

УДК 331.1

КАТКОВА ЕКАТЕРИНА АЛЕКСЕЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Экономика» Московский технологический институт,
e-mail: kea1459@yandex.ru

КАТКОВ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

к.э.н., доцент кафедры «Экономическая безопасность, анализ и аудит»
РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва,
e-mail: kun95@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. Цель работы. Обеспечение кадровой безопасности агросферы является одним из приоритетных направлений развития АПК. В связи с этим разработан и описан авторский механизм управления мотивацией труда в сельскохозяйственных организациях, который способствует поддержанию экономической стабильности сельскохозяйственных организаций. **Методология проведения работы.** Разработка концептуальных подходов к системе управления мотивацией труда работников сельскохозяйственных организаций, наиболее полно соответствующих специфике отрасли и способствующих обеспечению кадровой безопасности. **Результаты.** Обеспечение кадровой безопасности происходит тогда, когда в сельскохозяйственной организации работают механизмы защиты, поддержания и развития ее кадрового потенциала. В настоящее время важнейшим инструментом кадровой безопасности АПК можно выделить управление мотивацией труда работников сельского хозяйства, которое способствует поддержанию экономической стабильности организаций агросферы. Чтобы наиболее успешно управлять мотивационными процессами на сельскохозяйственных предприятиях в зависимости от ситуации, мы предлагаем различать методы мотивации труда, ориентированные на работников и на работу, которые являются составной частью авторского механизма управления мотивацией труда в сельскохозяйственных организациях. Данный механизм способен учитывать и внутренние резервы персонала сельскохозяйственных предприятий, который может значительно повысить свои профессиональные навыки и, следовательно, эффективность своей работы с помощью, например, повышения квалификации, различных тренингов и проч. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы сельскохозяйственными организациями различных форм собственности под конкретные цели и задачи системы обеспечения кадровой безопасности. **Выводы.** Механизм управления мотивацией труда в сельскохозяйственных организациях, являясь основным элементом системы управления персоналом, направлен на эффективное функционирование предприятия, обеспечивая тем самым его кадровую безопасность.

Ключевые слова: кадровая безопасность, мотивация труда, управление трудовой деятельностью.

KATKOVA EKATERINA ALEXEEVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
“Economics” of Moscow Technological Institute,
e-mail: kea1459@yandex.ru

KATKOV YURI NIKOLAEVICH

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
“Economic Security, Analysis and Audit” of Russian State Agricultural University - Moscow
Timiryazev Agricultural Academy, the city of Moscow,
e-mail: kun95@yandex.ru

MANAGEMENT OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL EXPERIENCE IN THE SYSTEM OF PROVIDING HUMAN RESOURCE SECURITY IN AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

Abstract. The goal of the study. Providing human resource security of the agrosphere is one of the priority areas of focus of the development of the AIC. In relation to this we have developed and described a proprietary mechanism of management of labor motivation in agricultural organizations that stipulated maintenance of economic stability of agricultural organizations. The methodology of completing the study. Developing conceptual approaches for the system of management of motivation for work contribution for employees of agricultural organizations that is most fully corresponding to the specific features of the industry and ensuring providing human resource security. **The results.** Providing human resource security takes place when there are mechanisms of protection, maintenance and development of the human resource potential working in an agricultural organization. At the present moment, the most important instrument of human resource security of the AIC can be specified as management of motivation for working for employees of the agricultural sector which stipulates maintaining the economic stability of agrosphere organizations. In order to be the most successful in managing motivational processes at agricultural enterprises depending on the situation we are suggesting distinguishing methods of motivation for working oriented towards the employees and the work that are the components of the proprietary mechanism of management of motivation for work contribution in agricultural organizations. This mechanism is able to take into account the internal reserves of the staff of agricultural enterprises that can significantly improve its professional skills, and, therefore, the effectiveness of its work using, for example, improving the level of expertise, undergoing different training sessions, etc. **The area of application of the results.** The results of the study performed may be used by agricultural organizations of different forms of ownership for specific goals and tasks of the system of providing human resource security. **The conclusions.** The mechanism of management of work motivation in agricultural organizations is one of the main elements of the system of management of the staff, and is directed towards an effective functioning of the enterprise ensuring therefore the provision of human resource security.

