

УДК 331.108.2

***ПРОБЛЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
РАБОТНИКОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ***

***Миненко А.В.***

*канд. экон. наук, доцент*

*ФГБОУ ВО Алтайский государственный аграрный университет*

*Россия, г. Барнаул*

***Селиверстов М.В.***

*старший преподаватель*

*ФГБОУ ВО Алтайский государственный аграрный университет*

*Россия, г. Барнаул*

**Аннотация.** В статье рассматривается зарубежный опыт нематериального стимулирования персонала сельскохозяйственных предприятий, включая подходы и практики в Японии, США, Швеции, Германии и Франции. Обсуждаются проблемы, с которыми сталкиваются специалисты в этой области, такие как недостаточное понимание важности нематериальной мотивации, сложность измерения её эффективности, индивидуальные различия в предпочтениях сотрудников и ограниченность ресурсов. Даются рекомендации по преодолению этих проблем, включая повышение осведомлённости о важности нематериальной мотивации, разработку системы оценки, индивидуальный подход, использование доступных ресурсов, постепенное внедрение изменений, определение чётких критериев оценки и обучение специалистов.

**Ключевые слова:** нематериальная мотивация, персонал, методы, похвала, признание, обратная связь, карьерный рост, обучение, делегирование, участие в принятии решений, индивидуальные особенности, цели и стратегия компании, ресурсы и возможности, внешняя среда, оценка эффективности.

***PROBLEMS OF INTANGIBLE MOTIVATION OF LABOR WORKERS  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES***

***Minenko A.V.***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Altai State Agrarian University*

*Barnaul, Russia*

***Seliverstov M.V.***

*Senior lecturer*

*Altai State Agrarian University*

*Barnaul, Russia*

**Abstract.** The article examines the foreign experience of non-financial incentives for agricultural personnel, including approaches and practices in Japan, the USA, Sweden, Germany and France. The challenges faced by professionals in this field are discussed, such as the lack of understanding of the importance of non-financial motivation, the difficulty of measuring its effectiveness, individual differences in employee preferences, and limited resources. Recommendations are made to overcome these problems, including raising awareness of the importance of non-financial motivation, developing an evaluation system, individualized approach, using available resources, gradual implementation of changes, defining clear evaluation criteria and training of specialists.

**Key words:** non-material motivation, personnel, methods, praise, recognition, feedback, career growth, training, delegation, participation in decision making, individual characteristics, company goals and strategy, resources and opportunities, external environment, performance assessment.

Актуальность исследования проблем нематериального стимулирования труда работников сельскохозяйственного товаропроизводителя обусловлена

необходимостью повышения производительности труда и эффективности производства в аграрном секторе. В условиях ускорения роста производительности труда важно понимать все факторы, влияющие на этот показатель, включая нематериальные стимулы. Нематериальные стимулы, такие как создание комфортной рабочей среды, обеспечение безопасности, возможности для профессионального и личностного развития, могут значительно повысить мотивацию и лояльность сотрудников, что в свою очередь способствует росту производительности труда. Исследование данной проблематики позволит разработать практические рекомендации для сельскохозяйственных предприятий по внедрению эффективных систем нематериального стимулирования, что будет способствовать повышению конкурентоспособности аграрного сектора и улучшению условий труда работников [2; 3; 9].

Методические аспекты нематериального стимулирования труда включают в себя разработку и внедрение системы мер, направленных на повышение мотивации и лояльности сотрудников. Это может включать в себя обеспечение безопасности и комфорта на рабочем месте, предоставление дополнительных льгот и компенсаций, возможностей для профессионального и личностного развития, а также создание благоприятной корпоративной культуры. Важно учитывать индивидуальные потребности и приоритеты сотрудников при разработке таких программ, а также регулярно оценивать их эффективность и вносить коррективы в соответствии с полученными результатами [5].

