

валовой доход (при валовом доходе 460 млрд. руб. на оплату использовано 468млрд.).

Исследования показали, что мотивационное ядро трудовой деятельности в сельском хозяйстве составляют в настоящее время в основном мотивы трёх групп: оплата труда и доходы от личного хозяйства, получаемые при помощи сельхозпредприятий; благоприятные условия труда и быта; социально-психологические отношения и возможность самореализации в труде. Что касается мотивов собственности, которые в рыночных условиях должны действовать в качестве весомого фактора трудовой активности, можно констатировать, что они пока не приобрели необходимой значимости, хотя отчетливо заметен рост их доли в реформированных хозяйствах, где происходят реальные изменения в отношениях собственности, в их экономическом наполнении.

#### Литература

Милосердов В. Интересы, собственность, эффективность.// АПК: экономика, управление. 2001, №12, с.4-11.

Титарева Т.Э. К вопросу повышения эффективности материального стимулирования труда в сельскохозяйственных предприятиях.//Экономическая мысль: метод и современность. Материалы международного симпозиума ч.3, Горки, 1997, с.186-189.

Злобин Е. Факторы мотивации аграрного труда.// Экономика, управление в АПК, 1998, №2, с.58-62.

### **МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**А.А Титович, к.э.н., доцент**

*Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации*

Понять, как возникает, проявляется и воспроизводится то или иное поведение работников в организации – значит получить мощный инструмент управления мотивацией труда. Чтобы объяснить причины и характер поведения работников в тех или иных ситуациях важно выяснить, что влияет на способы их сотрудничества, обеспечивающие достижение целей организации. Порой парадоксальное на первый взгляд поведение членов трудового коллектива находит отражение в противоречиях организации и путях преодоления этих противоречий – поступках работников и выборе стратегической линии их поведения.

Естественно, что трудовое поведение зависит от личностных характеристик работников, их мотивов, ценностных ориентаций, идеалов, установок. Но не менее важное значение имеет и организационная среда поведения, формирующаяся на основе стихийности и направленности управленческих процессов. Вектор этих процессов задается усилиями руководителей, однако реализуются они в поведении непосредственных исполнителей.

Реальная организационная среда поведения определяется соотношением векторов целенаправленного воздействия и стихийного состояния. Учет целенаправленной составляющей системы управления персоналом имеет чрезвычайно важное значение для анализа влияния на него различных мотивов. Понять поведение работников, вовлеченных в трудовые отношения, складывающиеся в данной организации можно, если представить, что они возникают и воспроизводятся на пересечении двух основных сил – подчиняющих работника и согласующих его интересы. Силы, подчиняющие работника, больше проявляются в официальном поведении руководителей и подчиненных, а согласующие интересы – в неофициальных служебных контактах.

В первом случае главной является установка сверху «Вы обязаны» и восприятие ее снизу «Я обязан». Возникающая на этой основе обязующая норма и является исходной позицией в формировании организационного поведения [1, с.30]. Само поведение предполагает выполнение ряда требований и соблюдения определенных запретов. Организация при помощи официальных санкций оказывает воздействие на трудовое поведение работника. Степень регламентации, строгость контроля могут быть различными. Работник ориентируется, прежде всего, на те нормы и правила, выполнение которых более строго контролируется и регулируется дисциплинарными, экономическими санкциями или общественным мнением. При этом поведение описывается широким спектром способов «от конфронтации до сотрудничества».

Во втором случае, силы действуют в направлении развития человека труда как личности, его творческого потенциала и профессионального роста. Эти силы способствуют созданию в коллективе атмосферы сотрудничества, взаимопонимания, открытых коммуникаций, взаимостраховок в решении совместных задач.

Предмет трудового поведения работника в организации можно представить в виде четырех альтернативных моделей: «персонализации отношений», «стихийного требования исполнительности – эпизодического согласования интересов», «формализованных отношений», «стихийной блокировки интересов – эпизодического творчества».

Эти модели могут взаимопереходить друг в друга, характеризуя либо направление развития отношений в коллективе либо их деградацию. Менее устойчивыми являются модели «стихийной блокировки интересов – эпизодического творчества» и «стихийного требования исполнительности – эпизодического согласования интересов». Они характерны для ранних стадий развития организации, ее становления и совершенствования. Две другие модели характеризуют в основном завершённый процесс формирования трудовых отношений и являются более устойчивыми к переменам.

В настоящее время, как свидетельствуют данные проведенных исследований, наиболее часто культивируется жесткая модель «формализованных

отношений». Трудовые отношения, складывающиеся в рамках данной модели непростые. Организации, применяющей данную модель труднее решать возникающие проблемы. Работники нацелены на решение своих функциональных задач, тогда как интересы общего дела, как правило, требуют взаимосогласованной работы всего коллектива. Это противоречие приводит к тому, что имеющийся трудовой потенциал используется не в полной мере.

Наиболее перспективной является модель «персонализации отношений». Для нее характерны отношения приобщенности работников к организации, творческий подход, самововлеченность в рабочие процессы. В данном случае трудовые отношения базируются на принципе, что главная ценность – это человек. Нарастающие трудности в процессе управления персоналом требуют изыскания дополнительных возможностей повышения использования имеющихся трудовых ресурсов, их развития и совершенствования. Применение данной модели в системе мотивации трудовой деятельности персонала, позволит, как нам представляется, повысить эффективность работы предприятий.

## **АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

**Г.В. Хаткевия, доцент**

*Белорусский государственный экономический университет*

Сложившаяся за многие годы система управления в Республике Беларусь привела к возникновению экономического отчуждения трудящихся от средств производства и результатов труда. К такому мнению пришел ряд ученых экономистов и практиков республики: В. Гусаков, Б. Шапиро, А. Мучинский, Ф. Мирочицкий, Ю. Мороз, В. Крестовский, В. Гаркун, С. Шапиро и др. По мнению В. Хрипача и других, это выражается в том, что в условиях общественной собственности на средства производства важнейшую функцию хозяйственного руководства выполняли не сами непосредственные производители материальных благ, а государство в лице его разных органов управления. Именно они отстранили конкретного труженика как от результатов труда, так и от управления производством. Доходы коллективов и отдельных работников зачастую не зависели от эффективности использования ими производственных ресурсов. Общественная собственность воспринимается работниками как "ничейная". В этих условиях в обществе постоянно существовала проблема: как заинтересовать людей, побудить их работать эффективно, экономить материальные и трудовые ресурсы, своевременно и качественно выполнять поставленные задачи. Особенно обострилась необходимость мотивации работников в повышении эффективности производства в условиях кризисных явлений и осуществлении экономических реформ по переходу к рыночным условиям хозяйствования. Чтобы реализовать принципы радикальной экономической ре-