



УДК 631.158:658.328

## ОЦЕНКА УРОВНЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ В ФИЛИАЛЕ «СКИДЕЛЬСКИЙ» ОАО «АГРОКОМБИНАТ «СКИДЕЛЬСКИЙ»

Козлов Александр Анатольевич<sup>1</sup>, Баркова Наталья Геннадьевна<sup>2</sup>

<sup>1</sup> доцент кафедры экономики АПК, <sup>2</sup>старший преподаватель кафедры менеджмента,  
маркетинга и права

УО «Гродненский государственный аграрный университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

**Аннотация:** *путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации и стимулов. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к активности, какие мотивы лежат в основе его деятельности, можно разработать эффективную систему форм и методов управления трудовой деятельностью. В статье представлены результаты исследования мотивов трудовой деятельности работников управления филиала «Скидельский», определены факторы, характеризующие удовлетворенность трудом.*

**Ключевые слова:** *управленческий персонал, мотивация труда, стимулирование, заработная плата.*

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом [1]. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов [2, 3].

В целях исследования мотивов трудовой деятельности работников управления филиала «Скидельский» и степени их удовлетворенности работой был проведен опрос 30-ти руководителей и специалистов различного уровня при помощи индивидуального анкетирования. Для проведения исследования была составлена анкета, на основании которой проводился опрос. Опрос был проведен с использованием собственно-случайного метода. При отборе респондентов была использована случайная бесповторная выборка.

Для изучения главных мотивов деятельности работникам аппарата управления филиала «Скидельский» предлагались ответы, которые следовало оценить по 10-балльной шкале, где 1 – минимальный балл, а 10 – максимальный. Результаты анонимного анкетирования показали, что на 10 баллов были оценены следующие ведущие факторы трудовой мотивации: потребность материального обеспечения (72%); желание повысить уровень материального комфорта (71%); интерес к работе (66%); потребность заслужить уважение коллег и чувство удовольствия от работы (по 57%). Минимальные баллы (от 1 до 5) получили ответы, в которых трудовыми мотивами выступали: работа ради похвалы (по 1 баллу поставили 44% респондентов); контроль со стороны администрации (по 1 баллу – 15%); чувство возможности достижения успеха в работе (от 1 до 5 баллов – 30%).



Для определения значимости основных мотивов работы респондентам было предложено присвоить им ранговые места. Лидирующие позиции заняли следующие ответы: первое место – потребность материального обеспечения (общий средний балл – 8,8 из 10); второе место разделили интерес к работе и желание повысить уровень материального комфорта (по 8,6 балла); третье место разделили потребность заслужить уважение коллег и чувство удовольствия от работы (по 8,5 балла). Результаты исследования показали, что на последних местах оказались такие трудовые мотивы, как контроль со стороны администрации (общий средний балл – 6,1) и работа ради похвалы (общий средний балл – 2,7) (таблица 1).

Таблица 1 – Средний балл при оценке факторов трудовой мотивации работников управления

Факторы	Рук-ли	Спец-ты	Общий балл
Потребность материального обеспечения	8,9	8,7	8,8
Желание повысить уровень материального комфорта	8,7	8,4	8,4
Интерес к работе	8,9	8,2	8,5
Любознательность, потребность заслужить уважение коллег	7,9	7,8	7,8
Чувство удовольствия от работы	8,5	8,3	8,5
Контроль со стороны администрации	6,9	5,4	6,1
Работа ради похвалы	2,7	2,5	2,7
Чувство возможности достижения успеха в работе	8,3	6,2	7,2
Моральное удовлетворение	8,1	7,7	7,9
Итого	6,8	6,3	6,5

Анкетирование позволило также изучить причины, способствующие удержанию работников управления на работе в филиале «Скидельский» (таблица 2).

Таблица 2 – Средний балл оценки факторов, способствующих удержанию работников управления филиала «Скидельский» на работе

Факторы	Руководители	Специалисты	Общий балл
Гарантированная зарплата	9,6	9,2	9,4
Интересная работа	7,9	8,0	7,9
Личность руководителя	7,1	7,6	7,3
Признание личных заслуг	6,2	5,6	5,9
Стабильность	6,3	8,5	4,5
Профессиональный рост	7,8	6,5	7,1
Социальные льготы	6,3	7,9	8,1
Служебный рост	6,3	4,8	5,5
Психологический климат в коллективе	7,2	7,9	7,5
Наличие традиций в коллективе	6,6	6,7	6,5
Итого	7,3	6,9	7,1

