



МОТИВАЦИОННАЯ СФЕРА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

Ключевые слова: сельскохозяйственные организации, мотивация труда, мотивационная сфера, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, внутренняя мотивация, внешняя положительная мотивация, внешняя отрицательная мотивация, репрессивная мотивация, система согласованности мотивов.

Вопрос улучшения мотивационной деятельности предприятия с целью выделения ключевых механизмов мотивирования работников является основным для подавляющего количества отечественных организаций АПК, оказавшихся перед необходимостью улучшения производственной деятельности [1]. Нами представляется результат исследования мотивационного комплекса, которое проводилось в 110 сельскохозяйственных организациях Красноярского края.

Выявление интересов работников сельского хозяйства и их побудительных мотивов производилось на основе опроса мнения по специальной анкете, характеризующей стимулирующие условия и факторы мотивации; отклонения от индивидуальной нормы функционирования человека, для оценки и разработки мотивационного комплекса. Исследования проводились на основе методики д.э.н., профессора СибНИИЭСХ П.М. Першукевича [2]. Оценка мотивационного комплекса на предприятии определялся поэтапно, всего в опросе участвовал 1421 работник организаций АПК Красноярского края. Нами была охвачена широкая вариация работников сельского хозяйства, чтобы срез мотивационной сферы мог сформировать полномасштабную картину по изучаемой проблеме.

В анкете предусматривается четыре вида мотивации:

1) внутренняя мотивация (ВМ);

2) внешняя положительная мотивация (ВПМ);

3) внешняя отрицательная мотивация (ВОМ);

4) репрессивная мотивация (РМ).

На первом этапе осуществлялся подсчет голосов согласно ответу на вопрос: «Что побуждает вас работать?» по пятиступенчатой шкале. Например: при подсчете внутренней мотивации (с вопросами которой вы можете ознакомиться, обратившись к таблице) если работник слабо мотивирован *Возможностью проявлять инициативу* на работе, то делается соответствующая отметка «Слабо» или «Очень слабо».

Далее осуществляется подсчет показателей мотивации по баллам от одного до пяти, при отметке «ОЧЕНЬ СЛАБО» ставится 1 балл, «СЛАБО» – 2 и так далее. Количество ответов каждой ступени умножаем на балл. В нашем примере: *Возможностью проявлять инициативу* «Очень слабо» мотивированы 696 работников (соответственно, 696 баллов), «Слабо» мотивированы 203 работников (соответственно, 412 баллов), «Средне» мотивировано 290 работников (870 баллов), «Сильно» мотивировано 145 работников (соответственно, 580 баллов), «Очень сильно» – 87 работников (435 баллов). Далее суммируется количество баллов по каждому вопросу (в нашем примере получилось 2987 баллов) и подсчитывается средний балл по всем вопросам данного вида мотивации, т.е. подсчитывается оценочный мотивационный показатель.

Следующим этапом является *составление диаграммы* в процентном соотношении (рис.).

Четвертый, заключительный, этап – это оценка уровня мотивационной сферы на ЗАО «Искра» согласно неравенству, представленному в методике исследования.

Анкета выявления интересов и побудительных мотивов работников, распределение голосов

