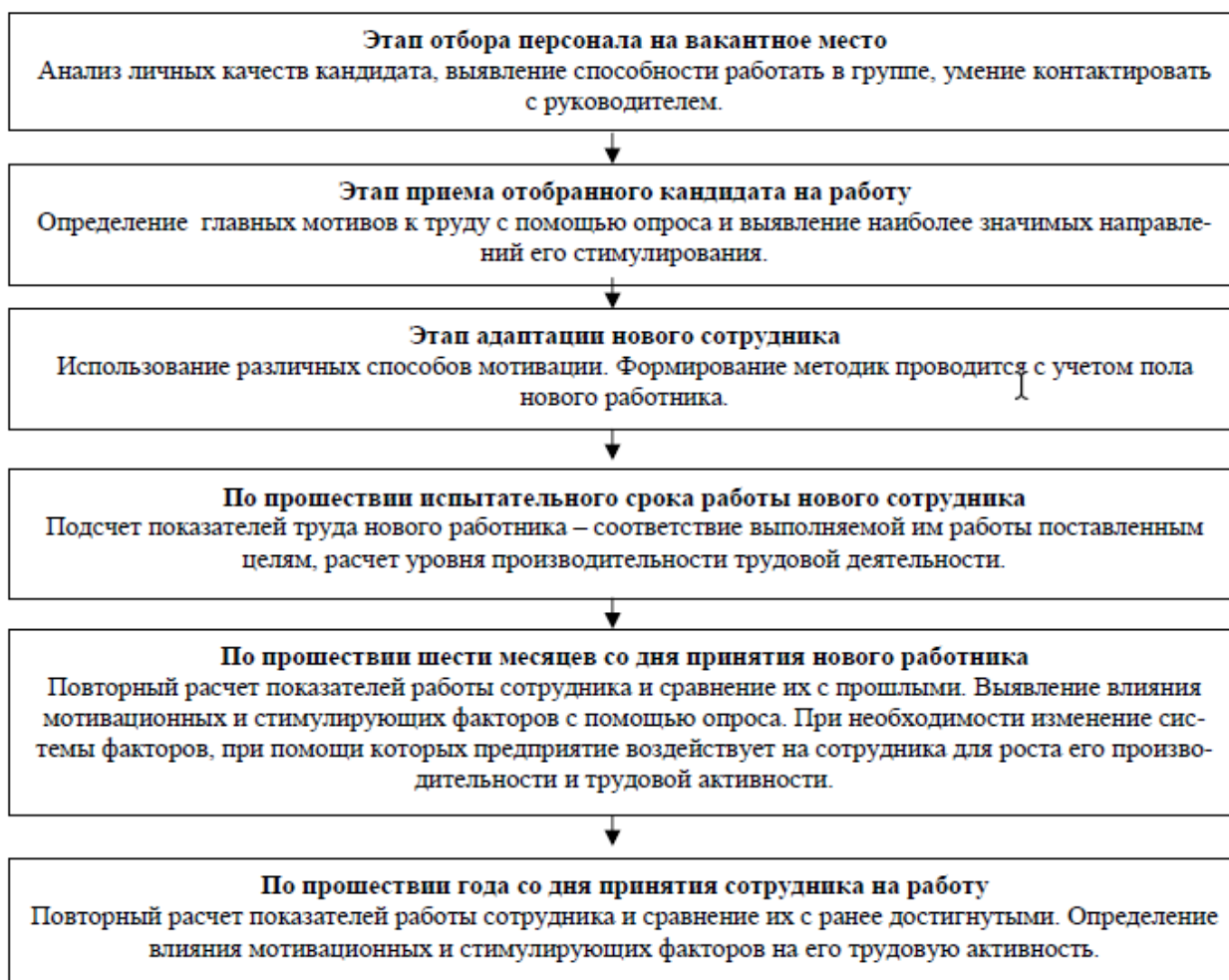


Рис. 3.3. Предлагаемый алгоритм реализации стратегии мотивации с использованием индивидуального подхода к формированию факторов мотивации

В результате использования данного алгоритма может быть обеспечено целевое применение способов мотивации.

Убыточность деятельности исследуемой организации определяет цели развития системы мотивации персонала и выбор направлений совершенствования системы её управления.

С учетом стадии современного развития ОАО «Оскольские просторы» и выявленных проблем мотивации персонала программа формирования эффективной системы управления мотивацией персонала должна быть направлена на решение следующих задач:

- рост производительности труда посредством изменения качества труда и отношения к труду;
- установление зависимости уровня оплаты труда сотрудников от достижения конкретных результатов трудовой деятельности на основе утвержденных стратегических планов;
- рост уровня удовлетворенности трудовой деятельности по основным её факторам;
- удержание высококвалифицированных сотрудников и сохранение стабильности коллектива.

Отсутствие денежных средств на развитие материальной составляющей стимулирования в организации определяет необходимость акцентирования внимания на нематериальной мотивации, которая должна быть применена индивидуально к каждому сотруднику с учетом его базовых потребностей и мотивов.