Для проведения исследований по нематериальному стимулированию труда работников сельскохозяйственного товаропроизводителя можно использовать следующие источники информации [1; 4]:

1. Научные публикации и статьи в специализированных журналах и сборниках. Они содержат результаты научных исследований, анализ данных и выводы, которые могут быть полезны для понимания проблемы нематериального стимулирования труда.

2. Отчёты и исследования международных организаций, таких как Международная организация труда (МОТ), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирный банк и др. Эти организации проводят масштабные исследования в области труда и занятости, которые могут содержать информацию о нематериальном стимулировании труда.

3. Статистические данные государственных органов и международных организаций. Они предоставляют информацию о состоянии рынка труда, уровне заработной платы, условиях труда и других аспектах, связанных с нематериальным стимулированием труда.

4. Результаты опросов и исследований, проведённых среди работников и работодателей. Они позволяют получить представление о том, какие методы нематериального стимулирования наиболее эффективны и востребованы.

5. Материалы конференций, семинаров и форумов, посвящённых вопросам труда и занятости. На этих мероприятиях обсуждаются актуальные проблемы и тенденции в области нематериального стимулирования труда.

6. Интернет-ресурсы, содержащие информацию о методах нематериального стимулирования труда, примеры успешных практик и рекомендации по их применению.

7. Опыт компаний и организаций, успешно применяющих методы нематериального стимулирования труда. Этот опыт может быть полезен для изучения и адаптации к условиям конкретной компании или отрасли.

Выбор источников информации зависит от целей и задач исследования, а также от доступности данных и ресурсов.

Изучением проблем нематериального стимулирования труда работников сельскохозяйственного товаропроизводителя занимаются следующие организации:

1. Международная организация труда (МОТ) - разрабатывает международные стандарты в области труда, включая вопросы мотивации и стимулирования.

2. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - анализирует экономические и социальные показатели стран-членов, включая вопросы трудовых отношений и стимулирования.

3. Всемирный банк - предоставляет финансовую и техническую помощь странам для развития экономики и улучшения условий труда, включая стимулирование работников.

4. Европейская комиссия - разрабатывает и реализует политику Европейского союза в области труда, социальной защиты и стимулирования работников.

5. Национальные министерства труда и занятости - разрабатывают и внедряют политику и программы в области труда и занятости, включая стимулирование работников.

6. Вузы и НИИ аграрной специализации.

Эти организации проводят исследования, разрабатывают рекомендации и оказывают поддержку странам в решении проблем нематериального стимулирования труда [6; 7].

Зарубежный опыт нематериального стимулирования персонала в агробизнесе включает множество подходов и практик, которые могут быть адаптированы под конкретные условия и культуру организации. Вот несколько примеров:

1. Япония: В Японии широко используется система пожизненного найма, которая обеспечивает сотрудникам стабильность и уверенность в будущем. Также практикуется продвижение по службе на основе стажа работы, что мотивирует сотрудников оставаться в компании на длительный срок.

2. США В США акцент делается на индивидуализм и конкуренцию. Агробизнес часто использует систему бонусов и премий за достижение определенных результатов, что стимулирует сотрудников к высокой производительности.

3. Швеция: В Швеции распространена практика предоставления фермерами гибкого графика работы и возможности работать удаленно, что позволяет сотрудникам лучше балансировать работу и личную жизнь.

4. Германия: В Германии большое внимание уделяется обучению и развитию персонала фермерских хозяйств. Компании инвестируют в обучение и повышение квалификации своих сотрудников, что способствует их профессиональному росту и удовлетворенности работой.

5. Франция: Во Франции активно используются методы нематериального стимулирования, такие как признание заслуг и публичное выражение благодарности за хорошую работу. Это повышает мотивацию сотрудников и укрепляет корпоративную культуру.

Выбор конкретных методов нематериального стимулирования должен основываться на целях и стратегии аграрной компании, а также на культурных и социальных особенностях страны, где она работает [8].