Что побуждает Вас работать?	Очень слабо	Слабо	Средне	Сильно	Очень сильно
А. Внутренняя мотивация					
Личное удовлетворение от того, что я собственник некоторого имущества предприятия	812	203	348	58	0
Личное удовлетворение от того, что я работаю на данном предприятии	522	145	551	185	18
Возможность проявить инициативу	696	203	290	145	87
Возможность использовать свои знания	493	58	522	290	58
Возможность использовать свои навыки и опыт	638	174	290	310	9
Возможность развивать навыки и накопленный опыт	348	377	435	243	18
Возможность повысить свои знания	522	232	435	145	87
Ориентация на общественную полезность моего труда, т.е. осознание того, что мой труд полезен	319	232	580	261	29
Ориентация на престижность занимаемого положения (работы) и уважение со стороны	609	348	261	174	29
Б. Внешняя положительная мотивация					
1. Экономическая:					
- денежный заработок	45	203	319	738	116
- дополнительный заработок	754	290	290	87	0
- оплата за продукцию (в конце года)	580	464	290	82	5
- премии	986	290	58	87	0
- доплата за продукцию	957	406	0	58	0
- выплаты и поощрения	1073	261	58	29	0
- дивиденды	1131	261	0	29	0
- материальная помощь	881	319	203	0	18
- компенсации	1160	261	0	0	0
2. Социальная:					
- возможность общаться	261	58	609	319	174
- друзья в коллективе	377	87	609	290	58
- возможность творческого подхода к работе	696	174	435	89	27
- моральная удовлетворенность от проделанной работы	870	145	29	356	21
- степень осознания социальной значимости труда (полезности обществу)	841	116	377	73	14
- возможность управлять (производством и/или людьми)	1015	87	232	68	19
- наличие полномочий	957	174	261	29	0
В. Внешняя отрицательная мотивация					
- возможность без разрешения руководителей использовать средства труда в личных целях	1131	87	87	116	0
- возможность без разрешения руководителя использовать продукцию предприятия в личных целях, а также сырье, для производства этой продукции	1160	145	0	116	0
Г. Репрессивная мотивация					
- стремление избежать критики со стороны руководителя организации	580	290	261	261	580
- стремление избежать критики со стороны коллектива организации или жителей села/города	667	319	174	261	667
- стремление избежать возможных наказаний и неприятностей	325	319	174	603	325
- весьма трудно сменить работу из-за возраста, квалификации и образования	464	87	290	203	464
- отсутствие выбора другой работы	277	145	203	477	277
- стремление не стать безработным	106	145	116	290	106

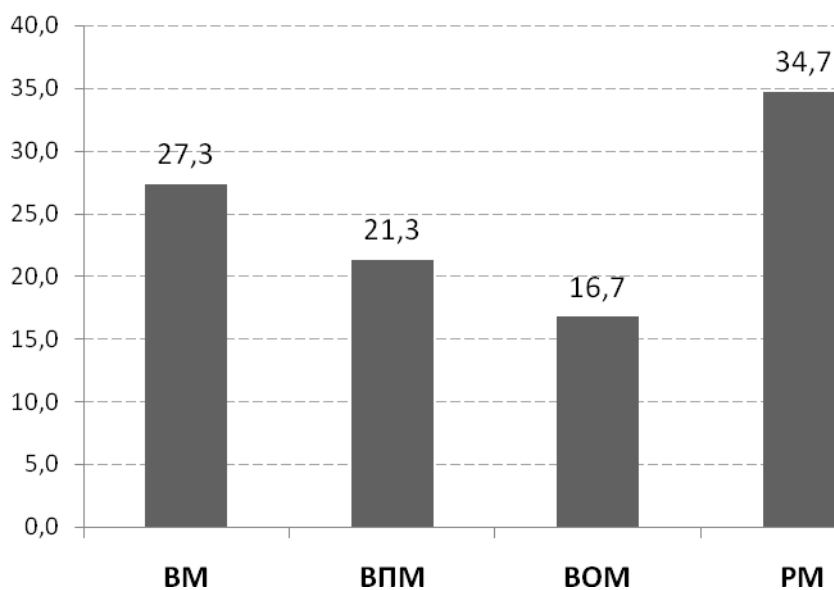


Рис. Уровень мотивационного комплекса, %

Согласно результатам исследования респонденты имеют слабую *внешнюю отрицательную мотивацию*, её удельный вес – 16,7%. Это означает, что работники предприятия не используют средства труда, продукцию, сырье для производства этой продукции в личных целях. Их поведение в организации не руководствуется воровством, злоупотреблением должностных полномочий. Очевидно, что увеличение такого рода мотивации бессмысленно. Однако ее характеристика полезна.

Чуть менее чем в два раза у работников сельского хозяйства края больше *внутренняя мотивация* (27,3%). Это означает, что общее личное удовлетворение от работы работниками оценивается как среднее. Не всегда имеется возможность использовать свои навыки, знания и опыт в работе. Престиж занимаемого положения работника и уважение к нему занижены. Средняя оценка в перечне ответов внутренней мотивации позволяет сделать вывод, что организациям следует включить меры по её увеличению в мотивационный механизм.