Вместе с тем необходимо учитывать, что ключевым фактором при формировании мотивационных стратегий выступает материальный фактор, что подтвердили результаты проведенного исследования: невозможным является удовлетворение потребностей более высокого уровня при условии неудовлетворения потребностей низкого уровня. Базисом для организации системы оплаты труда должен выступать компромисс между работодателем и сотрудниками организации: размер оплаты труда сотрудников должен превышать сумму денежных средств на удовлетворение индивидуальных потребностей и поддержание жизнедеятельности, в обратном случае уровень неудовлетворенности будет усиливаться, что негативно отразится на его результативности. Ожидания со стороны работодателя заключаются в

соотнесении уровня оплаты труда с результативностью деятельности сотрудников.

Перейдем непосредственно к основным мероприятиям и рекомендациям по формированию эффективной системы управления мотивацией персонала ОАО «Оскольские просторы», представленным в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные мероприятия и рекомендации по формированию системы управления мотивацией персонала ОАО «Оскольские просторы»

№ п/п	Характеристика основных мероприятий и рекомендаций	Результат
1.	Формирование системы управления мотивацией персонала с учетом кризисного состояния организации. Разработка комплекса мер по усилению действия факторов - мотиваторов и ослаблению демотиваторов трудовой деятельности персонала.	
	1.1 Система мотивации строится с учетом определенных базовых потребностей и степени мотивации, а так же уровня удовлетворенности трудовой деятельности, выявленных в ходе исследования и ограниченности финансовых ресурсов для ее реализации.	Действующая система управления мотивацией персонала
2.	<i>Название мероприятия –</i> Оптимизация подсистемы материального монетарного стимулирования на основе объективных оценок работы персонала	Оптимизированная подсистема материального монетарного стимулирования
	2.1. Разработка и внедрение структурированной системы премирования, основанной как на коллективном, так и на индивидуальном вознаграждении.	Установление четкой зависимости между уровнем оплаты труда и производительности сотрудников. Премирование сотрудников на основе групповой и индивидуальной оценки.
3.	<i>Название мероприятия –</i> Оптимизация подсистемы материального немонетарного стимулирования исходя из финансовых возможностей организации	Оптимизированная подсистема материального немонетарного стимулирования
	3.1 Повышение квалификации и профессиональной подготовки персонала и регламентация обучения персонала (разработка плана-графика обучения, программы обучения).	Оптимизация процесса планирования обучения и затрат на

		обучение. Получение дополнительного инструмента удержания высококвалифициро ванных работников.
	3.2 Внедрение системы «продуктового кафетерия».	Расширение системы немонетарных стимулов
4	<i>Название мероприятия –</i> Оптимизация подсистемы нематериального стимулирования исходя из финансовых возможностей организации	Оптимизированная подсистема нематериального стимулирования
	4.1 Введение отличительных званий. Система разрядов за выслугу лет и особые заслуги: четвёртый разряд – менее года, третий разряд – до 2-х лет, второй разряд – до 3-х лет, первый разряд – до 4-х лет, высшая категория – более 4-х лет.	Повышение уровня лояльности
	4.2. Поощрение грамотами и благодарностями, создание информационного стенда для лучших сотрудников.	Повышение уровня лояльности
	4.3. Проведение конкурса на «лучшего работника», который проводится среди всех работников на аналогичной должности, с последующем повышением разряда и поощрением грамотой, а так же стимулированием свободным временем.	Повышение качества работы и производительности труда за счёт конкуренции
	4.4 Привлечение работников к управлению путем создания «ящика для предложений», где работники могут высказать свои идеи, затрагивающие существующую систему управления организацией.	Поиск новых точек повышения эффективности организации
	4.5 Привлечение работников к управлению изменениями в организации путем их участия в деловых совещаниях и информационных сессиях	Повышение уровня вовлеченности персонала
	4.6 Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах.	Повышение эффективности прогнозирования потребностей персонала Повышение эффективности использования кадрового резерва
	4.7 Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва.	
	4.8 Оптимизация процесса управления деловой карьерой персонала.	
	4.9 Проведение корпоративных мероприятий на командообразование с целью поддержания положительного социально-психологического климата в рабочем коллективе и повышения уровня командообразования.	Формирование благоприятного социально- психологического климата

Рассмотрим методические рекомендации по оптимизации системы материального монетарного стимулирования. Нами уже было указано, что основополагающая роль в системе материального стимулирования трудовой деятельности отводится заработной плате.

Эффективное применение системы оплаты труда зависит в первую очередь, от выбора показателей и условий премирования, которые должны находиться в зависимости от показателей результативности сотрудников организации.

Нами предлагается структурировать фонд оплаты труда ОАО «Оскольские просторы» в разрезе 5 элементов: основной и дополнительной оплаты труда, индивидуального и коллективного премирования, а так же социальных гарантий и выплат (таб. 3.2).

Таблица 3.2

Состав и структура предлагаемой системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала ОАО «Оскольские просторы»

Элементы системы материального стимулирования	Группы работников		Предлагаемый удельный вес в общем фонде материального стимулирования, %
	Служащие	Работники, непосредственно занятые в сельскохозяйственном производстве	
Основная заработная плата	Повременная заработная плата	Сдельная заработная плата	65
Дополнительная заработная плата	Гарантированные и корпоративные доплаты и надбавки		
Индивидуальное премирование	Премирование за прирост производительности труда	Премирование за прирост производительности труда организации	25
Коллективное премирование	Премирование в случае получения прибыли, зависящее от ее размера		
Социальные гарантии и выплаты	Оплата отпусков, оплата стоимости питания и др.		10

Размер основной и дополнительной заработной платы определяется в соответствии с установленными размерами должностных окладов и положениями коллективного договора.