Главным фактором явилась гарантированная зарплата, более 72% респондентов оценили этот трудовой мотив максимально, поставив 10 баллов. Второе место заняли социальные льготы, так как около 70% работников этому фактору поставили максимальный балл. При анализе других причин, удерживающих респондентов на работе в филиале «Скидельский», отмечено, что по 10 баллов получили следующие причины, способствующие удержанию на предприятии: личность руководителя (57,1%); интересная



работа (55,2%); психологический климат в коллективе (45,7%); наличие традиций в коллективе (38,1%); профессиональный рост (34,3%). Как показало анкетирование, низкие баллы отмечены по следующим факторам: признание личных заслуг; стабильность; служебный рост.

Результаты исследования показали, что 85% респондентов ответили утвердительно на вопрос: «Желаете ли Вы и дальше работать в филиале «Скидельский»? Отрицательных ответов получено не было, но 15% респондентов вообще не дали ответа на этот вопрос. По данным анкетирования установлено, что только 16% работников допускают мысль о возможности перехода на другую работу. При этом более половины респондентов не имеют такого желания.

Среди факторов, мешающих достижению нужного результата в работе самые низкие баллы получили: конфликты с подчиненными и непосредственным начальником; невнимательное отношение руководителя к предложениям сотрудников и невозможность проявить себя. При этом мнения руководителей различного уровня и специалистов несколько различались по следующим ответам: стресс на работе (руководители оценили на 2,6 балла, а специалисты – на 3,4 балла) и невозможность внедрять новые технологии (специалисты оценили на 1,7 балла, а руководители – на 2,1 балла). При оценке факторов, мешающих достижению нужного результата в работе, средние баллы респондентов в целом были невысокими. На первом месте был ответ: «Большой объем работы» (общий средний балл – 3,8). Вторую позицию занимал: «Стресс на работе» (общий средний балл – 3,0). На третье место респонденты поставили ответ: «Отрицательное влияние работы на здоровье» (общий средний балл – 2,9). Самые низкие баллы респондентов соответствовали конфликтам с подчиненными (1,1) и непосредственным начальником (1,6). Из этого следует сделать выводы о том, что в целом в филиале «Скидельский» сложилась малоконфликтная атмосфера. Результаты анкетирования показали, что 62% респондентов оценили психологический микроклимат как благоприятный. При этом 21% опрошенных не стали отвечать на этот вопрос.

Завершая оценку полученных результатов, можно еще раз отметить, что в целом уровень удовлетворенности работников управления филиала «Скидельский» находится на уровне, несколько превышающем среднее значение.

На следующем этапе исследования была проанализирована оценка условий работы в филиале «Скидельский», которую дали респонденты. Вопросы анкеты затрагивали различные стороны трудовой деятельности, в том числе вопросы, связанные с уровнем и системой оплаты труда, системой мотивации, процессом адаптации новых сотрудников, вовлечением персонала в процесс обсуждения и принятия управленческих решений, обучением и повышением квалификации, возможностью карьерного роста и психологической атмосферой в коллективе.

Для выяснения мнения респондентов в анкете используется следующая шкала ответов: «полностью удовлетворен», «в основном удовлетворен», «в чем-то удовлетворен, в чем-то нет», «в основном не удовлетворен», «совсем не удовлетворен».

Так, 56% опрошенных были удовлетворены условиями работы. Оснащением своего рабочего места более половины сотрудников были не довольны. При оценке бытовых условий работы в офисе многие (44%) респонденты признали их удовлетворительными.

Для количественной оценки удовлетворенности трудом работников филиала «Скидельский» предлагается выделить несколько групп факторов удовлетворенности трудом на основании вопросов анкеты и осуществить их ранжирование по показателю степени удовлетворенности трудом. Методика исследования удовлетворенности трудом работников предприятия следующая: показатель степени удовлетворенности трудом рассчитывается по каждому фактору по формуле:



$$Y_i = (Ч_1 * K_1 + Ч_2 * K_2 + Ч_3 * K_3 + Ч_4 * K_4 + Ч_5 * K_5) / Ч_{общ} ,$$

где  $Y_i$  – степень удовлетворенности работников по  $i$ -му фактору;  $Ч_1$  – численность полностью удовлетворенных работников по данному фактору;  $Ч_2$  – численность в основном удовлетворенных работников по данному фактору;  $Ч_3$  – численность в чем-то удовлетворенных работников по данному фактору, в чем-то – нет;  $Ч_4$  – численность в основном неудовлетворенных работников по данному фактору;  $Ч_5$  – численность полностью неудовлетворенных работников по данному фактору;  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$  – весовые коэффициенты, принимаемые равными 4, 3, 2, 1, 0 соответственно;  $Ч_{общ}$  – общая численность опрошенных.

