

Однако несмотря на перевыполнение плана по доходам, в регионах образовалась задолженность бюджетных учреждений и организаций. Если на 1 января 1998 г. она составляла 478 млрд р., то на 1 января 1999 г. — уже 767,4 млрд р. Основная сумма задолженности приходится на оплату коммунальных услуг — 206,4 млрд р., субсидии — 203,8 млрд р., приобретение предметов снабжения и расходных материалов — 106,8 млрд р., капитальные вложения — 149 млрд р.

В условиях, когда остатки средств по местным бюджетам более, чем в 5 раз превышали кредиторскую задолженность учреждений и организаций, финансовые органы имели реальные возможности и обязаны были обеспечить погашение задолженности.

На наш взгляд, такая ситуация во многом связана с тем, что финансовые органы на местах не обеспечивают проведение непрерывного и тщательного анализа текущего исполнения бюджета. Поэтому желательно в законодательном порядке предусмотреть меры ответственности финансовых органов за несвоевременное финансирование учреждений и мероприятий при наличии средств в бюджете.

Нельзя забывать, что комплекс мер, направленных на укрепление доходной базы бюджета, должен учитывать не только интересы государства, но и других участников бюджетного процесса, что позволит значительно повысить эффективность бюджетной политики в целом.

**Л.В. МИСНИКОВА**

---

## *МОТИВАЦИЯ ТРУДА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ*

---

Мотивация труда в экономической литературе на постсоветском пространстве рассматривается весьма неоднозначно при всей схожести даваемых определений. Она, главным образом, толкуется как любого вида воздействие на работника, побуждающее его к результативному труду, приносящее отдачу. Не оспаривая такого понимания мотивации, необходимо определить место этой категории в системе экономических терминов и понятий, что позволит предложить возможности ее практического использования.

Большинство зарубежных учебников по менеджменту включает раздел по мотивации труда, поскольку их авторы относят мотивацию к одной из функций управления [1, 2, 3, 4]. Аналогичного подхода придерживаются белорусские ученые Р.С. Седегов, Н.И. Кабушкин, В.Н. Кривцов [5].

Придание мотивации роли функции автору представляется весьма важным. Мотивируя труд во все времена, руководители и соответственно теории управления не всегда видели в мотивации неотъемлемую часть процесса управления, а это сводило ее к простому предложению денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. В результате прерывался процесс взаимосвязанных действий, направленных на достижение результата, т.е. процесс управления. Только определение места мотивации в одном ряду с планированием, организацией и контролем даст возможность ожидать эффект от предпринимаемых управленческих решений. И уже вопросом другого порядка будет определение механизма интеграции названных функций управления.

Однако в недавно появившихся российских учебниках как по управлению персоналом (Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев), так и по экономике труда (Г.Г. Меликян, Р.П. Колосова) вообще не включены отдельные разделы, рассматривающие мотивацию труда [6, 7]. В них выделены разделы по оплате труда персонала. Этим, по мнению автора, оторвана часть (оплата труда) от целого (процесс мотива-

ции труда). Далее мотивация вообще не находит своего места в управлении персоналом, что зачастую сводит мотивацию к стимулированию, рассмотрению этих категорий как синонимов [8, 80–81].

Украинский ученый А.С. Афонин рассматривает мотивацию как самостоятельную рыночную технологию — упорядоченную совокупность конкретных приемов, методов, процессов, обеспечивающих достижение поставленных целей. Ключевыми технологиями рынка кроме того он считает менеджмент и маркетинг [9]. Здесь, на наш взгляд, проявляется крайняя точка зрения отрыва мотивации от процесса управления.

Наше представление о мотивации основывается на первой из рассмотренных точек зрения и заключается в следующем. Она, безусловно, представляет собой важнейшую функцию менеджмента и соответственно менеджеров всех уровней, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации целенаправленного поведения людей по достижению их собственных целей и целей предприятия. Данная категория достаточно сложна с точки зрения определения наиболее подходящих процессов, приемов, методов мотивации труда для каждого конкретного предприятия в конкретный отрезок времени, а также для каждого работника. Без изучения ситуации специально подготовленными управлять человеческими ресурсами людьми разработка стройной системы управления персоналом, включающей его мотивацию, просто невозможна.