Keywords: human resource security, work motivation, management of working activity.

Введение. Обеспечение кадровой безопасности сельскохозяйственных организаций является одним из приоритетных направлений деятельности агросферы. Кадровая безопасность АПК выступает результатом работы комплекса составляющих элементов, которые ориентированы на преодоление финансово-экономических опасностей и угроз сельскохозяйственной организации. Кадровая безопасность АПК должна осуществляться системно и непрерывно. Поскольку центральное место в системе экономической безопасности агросферы занимает человек, и именно человеческий фактор в большей степени оказывает влияние на успешность функционирования сельскохозяйственной организации, следовательно, кадровая безопасность является основным элементом в системе экономической безопасности АПК.

Кадровая безопасность обеспечивает стабильность жизнедеятельности организации, при этом неразрывно взаимодействует со службой управления персоналом (рис. 1).

Обеспечение кадровой безопасности происходит тогда, когда в сельскохозяйственной организации работают механизмы защиты, поддержания и развития ее кадрового потенциала. Для слаженной работы всех элементов системы кадровой безопасности необходимо качественное и своевременное информационное сопровождение всех процессов, протекающих в этой системе [13, 16].

В настоящее время важнейшим инструментом кадровой безопасности АПК можно выделить управление мотивацией труда работников сельского хозяйства, которое способствует поддержанию экономической стабильности организаций агросферы.



Рис. 1. Система кадровой безопасности сельскохозяйственной организации

Методы исследования. Таким образом, на сельскохозяйственных предприятиях Центрального региона России нами был проведен анкетный опрос в декабре 2016 года, который показал, 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 назвали причины, связанные с:

- неинтересной работой – 5,26 %;
- непрестижностью работы – 10,53 %;
- низкооплачиваемой работой – 53,51 %;
- работой, не соответствующей полученной специальности – 14,91 %;
- другими причинами – 15,79 %.

За анализируемый период произошло значительное увеличение недовольства заработной платой работников сельского хозяйства Центрального региона России. Это объясняется тем, что уровень оплаты труда предприятий, функционируя в нынешних кризисных условиях, остался намного ниже границы выживания.

Отрицательным моментом сложившейся системы материального стимулирования работников сельского хозяйства является отсутствие поощрения сотрудника за развитие и полное использование своих профессиональных качеств. Данные обстоятельства не дают возможность работнику, используя свои знания, навыки и компетенции, в значительной степени увеличить свой личный доход. Труд в сельском хозяйстве не обеспечивает достойный уровень жизни работников, о чем свидетельствует размер зарплаток, который ниже прожиточного минимума.

Организация производства и труда на предприятиях, в том числе и в отрасли АПК, требует определенной системы управления с применением наиболее эффективных методов, стилей и подходов [1, 10].

Таким образом, для того чтобы наиболее успешно управлять мотивационными процессами на сельскохозяйственных предприятиях в зависимости от ситуации, мы предлагаем различать методы мотивации труда, ориентированные на работников и на работу (рис. 2).



Рис. 2. Предлагаемые методы мотивации сельскохозяйственного труда различной ориентации (авторская разработка).

По нашему мнению, данные методы мотивации труда позволят использовать необходимый стиль управления, а также побуждать работников к активному сотрудничеству и привлечению их к принятию управленческих решений. В свою очередь руководителю необходимо оценивать результаты работы сотрудников по достоинству, поддерживать их креативное мышление, лидерство, способствовать продвижению по карьерной лестнице, а также проводить мероприятия по обучению сотрудников и повышению их квалификации. Необходимо также учитывать совокупность потребностей работников сельского хозяйства и создавать необходимые условия для их наибольшего удовлетворения. При этом нужно использовать всю широту имеющихся методов мотивации.