Проанализировав вопросы анкеты, было выделено три группы факторов (основанием для классификации послужили мотивы трудовой деятельности работников):

1 группа факторов - факторы удовлетворенности, обусловленные действием рационалистических мотивов трудовой деятельности: современность оснащения рабочего места; производственная безопасность; уровень оплаты труда; защита от увольнения, гарантия рабочего места; медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение; организация досуга работников (возможность для занятия спортом, праздничные корпоративные мероприятия, организация летнего отдыха для детей сотрудников).

2. группа факторов - факторы удовлетворенности, обусловленные действием социальных мотивов трудовой деятельности: психологическая атмосфера в коллективе; информированность об организации; возможность карьерного роста; система морального поощрения; взаимодействие между различными подразделениями; процесс адаптации новых сотрудников; отношения между руководителями и подчиненными в целом.

3. группа факторов - факторы удовлетворенности, обусловленные действием мотивов самоактуализации: оценка деятельности руководства; степень доверия к руководству; возможность повышения профессиональной квалификации; участие при постановке целей и принятии решений.

Используемая методика расчета предполагает следующие заключения в зависимости от принимаемых значений рассматриваемого показателя:  $Y_i =$  от 0 до 0,8 – низкий уровень удовлетворенности;  $Y_i =$  от 0,8 до 1,6 – уровень удовлетворенности ниже среднего;  $Y_i =$  от 1,6 до 2,4 – средний уровень удовлетворенности;  $Y_i =$  от 2,4 до 3,2 – уровень удовлетворенности выше среднего;  $Y_i =$  от 3,2 до 4 – высокий уровень удовлетворенности.

Результаты исследования в сведены в таблицу 3.

Таблица 3 – Оценка степени удовлетворенности трудом работников управления

Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом $Y_i$		
	Рук-ли	Спец-ты	В целом
<b>1 группа факторов</b>			
Современность оснащения рабочего места	2,75	2,60	2,70
Производственная безопасность	2,82	2,53	2,72
Уровень оплаты труда	1,96	2,20	2,05
Защита от увольнения, гарантия рабочего места	2,71	2,53	2,65
Медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение	1,18	1,33	1,23
Организация досуга работников	2,54	2,13	2,40
<b>2 группа факторов</b>			
Психологическая атмосфера в коллективе	3,14	3,27	3,19
Информированность об организации	2,21	2,53	2,33
Возможность карьерного роста	1,93	2,33	2,07



Система морального поощрения	2,18	2,47	2,28
Взаимодействие между различными подразделениями	2,36	2,47	2,40
Процесс адаптации новых сотрудников	1,00	1,53	1,19
Отношения между руководителями и подчиненными в целом	3,07	3,07	3,07
3 группа факторов			
Оценка деятельности руководства	2,82	2,87	2,84
Степень доверия к руководству	2,75	3,07	2,86
Возможность повышения профессиональной квалификации	2,61	2,73	2,65
Участие при постановке целей и принятии решений	3,20	3,04	3,09
Обобщающий показатель степени удовлетворенности трудом	2,42	2,52	2,45

Как показали расчеты, в целом удовлетворенность трудом работников управления находится на уровне, несколько превышающем среднее значение (обобщающий показатель равен 2,45). Только один фактор имеет уровень удовлетворенности, приближенный к высокому – психологическая атмосфера в коллективе. Наиболее низкий уровень удовлетворенности имеют такие факторы, как «медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение», «процесс адаптации новых сотрудников». Большинство показателей находится на среднем уровне и уровне выше среднего. Результаты показали некоторые различия в уровне удовлетворенности среди респондентов, представляющих значительный интерес для выявления особенностей трудовой мотивации. В первую очередь, специалисты предъявляют больше запросов к факторам, связанным с производственными условиями труда (современность оснащения рабочего места, производственная безопасность). Руководители же более критично оценивают уровень оплаты труда, возможность карьерного роста, что вполне логично, если рассматривать роль руководящего состава различного уровня в традиционном аспекте опоры для предприятия. Также их больше беспокоят такие факторы, как информированность об организации, участие при постановке целей и принятии решений, система морального поощрения.