Специалисты в области нематериального стимулирования сталкиваются с рядом проблем, которые могут затруднить эффективное внедрение и использование таких методов. Вот некоторые из них:

1. Недостаточное понимание важности нематериальной мотивации. Многие руководители и сотрудники могут недооценивать значение нематериальных стимулов, считая их менее важными по сравнению с материальными вознаграждениями.

2. Сложность измерения эффективности. Нематериальные стимулы часто трудно измерить и оценить количественно, что затрудняет оценку их влияния на мотивацию и производительность сотрудников.

3. Индивидуальные различия в предпочтениях. Сотрудники могут иметь разные предпочтения и потребности в отношении нематериальных стимулов, что требует индивидуального подхода к мотивации каждого работника.

4. Ограниченные ресурсы. Внедрение и поддержание системы нематериальной мотивации может потребовать значительных ресурсов, таких как

время, усилия и финансы, что может стать препятствием для небольших компаний или организаций с ограниченными бюджетами.

5. Сопротивление изменениям. Сотрудники и руководители могут сопротивляться внедрению новых методов нематериальной мотивации, особенно если они привыкли к традиционным формам вознаграждения.

6. Отсутствие четких критериев оценки. Без четко определенных критериев оценки эффективности нематериальных стимулов сложно определить, какие методы работают лучше всего и как их можно улучшить.

7. Нехватка квалифицированных специалистов в сельской местности. Специалистов в области нематериальной мотивации может быть недостаточно, что затрудняет разработку и внедрение эффективных программ мотивации.

8. Культурные различия. Методы нематериальной мотивации, эффективные в одной культуре, могут не работать в другой, что требует адаптации подходов к местным условиям и традициям.

9. Изменение потребностей сотрудников. Со временем потребности и предпочтения сотрудников могут меняться, что требует постоянного обновления и адаптации системы нематериальной мотивации.

10. Отсутствие обратной связи. Без регулярной обратной связи от сотрудников сложно понять, какие методы мотивации работают, а какие нуждаются в улучшении.

Чтобы преодолеть проблемы и эффективно внедрять, и использовать методы нематериальной мотивации, специалистам аграрных предприятий можно предложить следующие рекомендации:

1. Повышение осведомленности о важности нематериальной мотивации: важно проводить образовательные мероприятия и тренинги для руководителей и сотрудников, чтобы подчеркнуть значимость и эффективность нематериальных стимулов.

2. Разработка и внедрение системы оценки: Создание системы оценки,

которая позволит измерять влияние нематериальных стимулов на мотивацию и производительность сотрудников, поможет обосновать их важность и эффективность.

3. Индивидуальный подход: Учет индивидуальных предпочтений и потребностей сотрудников при выборе методов нематериальной мотивации может повысить их эффективность и вовлеченность.

4. Использование доступных ресурсов: даже при ограниченных ресурсах можно найти способы внедрения простых и эффективных методов нематериальной мотивации, таких как публичное признание заслуг, гибкий график работы или возможность обучения.

5. Постепенное внедрение изменений: Внедрение новых методов нематериальной мотивации должно происходить постепенно, чтобы сотрудники могли адаптироваться и принять изменения.

6. Определение четких критериев оценки: Разработка четких критериев оценки эффективности нематериальных стимулов поможет отслеживать их влияние и вносить коррективы в программу мотивации.

7. Обучение и развитие специалистов: Повышение квалификации специалистов в области нематериальной мотивации позволит разрабатывать и внедрять более эффективные программы мотивации.

8. Сотрудничество с HR-отделом: Сотрудничество с HR-отделом поможет интегрировать методы нематериальной мотивации в общую стратегию управления персоналом и корпоративной культуры.

9. Анализ и адаптация: Регулярный анализ результатов и адаптация методов нематериальной мотивации в соответствии с изменениями в потребностях и предпочтениях сотрудников обеспечит их актуальность и эффективность [1].