Стимулирующая часть остается после уменьшения совокупного размера основной и дополнительной заработной платы и предполагает выделение двух элементов: индивидуальное и коллективное премирование.

На наш взгляд необходимо изменение структуры фонда оплаты труда в пользу стимулирующих выплат, доля которых должна составлять не менее 25 %.

Рекомендуемая доля стимулирующих выплат позволит повысить заинтересованность сотрудников в личном трудовом вкладе и будет способствовать повышению уровня коллективной ответственности за счет стремления достижения конечных результатов.

Предлагаемая система премирования сотрудников ОАО «Оскольские просторы» представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.2

**Предлагаемая система премирования персонала
ОАО «Оскольские просторы»**

Система премирования	Элементы системы премирования				
Индивидуальное премирование	Показатели премирования	Прирост производительности труда по сравнению с сопоставимым периодом предыдущего года, %			
		До 7	От 7 до 10	От 10 до 15	Свыше 15
	Размер премии	Премирование не предусмотрено	от годового тарифного фонда, %		
	10	15	20		
Условия премирования	Качество продукции, соблюдении технологии				
Периодичность премирования	Раз в квартал				
Коллективное премирование	Показатели премирования	Размер чистой прибыли			
	Размер премии	5%			
	Условия премирования	Соблюдение трудовой дисциплины, отсутствие дисциплинарных взысканий, выполнение норм выработки			
	Периодичность премирования	1 раз в год			

Перейдем к направлениям оптимизации немонетарного и нематериального стимулирования.

В рамках оптимизации системы немонетарного стимулирования необходимо совершенствование системы обучения, главным мероприятием которого является повышение квалификации персонала и обеспечение регламентации обучения. Целесообразно проведение внутриорганизационного обучения и тренингов, прежде всего тренингов «Введение в профессию» и «Подготовка к организационным изменениям».

В рамках профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала необходимо разработать план-график прохождения обучения и программы обучения.

Так же предлагаем к внедрению систему «продуктового кафетерия», которая даст возможность по выбору и по льготной цене приобретать продукцию собственного производства организации.

В рамках совершенствования системы нематериального стимулирования персонала ОАО «Оскольские просторы» нами рекомендуется: введение отличительных званий, присвоение которых будет производится путем установления разряда за выслугу лет и особые заслуги: четвёртый разряд – менее года, третий разряд – до 2-х лет, второй разряд – до 3-х лет, первый разряд – до 4-х лет, высшая категория – более 4-х лет.

С целью развития системы нематериальной мотивации рекомендуется так же проведение конкурса на «лучшего работника», который целесообразно проводить среди всех работников на аналогичной должности, с последующим повышением разряда и поощрением грамотой.

Оценка и сопоставление участников конкурса производятся по значениям показателей, приведенным в характеристиках работы кандидатов, составленных по соответствующей форме по рейтинговой системе.

В соответствии с результатами работы определяется место каждого участника конкурса в рейтинге, составленном по каждому показателю. При

этом первое место присваивается участнику конкурса, достигшему наилучшего значения соответствующего показателя.

Приведем пример характеристик показателей работы участника конкурса на звание «Лучший работник» в номинации «Лучший оператор машинного доения коров».

Таблица 3.4

Характеристика показателей работы участника конкурса на звание «Лучший работник» в номинации «Лучший оператор машинного доения коров»

№	Показатели	Ед.изм.	Показатели участника	
			предшествующего года	конкурсного года
1	Средний удой молока от одной коровы	кг		
2	Валовой надой молока от группы коров, полученный на одного оператора	тонн		
3	Обслуживаемое среднегодовое поголовье коров на одного оператора	голов		
4	Выход телят на 100 коров	голов	X	
5	Темп роста валового надоя молока	%	X	

По результатам участия в конкурсе рекомендуется обновление информационного стенда с лучшими сотрудниками организации.

Привлечение работников к управлению путем создания «ящика для предложений», где работники могут высказать свои идеи, затрагивающие существующую систему управления организацией.

Кроме того, считаем обоснованным и привлечение работников к управлению изменениями в организации путем их участия в деловых совещаниях.

Одним из направлений нематериального стимулирования персонала организаций может быть стимулирование свободным временем. Вариантами реализации регулирования времени занятости сотрудников могут быть дополнительные выходные, сокращение длительности рабочего дня, внедрение «подвижных графиков работы». Целесообразно использовать указанные варианты стимулирования свободным временем отдельных

категорий работников в индивидуальном порядке и за индивидуальные результаты труда в период снижения объемов выполнения сельскохозяйственных работ.

Отметим еще один, на наш взгляд, важный момент. В целях информирования работников ОАО «Оскольские просторы» о текущем состоянии дел и планируемых изменениях целесообразно проведение информационных сессий, в ходе проведения которых может быть предусмотрено и выступление сотрудников с новыми идеями. Проведение информационных сессий повышает доверие сотрудников к руководству за счет позиционирования персонала организации в качестве субъекта изменения. Таким образом, можно обеспечить участие сотрудников в ходе проведения организационных изменений и снизить уровень их сопротивления.