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 [2, 12].

На мотивацию аграрного труда влияют факторы, объединенные в следующие группы:

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.

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).

Проанализируем, какие из перечисленных факторов оказывают наибольшее значение на мотивационные процессы трудовой деятельности в АПК (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на мотивацию аграрного труда

Значимость	Факторы	Количественная оценка, %
1	Материальное стимулирование (уровень заработной платы, премии по результатам работы предприятия, социальные выплаты, системы оплаты труда)	92,6
2	«Человеческие факторы» трудовой деятельности: моральное стимулирование, повышение квалификации, участие в управлении производством, психологический климат в коллективе	69,2
3	Социально-экономические условия труда: напряженность трудовой деятельности, продолжительность рабочего дня, режим рабочего времени, сезонность, уровень организации производства сельскохозяйственной продукции	58,8
4	Содержание трудовой деятельности (наличие элементов новизны, творческий характер работы, разнообразие)	42,0
5	Технический уровень производства и продукции. Факторы материального стимулирования	37,6
6	Санитарно-гигиенические условия труда (соблюдение правил техники безопасности, обеспеченность спецодеждой, охрана труда)	8,2

Исследования показали, что на мотивацию труда работников сельскохозяйственных предприятий оказывает огромное влияние такой фактор, как материальное стимулирование. Не менее важными являются «человеческие факторы», которые расположились на втором месте по значимости. По мнению экспертов, весомым фактором оказался психологический климат в коллективе. На третье место по значимости респонденты определили социально-экономические условия труда, особо выделяя напряженность труда, сезонность производства и продолжительность рабочего дня. Последнее место в иерархии занимают уровень технической оснащенности и санитарно-гигиенические факторы.

В настоящее время государство стало больше уделять внимание проблемам сельского хозяйства, в том числе и в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы.

Однако, несмотря на некоторые положительные тенденции в развитии агропромышленного комплекса, ситуация в сельском хозяйстве по-прежнему характеризуется наличием целого ряда проблем, которые заключаются в неуверенности работников в завтрашнем дне, резким упадком престижности сельскохозяйственного труда, ухудшением социально-демографической ситуации в селе и самое главное – спадом мотивационного механизма работников аграрного сектора [8].

Результаты. Исходя из этого нами разработан механизм управления мотивацией труда на сельскохозяйственных предприятиях (рис. 3).

Управление мотивацией труда работников сельского хозяйства направлено на достижение таких целей, как повышение производительности и качество труда, снижение текучести кадров, сокращение числа прогулов, рост удовлетворенности трудом, приверженность организации.

В данном процессе увязываются интересы двух участников производства: работников и управляющих производства. Потребности, интересы, ценности и мотивы формируются в сознании каждого отдельного работника, а управляющий в свою очередь использует систему стимулов для достижения своих целей. Если результат трудовой деятельности достигнут работником, то он получает вознаграждение, и происходит удовлетворение не только потребностей работника, но и потребностей управляющего. При достижении поставленных целей управляющий ставит перед работником новые цели и применяет систему стимулирования, если результат трудовой деятельности не достигнут, то система стимулов совершенствуется.

Управление мотивацией трудовой деятельности предполагает выявление факторов, влияющих на уровень мотивации в соответствии с целями функционирования сельскохозяйственных предприятий (табл. 1).