Такое представление о мотивации и ее месте в системе управления говорит о необходимости, во-первых, введения в наших учебных заведениях отдельной специальности или специализации "Менеджмент персонала". Это позволит подготовить для белорусского бизнеса специалистов, понимающих необходимость смещения акцентов с технократических подходов в управлении кадрами к целостному подходу, предполагающему изменение отношений к "человеческим ресурсам". Во-вторых, данное представление о мотивации требует пересмотра функциональных обязанностей кадровых служб отечественных предприятий. Менеджер персонала должен стать помощником всех других функциональных руководителей в вопросах подбора, обучения, оценки работы и мотивации труда работников и коллективов.

Для разработки системы управления персоналом необходимо критически изучить теории мотивации, используемые в мировой практике, и опыт их применения на отдельных предприятиях. Учитывая довольно широкую освещенность названных вопросов, автор, не вникая глубоко в содержание рассматриваемых теорий мотивации, попытается в рамках данной статьи выделить особенно важные, на его взгляд, моменты для применения в условиях трансформационного периода на предприятиях Республики Беларусь.

Основной теорией мотивации последних лет экономическая литература называет общеизвестную теорию иерархии потребностей А. Маслоу. Заметим, что как и марксистская теория, на первое место среди всех потребностей А. Маслоу ставит необходимость удовлетворения материальных потребностей (более высокого порядка), а в качестве вторичных потребностей действует стремление к безопасности и хорошим условиям труда. Важность этого положения для современного уровня развития экономики Республики Беларусь состоит в том, что среди других приемов мотивации именно стимулирование труда выступает на первый план.

Теория мотивации Дэвида МакКлелланда нашла широкое распространение в современном мире. Его книга "Величайшие принципы менеджмента" является бестселлером в Соединенных Штатах. Как нам представляется, его теория более применима именно в высокоразвитой экономике, поскольку ориентирует на мотивацию власти, успеха или причастности, полагая, что потребности более низкого порядка уже удовлетворены. Одновременно она показала, представление о том, что в сложных экономических условиях люди будут стремиться работать с большей отдачей, ориентируясь на другие ценности или потребности, такие например, как сохранение работы, предприятия, является ошибочным. Роль мотивации и в таких условиях не снижается.

Еще одной наиболее распространенной теорией мотивации среди так называемых содержательных теорий является двухфакторная модель Герцберга, выросшая на основе концепции "Теории У" МакГрегора. В ней в отличие от двух вышеназванных теорий выделена группа факторов или потребностей (гигиени-

ческих), которые не требуют мотивации с точки зрения получения отдачи, а требуют обязательного обеспечения, так как в противном случае вызывают неудовлетворение работой. Эта теория интересна тем, что предполагает для получения удовлетворения от работы передачу исполнителям некоторых управленческих функций. Одновременно она доказывает, что дальнейший рост производительности труда возможен за счет использования таких мотивационных факторов, как признание и одобрение результатов работы, успех, возможность творческого и делового роста и т.п.

Герцберг отнес заработную плату к группе гигиенических мотивов или факторов. Нам представляется, что есть определенная мера, до которой уровень заработной платы вызывает неудовлетворенность работой, а после которой становится побудителем (стимулом) к труду. Вот почему подход к этому фактору не должен быть однозначным.

Все содержательные теории выходят на мотивацию через потребности работников и ориентируют руководителей предприятий на то, чтобы знать эти потребности и учитывать их значение в процессе постоянно изменяющейся ситуации в коллективе.

Что касается процессуальных теорий, то они основное внимание уделяют не потребностям, а процессу поведения людей в момент достижения определенных целей. Среди них наибольшее распространение получили теория ожидания, теория равенства, теория справедливости и модель Портера-Лоулера, каждая из которых внесла свой вклад в понимание процесса мотивации.

Так, теория ожидания Виктора Врума доказала, что эффективной мотивация будет в том случае, когда затраты труда по мнению работников позволят достичь цели и в результате получить вознаграждение соответствующего размера. Если же размер вознаграждения недостаточен или достичь цели по мнению работника не представляется возможным, то мотивация ослабевает.

Теория справедливости предостерегает от дисбаланса и несправедливости в оплате труда работников, которые вызывают психологическое напряжение в коллективе, снижают интерес к работе.