Среди мер нематериального стимулирования целесообразно использование технологий формирования кадрового резерва и управления карьерой работников как комплекса конкретных мер, нацеленных на планирование, мотивацию и контроль профессионального роста и продвижения работников по ступеням служебной лестнице.

И последним направлением в системе оптимизации нематериального стимулирования выступает проведение корпоративных мероприятий на командообразование с целью поддержания положительного социально-психологического климата в рабочем коллективе и повышения уровня командообразования. Проведение такого рода мероприятий может быть приурочено, например, к таким праздникам как «День работника сельского хозяйства», «Новый год» и др.

Предложенные рекомендации и мероприятия рассмотрим детально с добавлением информации о периоде реализации мероприятий, затратах и ответственных (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Мероприятия по формированию системы управления мотивацией персонала
ОАО «Оскольские просторы» оценка их стоимости и времени реализации

Мероприятие	Период реализации	Затраты, руб.	Ответственные
Разработка комплекса мер по усилению действия факторов - мотиваторов и ослаблению демотиваторов трудовой деятельности персонала	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Генеральный директор, зам. генерального директора, менеджер по персоналу
Разработка и внедрение структурированной системы премирования, внесение изменение в Положение по оплате труда персонала	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, менеджер по персоналу
Разработка плана-графика прохождения обучения и программы обучения персонала организации	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Менеджер по персоналу
Организация повышения квалификации и обучения персонала	В течение года в соответствии с графиком	42000	Зам. генерального директора, менеджер по персоналу
Определение перечня продукции и установление льготных цен для приобретения сотрудниками организации	Март 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, гл. экономист
Разработка положения по проведению конкурса «Лучший сотрудник» и организация конкурса	Март 2019 г.	5000	Менеджер по персоналу
Составление графика и регламента проведения деловых совещаний и информационных сессий с участием работников	Февраль 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Зам. генерального директора, менеджер по персоналу
Разработка показателей прогнозной потребности в специалистах и анализ возможности удовлетворения потребности в кадрах	Апрель 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Менеджер по персоналу
Разработка инструментария для мобилизации кадрового резерва	Апрель 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.5

Мероприятие	Период реализации	Затраты, руб.	Ответственные
Организация системы профориентационной работы с персоналом, составление карьерограмм	Май 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Менеджер по персоналу
Разработка графика проведения корпоративных мероприятий на командообразование и разработка сценария мероприятий	Март 2019 г.	В рамках оплаты труда основной деятельности	Менеджер по персоналу, председатель профсоюзного комитета
Проведение мероприятий на командообразование	В течение года в соответствии с графиком	5000	Менеджер по персоналу, председатель профсоюзного комитета
Институционализация «новшеств» в локальных нормативных актах (Положениях, приказах, регламентах).	В соответствии со временем реализации мероприятий	В рамках оплаты труда основной деятельности	Генеральный директор, зам. генерального директора, менеджер по персоналу
Сумма затрат		52000	×

Большинство из представленных мероприятий не требуют денежных затрат, их реализация будет осуществлена в рамках должностных обязанностей сотрудников. На мероприятия, требующие денежных затрат заложены небольшие суммы ввиду сложного финансового состояния организации. Общая сумма затрат на реализацию мероприятий составит 52000 руб. Реализация мероприятий планируется с февраля 2019 г., мероприятия связанные с оптимизацией системы повышения квалификации персонала, управления деловой карьерой должны пройти апробацию в течение одного года.

После разработки мероприятий по формированию системы управления мотивацией персонала ОАО «Оскольские просторы» представим обоснование их социально-экономической эффективности.

На основании экспертной оценки руководителей и специалистов ОАО «Оскольские просторы» в ходе реализации мероприятий прирост производительности труда может составить 5%.

Рассчитаем планируемый показатель производительности труда и размер экономии по фонду заработной платы за счет сокращения разрыва опережения уровня оплаты труда над уровнем производительности труда и представим планируемые показатели роста показателей, характеризующих социальную эффективность реализации предложенных в программе мероприятий (табл.3.6).

Таблица 3.6

Основные показатели экономической и социальной эффективности мероприятий по формированию эффективной системы управления мотивацией персонала ОАО «Оскольские просторы»

Показатели	Фактический уровень 2017 г.	Планируемый уровень
Получено в расчете на одного работника организации совокупной выручки от реализации продукции, работ и услуг, тыс. руб./чел.	992,6	1042,23
Размер экономии по фонду заработной платы за счет сокращения разрыва опережения уровня оплаты труда над уровнем производительности труда, тыс. руб.	×	889,92
Экономический эффект с учетом затрат на реализацию мероприятий, тыс. руб.	×	837,92
Значение показателя удовлетворенности работой в организации в целом, балл	1,49 (ниже среднего уровня)	1,70 (выше среднего уровня)
Коэффициент текучести кадров, %	0,19	0,12

Социальный эффект от реализации мероприятий будет заключаться в следующем:

- обеспечение стабильности кадрового состава персонала организации и возможностей личного развития работников;

- обеспечение более полной взаимосвязи между производительностью и оплатой труда;
- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- повышение уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельности;
- повышение уровня лояльности персонала.

Таким образом, реализация предложенных программных мероприятий имеет и экономический и социальный эффекты.

Вывод по 3 главе.