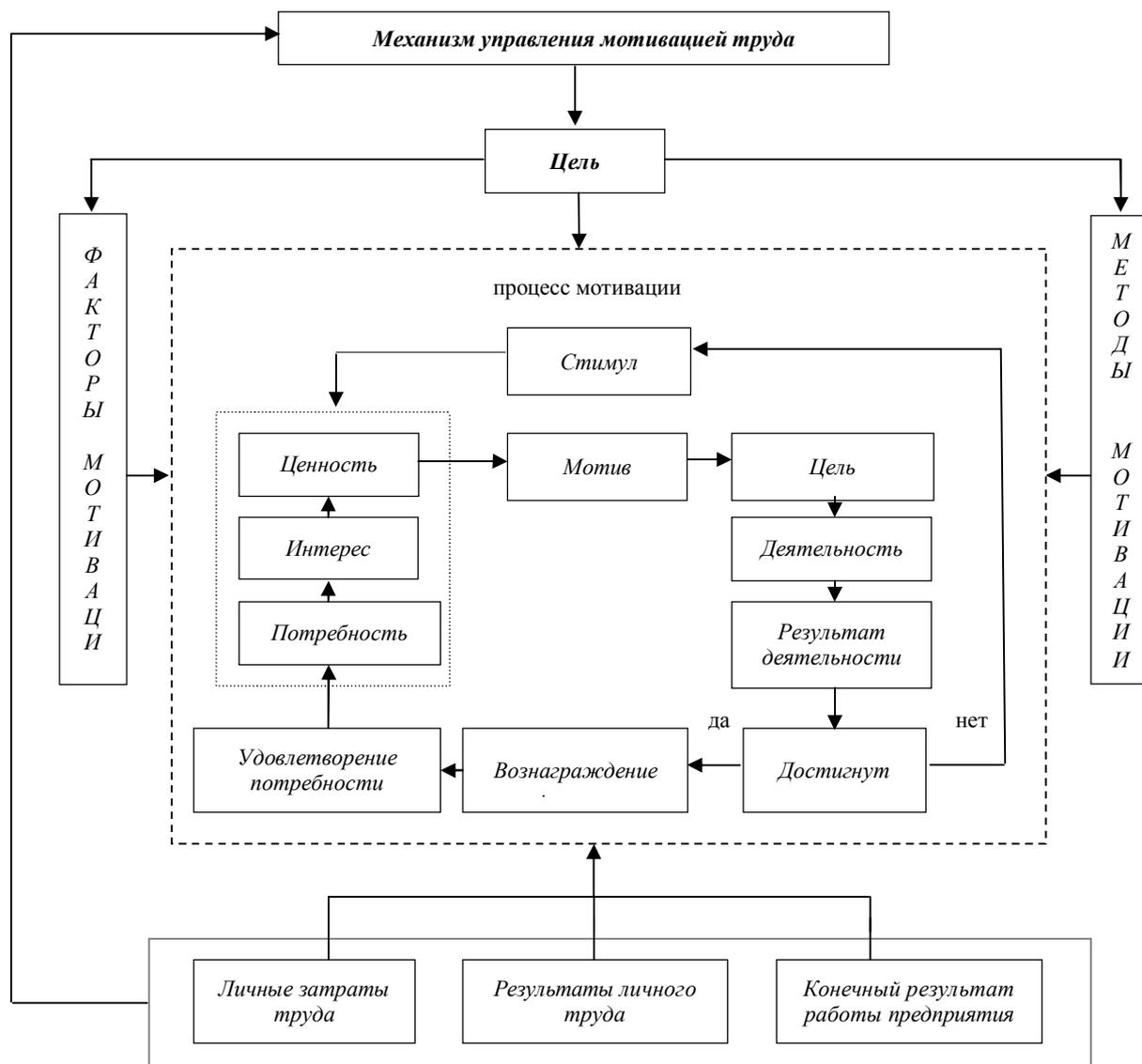


Рис. 3. Механизм управления мотивацией труда в сельскохозяйственных организациях (авторская разработка).

Однако необходимо отметить, что не все факторы активизируют личность, а лишь те, которые приводят к внутреннему побуждению. Основываясь на этом, можно сказать, что руководитель, ставя перед работником определенную цель, создает необходимые и достаточные условия для того, чтобы работник действовал в соответствии с поставленной целью. Для активного побуждения работников к трудовой деятельности необходимо оказывать воздействие на установившиеся факторы мотивации посредством мотивационных методов (рис. 2), формируя тем самым мотивационный процесс в желательном для себя направлении.