Теория равенства нашла применение в шведской модели солидарной оплаты труда, придерживающейся принципов: равная оплата за равный труд и сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Модель Портера-Лоулера объединила элементы теории ожиданий и теории справедливости.

К сожалению, следует сказать, что зарубежная наука управления признает наличие разрыва между научными подходами теоретиков мотивации и реальными экономическими процессами. Это значительно осложняет задачу определения наиболее действенной для наших условий теории мотивации. Вместе с тем только ясно представляя, что мотивирует и демотивирует труд, можно разрабатывать конкретные модели мотивации на предприятии.

При этом следует исходить из того, что не только повышение уровня материального благосостояния, но и обеспечение каждому работнику максимума внимания, уважения, неуклонного роста социального престижа в соответствии с результатами и затратами его труда могут сделать модель мотивации эффективной. Само же внедрение и разработка модели мотивации должны проводиться, по нашему мнению, в следующей последовательности:

изучение факторов, от которых зависит поведение людей, возможности их учета и оценки;

последовательная выработка, проверка и закрепление простых форм мотивации, в том числе стимулирования;

разработка теоретического и методологического фундамента модели мотивации;

развитие и внедрение всего комплекса мер влияния на работника.

В заключение хотелось бы остановиться подробнее на роли оплаты труда в системе мотивации, придерживаясь той точки зрения, что она является основным методом мотивации. При этом категорию "оплата труда" рассмотрим в широком смысле, как весь спектр поступающих в распоряжение работников жизненных благ и услуг, обеспечивающих не только объективно необходимое воспроизводство рабочей силы, но и опосредованное удовлетворение ряда других потребностей более высокого порядка: социальных потребностей, потребностей в уважении и в са-

морализации. Сложно спорить с тезисом о том, что подтверждением успеха работника могут выступить сообщение об этом в коллективе и соответствующее материальное вознаграждение. Факт доступности для менеджеров высшего звена ряда социальных льгот в виде оплачиваемых компаниями полностью или частично личных потребностей делает на зарубежных предприятиях распространенным стремление служебного роста. Таким образом, более сильного мотиватора, чем оплата труда, обеспечивающая удовлетворение потребностей разных уровней, не предложила ни одна из рассмотренных и нерассмотренных в статье теории. Следовательно, при разработке модели мотивации на предприятии важно определить место системы оплаты труда в ней.

Гигиеническим фактором (теория Герцберга) оплата труда может являться, по нашему мнению, только в пределах ниже уровня государственной Единой тарифной сетки, применяемой для оплаты труда на бюджетных предприятиях. Во всех остальных случаях она является мотивирующим фактором.

В экономических условиях нашей республики известны периоды, когда оплата труда обеспечивала удовлетворение только физиологических потребностей для значительной части населения, не теряя в это время своего стимулирующего и мотивирующего характера.

Таким образом, на основе изучения подходов к категории мотивации и зарубежных теорий мотивации можно сделать вывод, что в научно-методическом плане важным является изучение мотивации как одной из функций менеджмента и ее взаимодействия с другими функциями. Но без широкого экономического подхода к исследованию конкретных экономических условий деятельности предприятия ни одна из существующих теорий не может быть по-настоящему реализована. Одновременно при разработке теории мотивации оплату труда нельзя рассматривать только как фактор удовлетворения потребностей низкого уровня, как гигиенический фактор. Более того, она позволяет реализовать значительную часть потребностей высокого порядка.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. М., 1992.
2. Стюарт Г. Успешный менеджмент торговли. Как сделать Вашу команду самой лучшей/ Пер. с англ. Л.А. Мороз. Мн., 1997.
3. Boone L., Kurtz D. Contemporary Business. The dryden press. 1990.
4. Brymer R. Hospitality Management. Kendall, 1991.
5. Седегов Р.С., Кабушкин Н.И., Кривоцов В.Н. Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия. Мн., 1997.
6. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учеб. для вузов. М., 1997.
7. Экономика труда и социально-трудовые отношения/ Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М., 1996.
8. Давыдова Г.А. Роль мотивации труда в повышении эффективности работы предприятия // Экон. проблемы упр. качеством: Тез. докл. междунард. науч.-практ. конф. Мн., 1999.
9. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. К., 1994.