Выявленные в ходе исследования проблемы в организации кадрового менеджмента и действующей системы мотивации труда ОАО «Орловские просторы» требуют новых подходов к решению проблемы эффективного использования сотрудников организации на основе оптимизации системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала. Высокая эффективность производственной деятельности организации не может быть достигнута без учета потребностей работников и их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации.

Процесс осуществления воздействия на уровень мотивации персонала необходимо начинать с постановки целей и выбора стратегии организации агропромышленного комплекса.

Рекомендуется выбирать одну из стратегий в ходе обоснования решений, направленных на регулирование соотношений между мотивацией трудовой деятельности и организацией в системе управления персоналом.

В целях совершенствования действующей системы мотивации ОАО «Оскольские просторы» может быть принята стратегия низкого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов, особое внимание акцентируется на

сбережении корпоративной культуры в организации и обеспечении прироста производительности труда.

В качестве оперативных мероприятий предлагается разработать программу по формированию системы управления мотивацией персонала которая будет направлена на решение выявленных в ходе исследования проблем. В работе представлено описание предлагаемых мероприятий и дана оценка эффективности предлагаемой программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неоспоримо высокой является роль мотивации персонала как для него самого, так и для организации в целом, что определяется направленным воздействием на работника посредством его потребностей для достижения поставленных целей организации. Постоянное стремительное общественное развитие влияет на модификацию потребностей человека и определяет необходимость постоянного поиска новых подходов к мотивации персонала, что в свою очередь требует совершенствования и актуализации существующих подходов к мотивации персонала организации.

При максимально возможном решении проблем управления персоналом и с учетом особенностей мотивации работников аграрной сферы, управление персоналом и система мотивации в частности в сельскохозяйственных предприятиях станут более эффективными.

Управление мотивацией труда работников сельскохозяйственных организаций должно основываться на определении факторов, определяющих уровень мотивации и соответствовать целям функционирования организации. В процессе управления мотивацией должны быть увязаны интересы участников производственного процесса: непосредственно работников и представителей системы управления организацией. Конкретные потребности, интересы, ценности и мотивационные установки формируются в сознании отдельно взятого сотрудника, а управляющий должен использовать систему стимулов для достижения поставленных целей.

В целях установления уровня и особенностей мотивации труда персонала и факторов, определяющих выбор руководством организации направлений совершенствования действующей системы управления мотивацией трудовой деятельности персонала, было проведено соответствующее комплексное эмпирическое исследование.

Исследование было проведено на базе открытого акционерного общества «Оскольские Просторы» Валуйского района Белгородской области.

На протяжении анализируемого периода деятельность ОАО «Оскольские просторы» была убыточной, несмотря на сложное финансовое состояние, организация продолжает свое функционирование, одним из важнейших направлений системы управления в организации остается управление персоналом.

К основным слабым сторонам системы управления мотивацией персонала в изучаемой организации можно отнести: отсутствие стратегических установок в области работы с персоналом и системы мотивации труда работников; низкий уровень финансирования мероприятий по работе с персоналом вследствие сложной экономической ситуации в организации; отставание от конкурентов в области фактического социального обеспечения работников организации, не применение большинства из неэкономических методов мотивации, отраженных в локальных документах организации, низкий уровень заинтересованности работников в повышении производительности труда, низкий уровень удовлетворенности трудом персонала по большинству факторов.

Система мотивации и стимулирования в организации преследует цель закрепления квалифицированных специалистов, мотивации и стимулирования персонала на осуществление высокоэффективной трудовой деятельности и рост заинтересованности в повышении уровня профессиональной квалификации.

Таким образом, изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте их мотивационного взаимодействия, а так же использованный комплекс методического инструментария по оценке системы мотивации персонала дали возможность получить целостное представление о характере и степени мотивации труда персонала, о действующей системе мотивации и

стимулирования в ОАО «Оскольские просторы» и о ее основных недостатках, устранение которых должно быть положено в основу оптимизации действующей системы управления мотивацией персонала в организации.

Выявленные в ходе исследования проблемы в организации кадрового менеджмента и действующей системы мотивации труда ОАО «Оскольские просторы» требуют новых подходов к решению проблемы эффективного использования сотрудников организации на основе оптимизации системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала. Высокая эффективность производственной деятельности организации не может быть достигнута без учета потребностей работников и их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации.

Процесс осуществления воздействия на уровень мотивации персонала необходимо начинать с постановки целей и выбора стратегии организации агропромышленного комплекса.

Рекомендуется выбирать одну из стратегий в ходе обоснования решений, направленных на регулирование соотношений между мотивацией трудовой деятельности и организацией в системе управления персоналом.

В целях совершенствования действующей системы мотивации ОАО «Оскольские просторы» может быть принята стратегия низкого уровня мотивации трудовой деятельности персонала с ориентацией на инструменты механизмов второго и первого видов, особое внимание акцентируется на сбережении корпоративной культуры в организации и обеспечении прироста производительности труда.