Выводы. Таким образом, механизм управления мотивацией труда в сельскохозяйственных организациях, являясь основным элементом системы управления персоналом, направлен на эффективное функционирование предприятия, обеспечивая тем самым его кадровую безопасность. Данный механизм способен учитывать и внутренние резервы персонала сельскохозяйственной организации, который может значительно повысить свои профессиональные навыки и, следовательно, эффективность своей работы с помощью, например, повышения квалификации, различных тренингов, принятия мер по созданию и поддержанию на определенном уровне корпоративной культуры. Использование современных методов управления мотивацией сельскохозяйственного труда различной ориентации напрямую зависит и от позиции руководителя сельскохозяйственной организации. Его активное участие в реализации избранной

стратегии управления мотивацией трудовой деятельности, понимание необходимости использования наиболее передовых разработок в этой области, само собой, является важным фактором эффективной работы в этом направлении и может стать мощным внутренним ресурсом, позволяющим компенсировать негативное влияние проявления потенциальных угроз.

Литература

1. Афоничкин А. И. *Управленческие решения в экономических системах* / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. – М.: Книга по Требованию, 2014. – 480 с.
2. Ветлужских Е. *Мотивация и оплата труда, инструменты. Методики. Практика* / Е. Ветлужских. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 150 с. – 978-5-9614-6150-3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62046.html>, свободный. – Загл. с экрана.
3. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 402 с.
4. Дафт Р. *Менеджмент. 8-е изд.* / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
5. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи. Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 276 с.
6. Канеман Д. *Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения* / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – М.: Эксмо, 2012. – 619 с.
7. Канеман Д. *Думай медленно, решай быстро* / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2013. – 625 с.
8. Каткова Е. А. *Новые подходы к системе поощрения работников предприятий Брянской области* / Е. А. Каткова // Интеграл. – 2007. – № 4. – С. 64–65.
9. Каткова Е. А. *Анализ основных подходов к теории мотивации* / Е. А. Каткова // Российский экономический интернет-журнал. – 2006. – № 4. – С. 117.
10. *Менеджмент. Мотивация труда: учебное пособие* / А. А. Гудилин [и др.]. – М.: Издательский Дом МИСиС, 2013. – 50 с. – 978-5-87623-734-7. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56258.html>, свободный. – Загл. с экрана.
11. *Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: Учеб. пособие* / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
12. Музыченко В. В. *Человек в организации. Функция мотивации*. – М.: Москва, 2014. – 357с.
13. Хоружий Л. И., Катков Ю. Н., Хоружий В. И. *Обеспечение налоговой безопасности российских организаций* / Л. И. Хоружий, Ю. Н. Катков, В. И. Хоружий // Вестник профессиональных бухгалтеров. – 2016. – № 6. – С. 34–41.
14. *Экономическая безопасность: теория, методология, практика* / под науч. ред. Никитенко П. Г., Булавко В. Г.; Институт экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2009. – 394 с.
15. *Экономическая безопасность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления* / [В.А. Богомолов и др.]; под ред. В.А. Богомолова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 295 с.
16. *Экономическая безопасность: учебник для вузов* / под общ. ред. Л. П. Гончаренко, Ф. В. Акулинина. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 478 с.
17. Davis R. V. and L. P. McLaughlin. (2009). *Breaking down boundaries. Strategic Finance* (April): 46–53. (Survey of Fortune 1,000 companies related to partnering between finance and line management).
18. Giraud F. P. Langevin and C. Mendoza. (2008). *Justice as a rationale for the controllability principle: A study of manager's opinions. Management Accounting Research* (March): 32–44.
19. Glushak N. V., Katkov Yu. N., Glushak O. V., Katkova E. A., Kovalyova N. N. (2015). *Contemporary economic aspects of quality management of education at the University* // Procedia – Social and Behavioral Sciences, «Worldwide trends in the development of education and academic research, 15–18 June 2015, Sofia, Bulgaria». 2015. No. 214. P. 252–260.
20. Harvard Business Review. (2014). *The chart that organized the 20th century. Harvard Business Review* (September): 32–33. (Early organization charts).