Таким образом, в филиале «Скидельский» выражен механизм материального стимулирования работников аппарата управления, уровень заработной платы позволяет удовлетворять текущие потребности. У работников управления выражено желание повышения заработной платы, но это естественный момент экономических отношений. Однако нематериальная система мотивации на предприятии развита слабо: управленческие работники не видят возможностей карьерного роста, не всегда могут реализоваться как профессионалы, коммуникационное поле взаимодействия достаточно слабое, работники не развивают общение и не всегда могут построить диалог, что проявляется в неспособности решать организационные проблемы сообща.

Итак, анализ системы мотивации работников управления в филиале «Скидельский» выявил, что на предприятии достаточно хорошо развито как материальное, так и моральное стимулирование труда, что благоприятно влияет на мотивацию работников управления. Однако имеются и некоторые недостатки в системе мотивации работников управленческого аппарата: заработная плата растет медленными темпами; отсутствуют система управления карьерой, эффективная система мотивации карьерного роста работников управления и их самореализации; в недостаточной мере развита система оценки личного вклада работника управления.





### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Баркова, Н. Г. Материальная мотивация управленческого персонала сельскохозяйственного предприятия / Н. Г. Баркова // Science and education in the modern world: challenges of the XXI century : материалы III Международной научно-практической конференции, Нур-Султан, 10-12 июля 2019 г. - Нур-Султан : Объединение юридических лиц в форме ассоциации "Общенациональное движение "Бобек", 2019. - Т. V. - С. 24-27
2. Никитина, Н. В. Подходы к формированию системы мотивации в сельскохозяйственных предприятиях Республики Беларусь / Н. В. Никитина, Н. Г. Баркова // Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации : сборник тезисов V Национальной научно-практической конференции, Комрат, 12 дек. 2019 г.: Т 1 / под общ. ред. Т. Д. Дудогло ; ред. кол. Д. Пармакли [и др.]. - Комрат, 2019. - С. 83-87
3. Козлов, А. А. Мотивационные предпочтения служащих: актуальность индивидуального подхода / А. А. Козлов, В. И. Высокоморный // Современные технологии сельскохозяйственного производ-водства : сб. науч. статей по материалам XXII Межд-д. науч-практ. конф. – Гродно : ГГАУ, 2019. – С. 101-103.

## INNOVATSION VA RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA AYOLLAR BANDLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

**Abdullayeva Zamira Muhtorovna**  
**Mamatqulova Gulnoza Furqatovna**

Samarqand davlat universiteti  
Inson resurslarini boshqarish fakulteti magistrantlari

***Annotatsiya:** Hozirgi raqamli iqtisodiyot sharoitida aholi turmush darajasidan kelib chiqqan holda ayollar bandligini oshirish davlat siyosatining ustuvor vazifasi sifatida qaralmoqda. Bu xususda mehnat bozorida ayollar raqobatbardoshligini oshirish, ularning ilmiy va amaliy savodxonligini oshirish, davlat va nodavlat sektorlari tomonidan qo‘shimcha mablag‘larni jalb qilish kabi masalalar bosh omillar hisoblanadi. Maqolada bu mavzu yuzasidan hal qilinishi lozim bo‘lgan masalalar, bundan ko‘zlangan maqsad, ularni yechish yo‘llari va vazifalar bo‘yicha ilmiy tadqiqot ishlari olib borilib, bu bo‘yicha ilmiy asoslangan taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

***Kalit so‘zlar:** innovatsiya, ayollar bandligi, ayollar mehnat bozori, ayollar daftari, gendertenglik.*

Innovatsion rivojlanish sharoitida, inson faoliyatining turli sohalarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini ishlab chiqish va joriy etish alohida o‘rin tutadi. Innovatsiyalar kundalik hayotning har bir sohasida o‘z o‘rnini egallamoqda. Jamiyat hayotida innovatsiyalar muhim rol o‘ynaydi, shuning uchun innovatsiya bor sohada taraqqiyot va rivojlanish bo‘ladi. Ilg‘or xorijiy tajriba, jahon fanining zamonaviy yutuqlari, innovatsion g‘oyalar, ishlanmalar va texnologiyalar asosida iqtisodiyotning barcha tarmoqlari va ijtimoiy sohani jadal innovatsion rivojlantirishni ta‘minlash maqsadida O‘zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish vazirligining tashkil topganligi ushbu sohani rivojlanayotganligining yaqqol dalilidir. Respublikada ushbu sohani shakllantirish va shu asosda aholi turmush darajasini oshirish ijtimoiy-iqtisodiy hayotda muhim ustuvor vazifa bo‘lib kelmoqda.