В качестве оперативных мероприятий предлагается разработать программу по формированию системы управления мотивацией персонала, которая будет направлена на решение выявленных в ходе исследования проблем. В работе представлено описание предлагаемых мероприятий и дана оценка эффективности предлагаемой программы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 № 717 (ред. от 30.11.2018) «О Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы» [Электронный ресурс] //КонсультантПлюс. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133795/5303cbf5887f046040d640a02a9a5be568d44695/ (дата обращения 05.01.2019).
2. Афоничкин, А.И. Основы менеджмента [Текст]: Учебник для академического бакалавриата / А.И. Афоничкин, Н.Д. Гуськова, Д.Г. Михаленко; под ред. А.И. Афоничкина. - Москва : Юрайт, 2018. - 338 с.
3. Бабаркина, Л.Н. Анализ системы мотивации труда персонала ОАО «Научно-производственное предприятие «Старт» [Текст]/ Л.Н. Бабаркина, Е.С.Афанасьева//Вестник Института экономики и управления Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2013. – № 3. – С. 12-18.
4. Багирова, И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст]/ И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2011. – №4(16). – С. 83-88.
5. Бинатов, Ю.Г. Инновационное развитие аграрного сектора экономики: проблемы и перспективы [Текст]/ Ю.Г. Бинатов, А.Н. Байдаков, Д.В. Запорожец, А.В. Назаренко // Региональная экономика: теория и практика. – 2018 . Т. 16. – № 12 (459). – С. 2317-2334.
6. Буданова, М.В. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия [Текст]/ М.В. Буданова, С.А. Афолина// Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (106). – С. 83-88.
7. Булашова, В.А. Мотивация персонала как инструмент повышения производительности труда [Текст]/ В.А. Булашова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №4. – С. 54-63.

8. Бутырин, В.В. Мотивационные аспекты управленческой деятельности на предприятиях АПК [Текст]/ В.В. Бутырин, Ю.А. Бутырина, Е. А. Моренова, Е.В. Черненко//Аграрный научный журнал. –2017. –№ 12. – С. 82-85.
9. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е. Ветлужских; Е. Ветлужских. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2011. - 151 с.
10. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI [Текст] / Е.Н. Ветлужских. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 218 с.
11. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала : определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования [Текст] / П. Гаудж; пер. с англ. М.А. Свиридюк ; под ред. И.В. Тараненко. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. - 272 с.
12. Горощенко, В.В. Оценка персонала как основной инструмент мотивации труда [Текст]/ В.В. Горощенко// Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2016. – № 8. – С. 54-63.
13. Гришина, В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия [Текст]/ В.А. Гришина// Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №1. – С. 53-56.
14. Дрожжин, Л.П. Мотивация и стимулирование деятельности человека в менеджменте [Текст]: Монография / Л.П. Дрожжин; Л.П. Дрожжин. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 154 с.
15. Захаров, А.Н. Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве [Текст]/ А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. – №1(32). – С. 27-37.
16. Захаров, В.В. Исследование внутренней мотивации как инструмента управления персоналом промышленного предприятия [Текст]/ Захаров В.В.//Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2016. – № 3. – С. 67-69.

17. Зинина, О.В. Совершенствование инструментов управления мотивацией персонала предприятия агропромышленного комплекса [Текст]/ О.В. Зинина, Л.А. Ударцева// Менеджмент социальных и экономических систем. – 2017. – Т. 2. – № 2 (6). – С. 57-63.
18. Каменева, К.П. Методологические особенности функционирования механизма вознаграждения труда в аграрном секторе экономики [Текст]/ К.П. Каменева, А.С., Волченкова, Н.И. Прока // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2014. – № 5 (50). – С. 73-78.
19. Карпова, Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности [Текст]/ Е.А. Карпова// Концепт. – 2016. – №7. – С. 44-51.
20. Каткова, Е. А. Новые подходы к системе поощрения работников предприятий Брянской области [Текст]/ Е.А. Каткова // Интеграл. – 2007.– № 4. – С. 64–65.
21. Каткова, Е.А. Управление мотивацией трудовой деятельности в системе обеспечения кадровой безопасности сельскохозяйственных организаций [Текст]/ Е.А. Каткова, Ю.Н. Катков // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 2 (88). – С. 50-57.
22. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 38-31.
23. Кредисов, А.И. Менеджмент для руководителей [Текст]/ А.И. Кредисов, Е.Г. Панченко, В.А. Кредисов. - М .: Т-во «Знание», КОО, 1999. - 556с.
24. Лубков, А.Н. Совершенствование организации, нормирования и мотивации труда в сельском хозяйстве: методологи и практика [Текст]/ А.Н. Лубков// Аграрный вестник Урала. –2008. – № 8 (50). – С. 4-7.
25. Макс, О.Н. Управление мотивацией труда персонала [Текст]/ О.Н. Макс// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2012. – № 4. – С. 47-52.

26. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с.
27. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров [Текст] / Е.Л. Маслова; Е.Л. Маслова. - Москва: Дашков и К°, 2015. - 160 с.
28. Миляева, Л.Г Проблемы мотивации труда персонала (по результатам социологического опроса работников промышленных предприятий Алтайского края) [Текст]/ Л.Г. Миляева, С. Пьянков// Научные записки НГУЭУ Новосибирск, 2005. – С. 140-146.
29. Миронова, М.А.Сущность мотивации и нормирования труда персонала предприятия [Текст]/ М.А. Миронова// Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2013. – № 1. – С. 89-93.
30. Мирошник, С.В. Закон и мотивация труда [Текст]: учебно-практическое пособие предназначено для руководителей и специалистов различных отраслей экономики, студентов и преподавателей вузов / С.В. Мирошник. - М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. - 253 с.
31. Молочников, Н.Р. Управление мотивацией персонала на предприятиях агропромышленного комплекса [Текст]/ Н.Р. Молочников, Н.Н. Крюченко, А.В. Никитина, Н.А. Шарганова// Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 4 (28). – С. 418-421.
32. Моренова, Е.А. Стратегия управления персоналом в сельскохозяйственных предприятиях [Текст]/ Е.А. Моренова, Е.В. Черненко, Ю.А. Бутырина // Аграрный научный журнал. – 2016. – № 11. – С. 84–89.
33. Морозова, Н. Мотивация труда в аграрной сфере [Текст]/ Н. Морозова// АПК: Экономика, управление. – 2004. – № 3. – С. 49-53.
34. Мотивационные элементы организационных отношений в производственных и банковских корпорациях [Текст]: монография / М-во образования РФ, Высшая школа бизнеса, Томский гос. ун-т ; В.А. Гага и др. ;

ред. Б.С. Бурыхин ; рец.: М.С. Каз, Е.Г. Новоселова. - Томск : Томский государственный университет, 2003. - 237 с.

35. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие [Текст]/ Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. - М.:СтГАУ – «Агрус», 2017. - 116 с.

36. Нирмайер, Р. Мотивация [Текст]/ Р. Нирмайер, М. Зайфферт; Пер. с нем. Е.А. Зись. - 2-е изд., испр. - М. : Омега-Л, 2006. - 124 с.

37. Острик, В.Ю. Создание эффективного мотивационного механизма в предприятиях агробизнеса республики Крым [Текст]/ В.Ю. Острик, А.Д. Соц//Азимут научных исследований: экономика и управление. –2018. Т. 7. – № 2 (23). – С. 254-258.

38. Паронян, А.С. Основные направления стратегии повышения эффективности воспроизводства трудовых ресурсов в сельском хозяйстве [Текст]/ А.С. Паронян, А.А. Паронян, Ю.А.Пахомова// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2017. – № 7. – С. 66-69.

39. Печенегина, Т.А. Современные подходы к мотивации персонала на предприятиях в условиях антикризисного управления [Текст]/ Т.А. Печенегина, М.Ю. Печенегин //Вестник Пермского государственного технического университета. Социально-экономические науки. – 2009. – № 3. – С. 135-145.

40. Прока, Н.И. Эффективность использования кадрового потенциала в растениеводстве [Текст]/ Н.И. Прока //Вестник аграрной науки. – 2018. – № 2 (71). – С. 107-113.

41. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению «Психология» и психологическим специальностям / Н.С. Пряжников; рец.: О.Г. Носкова и др. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2012. - 368 с.

42. Пхаладзе, С.Г. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда [Текст]/ С.Г. Пхаладзе // Бизнес информ. – 2012. – № 2. – С. 206-209.
43. Редько, Д.В. Составные элементы и факторы формирования организационно - экономического механизма мотивации и стимулирования труда работников сельскохозяйственной организации [Текст]/ Д.В. Редько, В.Н. Редько // Проблемы экономики. –2012. –№1 (14). – С. 254-258.
44. Савельев, М.Г. Исследование факторов мотивации работника производственного предприятия [Текст] / М.Г. Савельев; М.Г. Савельев. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 125 с.
45. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. - М. ; СПб. : Вершина, 2008. - 224 с.
46. Сёмин, А.Н. Управление организацией оплаты и стимулирования труда как функции хозяйственного механизма [Текст]/ А.Н. Сёмин// Агропродовольственная политика России. – 2012. – № 8. – С. 62-70.
47. Сердюк, Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект [Текст]/ Е.А. Сердюк// Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2017. – Т. 10. – № 4-4 (6). – С. 17-21.
48. Сизикова, В.В.. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики [Текст]/ В.В. Сизикова, О.А. Аникеева // Сервис в России и за рубежом. – 2016. – Т. 10. – № 8 (69). – С. 105-119.
49. Словарь-справочник менеджера [Текст] / Под ред. Лапусты М. Г. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 608 с.
50. Современный экономический словарь [Электронный ресурс]/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 512 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/751618> (дата обращения 03.01.2019).

51. Спивак, В.А. Управление персоналом [Текст] : Учебное пособие для студентов эконом. фак. вузов / В.А. Спивак. - М. : Эксмо, 2009. - 336 с.
52. Стародубов, В.И. Управление персоналом организации [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. «Экономика труда» и другим экон. спец. / В.И. Стародубов, П.И. Сидоров, И.А. Коноплева; под ред. В.И. Стародубова ; рец.: Ю.Г. Одегов и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2006. - 1104 с.
53. Столяренко, А.В. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования [Текст]/ А.В.Столяренко, Л.А. Онищук // Концепт. – 2017. – № 3. – С. 63-72.
54. Столяренко, А.В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала [Текст]/ А.В.Столяренко, М.В. Матюнина//Сервис в России и за рубежом. – 2017. – Т. 11. – № 3 (73). – С. 42-51.
55. Столяренко, А.В. Теоретический анализ подходов к оценке эффективности системы мотивации персонала организации [Текст]/ А.В. Столяренко, М.В. Матюнина, А.Н. Чумак// Концепт. – 2016. – № 8. – С. 92-98.
56. Столяренко, А.В. Формирование и внедрение системы мотивации персонала в санаторно-курортном предприятии Республики Крым [Текст]/ А.В.Столяренко, М.В. Матюнина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т.5. – №.5. – С. 12-17.
57. Сыряная, А.С. Оценка эффективности затрат на персонал организации аграрного сектора экономики [Текст] / А.С. Сыряная // Формула HR – решений сложных проблем и генерации гениальных идей: сборник научных трудов Всероссийского конкурса научных работ-эссе (Белгород, 12-13 апреля, 2018 г.) / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.А. Власова, Т.В. Целютина. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 85-88.
58. Сыряная, А.С. Анализ заработной платы как основного стимулирующего фактора в механизме мотивации и стимулирования труда в организации [Электронный ресурс] / А.С. Сыряная // Аллея науки. – 2018. –