References:

1. *And Fin. I. Proven solutions in economic systems* / A. I. Fin, D. G. Milano. – М.: Book on Demand, 2014. – 480 p.
2. Vetluzhsky E. *Motivate and pay, tools. Methods. Practice* / E. Vetluzhsky. – Electron. text data. – М.: 2017 Alpine Publisher., - 150 gr. - 978-5-9614-6150-3 [Electronic resource]. Access mode: <http://www.iprbookshop.ru/62046.html>, free. - Plug. from the screen.
3. *To do the Toyota: 14 management principles leading companies of the world* / Jeffrey love; TRANS. from English. - 4th ed. - М.: Alpine Business Books 2008., - 402 p.
4. R Daft. *Management. 8th ed.* / Per. with English. red. S. K. Marina. – СПб.: Peter 2009., - 800 p.
5. *Den: the key to the success of pans companies* / Mask is possible. Per. with English. - 3rd ed. – М.: Alpine Business Books 2007., - 276 p.
6. Cnaan D. *decision making in neoprene: Rules and prejudices* / D. Cnaan, P. Slavic, A. Very. - М.: 2012. - 619.
7. Cnaan D. *demi slowly, quickly EA* / D. Cnaan. - Moscow: ACT, 2013. - 625 C.
8. *Catch EA New approaches to the system of Poor employees of enterprises Brands area* / EA Catch // Integral. - 2007. - № 4. - P. 64-65.
9. *Catch EA Analysis of the main approaches to the theory of motivate* / EA Catch // Russian economic online

magazine. - 2006. - № 4. - P. 117.

10. Management. To Motivate labor: a tutorial / A. A. Good [and others]. – M. : Sisters, Miss House, 2013. - 50 c. - 978-5-87623-734-7. [Electronic resource.] Access mode: <http://www.iprbookshop.ru/56258.html>, free. - Plug. from the screen.

11. The methodology of controlling and management practice crap the promise of enterprise: Textbook. allowance / O. A. Pope. - M.: Alpine Business Books 2008,. - 248 p.

12. In Muzychenko. V. person in the organization. To Motivate The Feature. - Moscow: Moscow, 2014. - 357.

13. Horus L. I., Catch Y. N., The Mountains. I. Ensuring security of the Russian tax institutions / L. I. Horus, Yu. N. Catch, V. I. Horus // vest professional accountants. - 2016. - № 6. - P. 34-41.

14. Economic security: theory, methodology, practice / under scientific. red. Na PG, In Bulava. G.; Institute of Economics of Belarus. - Minsk: Law and economy 2009,. - 394 p.

15. Economic security: studies. manual for University students studying in Economics and management / [VA Bogomolov, etc.]; under the red. V. A. Bogomolov. - 2nd ed., Peter. and DOP. - M.: Ф-Ф, 2009. - 295 p.

16. Economic security: textbook for universities / Ls.red. L. P. Goncharenko, F. V. Akin. – M.: Publishing House Of The Rite, 2015. - 478 p.

17. Davis, R. V. and L. P. McLaughlin. (2009). The destruction of borders. Strategic Financing (April): 46-53. (Overview of the status of 1000 companies associated with the partnership between Finance and line management).

18. Giraud F. P. Langevin, and K. Mendoza. (2008). Justice as a justification of the principle of controllability: the study of the views of the head. Study Of Management Accounting (March): 32-44.

19. Glushak N. V., Katkow Yu. N., Glushak O. V., Katkova E. A., Kovaleva N. N. (2015). Modern economic aspects of education quality management at the University // Procedia-social and behavioral Sciences, World trends in education and academic research, 15-18 June 2015, Sofia, Bulgaria."2015. No. 214. P. 252-260.

20. The Harvard Business Review. (2014). The chart that organized the 20th century. Harvard Business Review (September): 32-33. (Early-bird registration scheme).