В заключении можно сделать вывод о том, что нематериальная мотивация играет ключевую роль в повышении эффективности работы сельскохозяй-

ственного товаропроизводителя и создании благоприятной атмосферы в коллективе. Она удовлетворяет потребности сотрудников в общении, признании, самовыражении и других аспектах, которые не всегда могут быть удовлетворены исключительно материальными стимулами. Для успешного внедрения и использования методов нематериальной мотивации необходимо учитывать индивидуальные потребности сотрудников, создавать систему оценки эффективности, обеспечивать индивидуальный подход и использовать доступные ресурсы. Важно также сотрудничать с HR-отделом и анализировать результаты для адаптации методов мотивации под изменяющиеся потребности коллектива. Специалисты в области нематериальной мотивации должны постоянно обучаться и развиваться, чтобы разрабатывать и внедрять эффективные программы мотивации, соответствующие современным тенденциям и потребностям рынка труда.

### **Библиографический список:**

1. Ковылова, А. Е. Современные тенденции системы мотивации труда персонала в практике российских и зарубежных организаций АПК / А. Е. Ковылова // Проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса России : Материалы всероссийской научно-практической конференции. В 8-ми томах, Благовещенск, 19 апреля 2017 года. Том 8. Часть 1. – Благовещенск: Дальневосточный государственный аграрный университет, 2017. – С. 140-143. – EDN YOFYPF.
2. Колобова, И. С. Основы эффективного использования персонала, мотивация и стимулирование труда / И. С. Колобова, Н. А. Катаргина // Управление организациями в современной экономике: теория и технологии : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Кемерово, 17 мая 2018 года. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2018. – С. 181-186. – EDN QLOTWA.
3. Острик, В. Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного

- управления персоналом организаций / В. Ю. Острик // Human Progress. – 2019. – Т. 5, № 7. – С. 9. – DOI 10.34709/IM.157.9. – EDN YYGBZW.
4. Отинова, М. Е. Теоретико-методические аспекты SWOT-анализа предпринимательских структур в АПК / М. Е. Отинова, Т. В. Закшевская // Организационно-экономический механизм инновационного развития агропромышленного комплекса. – Воронеж : Государственное научное учреждение научно-исследовательский институт экономики и организации агропромышленного комплекса Центрально-Черноземного района Российской Федерации, 2014. – С. 53-58. – EDN TLYKHN.
  5. Позднякова, С. В. Использование нематериальных методов управления с целью повышения трудовой мотивации персонала на малых предприятиях АПК / С. В. Позднякова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2017. – № 33. – С. 109-111. – EDN YSRQFJ.
  6. Поперовник, М. А. Особенности мотивации труда персонала в России и за рубежом / М. А. Поперовник, Е. В. Чекменева // Актуальные вопросы формирования эффективных систем управления субъектами территориальных производственных комплексов в условиях необходимости обеспечения экономического суверенитета страны : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 19 января 2024 года. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2024. – С. 544-549. – EDN DMTCOF.
  7. Роман, Т. С. Особенности мотивации и стимулирования труда за рубежом / Т. С. Роман // РАЗВИТИЕ науки и ТЕХНИКИ: МЕХАНИЗМ ВЫБОРА и РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТОВ : сборник статей Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10 марта 2020 года. – Екатеринбург: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2020. – С. 33-36. – EDN ZIQVGC.
  8. Руденко, Н. Е. Системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятий АПК / Н. Е. Руденко // Теория и практика современной науки.

– 2019. – № 5(47). – С. 530-535. – EDN NYUEPC.

9. Современные модели кадрового менеджмента в развитии стратегии процесса управления персоналом / И. Л. Авдеева, А. Г. Германович, Т. А. Головина [и др.]. – Орел : Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. – 192 с. – ISBN 978-5-93179-730-4. – EDN QFISS.

*Оригинальность 85%*