На уровне 34,7% расположена *репрессивная мотивация*, говорящая о коллективном (опосредованном) и личностном (непосредственном) влиянии на работника. *Во-первых*, к проявлению опосредованного влияния относится стремление избежать какой-либо критики. Работник фактически опасается авторитарного начальства и коллегиальных замечаний. Руководством предприятия допускается присутствие РМ в мотивационном ком-

плексе работника на среднем уровне, дабы не занижать авторитарности руководства предприятия и, как следствие, – снижение напряженности труда. Но и, прежде всего, не повышать эту напряженность как одну из производных репрессивной мотивации. В нашем исследовании репрессивная мотивация выше среднего уровня. Это говорит о большей напряженности в трудовых отношениях. Следует заметить, что опасение критики, руководства и коллег в целом может подавить конструктивную составляющую этой критики. Для предотвращения этого следует включить меры по воздействию на восприятие критики как руководство к действию, исправлению ошибок и т.д. в разработку мотивационного механизма [3].

Во-вторых, к постоянным (непосредственным) побудителям относятся человеческие опасения стать безработным и отсутствие другой работы на селе. В нашем исследовании ответы на вопросы, касающиеся угрозы безработицы, оказались наиболее актуальными. Неоспоримо больше работников опасаются потерять работу, что говорит о кризисных явлениях в АПК и на селе в целом. Средний уровень *репрессивной мотивации* является приемлемым для организаций АПК в целом. Однако полученный результат выше среднего отражает глобальные кризисные проявления и связанную с этим социальную напряженность.

Уровень ВПМ не является самым высоким на предприятии, это говорит о том, что материальные стимулы не главенст-

вуют в сложившейся мотивационной сфере в организациях АПК края. Это нечастое явление для предприятий АПК и объясняется потребностью сельчан сохранить рабочее место, даже потеряв некоторый доход. Кроме того, можно заключить, что в сельскохозяйственных организациях руководство не использует дополнительный инструментальный материального стимулирования (премии, дивиденды, материальную помощь, компенсации и т.п.).

Результаты исследования соответствуют неравенству $PM > VM > ВПМ > ВОМ$, значит, согласно методике исследования *низкий уровень мотивационного комплекса*.

С учетом оценки финансового состояния предприятия и поэлементной оценки мотивации труда работников в реальных условиях хозяйствования и трудовой деятельности можно сформулировать механизмы и рекомендации по улучшению мотивационной сферы в организациях АПК края.

Работники с низким уровнем мотивационного комплекса очень слабо реагируют на материальные стимулы и, как правило, должны трудиться на основе трех социальных «подпоров», т.е. обеспечение престижности жизни, профессии, необходимого резерва рабочих рук на селе. Их следует закреплять за работами, которые не оказывают существенного влияния на конечные результаты деятельности хозяйства.

Исследования показали, что в сельскохозяйственных организациях Красноярского края основным стимулирующим фак-

тором является стремление сохранить рабочее место и денежный заработок.

Только комплексный подход в использовании рычагов мотивации позволит разработать опытным путем систему мотивации на предприятии.

На основе данных исследований сформулирована система согласованности мотивов деятельности работников с общими целями предприятия, которая подходит и к нашим результатам исследования.

1. Денежное вознаграждение – этот мотив является приоритетным для всех работников.

2. Помощь сельхозпредприятий в ведении личного подсобного хозяйства. В связи со снижением уровня оплаты труда сейчас происходит смещение к заинтересованности в доходах ЛПХ, что ведет повышению значимости помощи ЛПХ практически также для всех участников.

3. Важным фактором мотивации для всех на современном этапе работников остается сохранение рабочего места.

Библиографический список

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями наравне высших стандартов: теория и практика эффективного правления) / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
2. Першукевич П.М. Научные основы мотивации труда в сельском хозяйстве / П.М. Першукевич. Новосибирск: СНИИЭСХ, 1998. – 87 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.



УДК 338.431:631.153(571.15)

А.В. Кукарцева

ОСОБЕННОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В АПК

Ключевые слова: диверсификация, сельское хозяйство, стратегия, управление, перспективное планирование, экономическая эффективность, номенкла-

тура товара, потребительский спрос, системный подход, стратегия диверсификации.