- № 12. Режим доступа: https://alley-science.ru/domains_data/files/80December2018/ANALIZ%20ZARABOTNOY%20OPLATY%20KAK%20OSNOVNOGO%20STIMULIRUYuShEGO%20FAKTORA%20V%20MECHANIZME%20MOTIVACII%20I%20STIMULIROVANIYa%20TRUDA%20V%20ORGANIZACII.pdf (дата обращения 05.01.2019).
59. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент [Текст] : модуль 3: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова; АНХ при Правительстве РФ. - М. : Дело, 2005. - 96 с.
60. Третьякова, Л.А. Мотивация и стимулирование труда в сельскохозяйственных организациях [Текст]/ Л.А. Третьякова//Аграрная Россия. – 2018. – № 6. – С. 42-48.
61. Управление организацией: Энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / под ред. проф. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В.Н. Гунина. - М.: ИД ИНФРА-М, 2001. - 822 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/435765> (дата обращения 03.01.2019).
62. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов, обуч. по специальностям: «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Экономика труда» / Под ред.: А.Я. Кибанова, Л.В, Ивановской. - М. : Экзамен, 2006. - 351 с.
63. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебно-практическое пособие : Электронный ресурс / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2015. - 64 с.
64. Уфимцев, В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации [Текст]/ В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев// Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – №3. – С. 91-96.
65. Фетюхина, О.Н. Проблемы мотивации и стимулирования труда персонала предприятий агробизнеса [Текст]/ О.Н. Фетюхина, Т.Н.

- Мишустина, Т.С.Игнатъева // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2018. № 1. С. 49-53.
66. Хоменко, И.Н. Регулирование и выбор стратегий изменения уровня мотивации труда персонала машиностроительных предприятий [Текст]/ И.Н. Хоменко// Социосфера. – 2013. – № 2. – С. 128-133.
67. Храмешин, С.Н. Специфика мотивации работников сельского хозяйства [Текст]/ С.Н. Храмешин, А.В. Никитенко // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2016. – № 4. – С. 141-149.
68. Чалых, С. В. Мотивация и деятельность [Текст] / С.В. Чалых . – Москва: Лаборатория книги, 2012. – 151 с.
69. Черная, А.А. Направления мотивации и повышения производительности труда в условиях кризиса для обеспечения инвестиционной активности предприятий [Текст]/ А.А. Черная, Я.С. Брюховецкий, О.Е. Лыгус // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. –2017. – № 9. – С. 96-111.
70. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] / С.А. Шапиро. - М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. - 224 с.
71. Швейёва, Е.П. Проблемы мотивации труда ремонтного персонала на промышленных предприятиях (предприятия машиностроительного комплекса) [Текст]/ Е.П. Швейёва// Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 3(1). – С. 209-213.
72. Шмаков, А.Г.Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала организации [Текст]/ А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова// Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – №3(294). – С. 103-106.

73. Шуваева, Ю.А. Проблемы управления персоналом в сельскохозяйственных организациях [Текст]/ Ю.А. Шуваева, Д.А. Байсултанова //Young Science. – 2015. –Т. 2. –№ 5. –С. 97-104.
74. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст]/ В. М. Анисимов, С. В. Дудников, В. Ф. Ковалевский и др.; Под общ. ред. В. М. Анисимова. - М. : Инфра-М, 1999. - 327 с.
75. Югай, А.М. Рыночная модель мотивации труда и причины ее слабой эффективности в сельском хозяйстве [Текст]/ А.М. Югай// Аграрный вестник Урала. – 2008. – №10(52). – С. 13-19.
76. Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. Manchester School, 22, 139- 191.
77. Malhotra, Y. Knowledge Management and Business Model Innovation. — London : Idea Group Inc (IGI), 2001. — 453 p.
78. Norse, D. Low carbon agriculture: Objectives and Policy path ways // Environmental Development. — Issue 1. — 2012. — pp. 25–39.
79. Porter, M.E. Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy/ M.E. Porter, J.E. Heppelmann // Harvard Business Review. — 2017. — №6. — С. 46–57.
80. Sherrard, D. Entrepreneurship education in agriculture. The EARTH University approach/ D. Sherrard, I. Alvarado// African Journal of Rural Development. — June 2017. — Vol. 2. — no. 2. — Pp. 153–160.

ПРИЛОЖЕНИЯ