

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УДК 331.103+338.2

Богдашиц Елена Александровна

**МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ ФУНКЦИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Минск - 2002

Работа выполнена в Белорусском государственном экономическом университете

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор **Беляцкий Н.П.**, БГЭУ, кафедра организации и управления

доктор экономических наук, профессор **Короленок Г.А.**, БГЭУ, кафедра управления предприятиями торговли и услуг, кандидат экономических наук, доцент **Тозик А.А.**, БНТУ, кафедра экономики и управления на транспорте

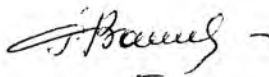
Оппонирующая организация – Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь

Защита диссертации состоится 27 декабря 2002 года в 16<sup>00</sup> часов на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 в Белорусском государственном экономическом университете по адресу: 220070, г. Минск, пр. Партизанский 26, корп. 1, ауд. 205 (зал заседаний Совета). Телефон 249-51-07.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного экономического университета.

Автореферат разослан «26» ноября 2002 года.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций  
к.э.н., профессор



Р.П. Валевич

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертации.** В процессе адаптации к рыночной системе отношений перед промышленными предприятиями Республики Беларусь появляется необходимость пересмотра принципов и методов хозяйствования, овладения новым типом экономического поведения.

Практика доказывает, что в рыночных условиях способность предприятия к самоорганизации и выживанию определяется не только решенностью финансовых, производственных и снабженческо-сбытовых проблем, но и целенаправленностью усилий каждого из членов трудового коллектива. Ориентация управления хозяйствующим субъектом на соблюдение законов и требований рынка нереализуема без эффективной мотивации, без ориентации трудовых установок персонала на активно-преобразовательные ценности.

Применяемая на белорусских предприятиях система мотивации наемного труда часто не соответствует концептуальным положениям рыночной экономики. Она не учитывает интересы всех субъектов трудовых отношений, абстрагирована от действия механизма спроса и предложения при определении цены рабочей силы, носит упрощенно-уравнительный характер, что, в конечном счете, не способствует полной реализации профессиональных навыков работника, росту результативности его труда и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

Актуальность проблемы активизации персонала в сфере производственных отношений определяет необходимость изучения управленческого содержания мотивации. основополагающие идеи функционального подхода в рамках данного направления изложены в работах зарубежных ученых М. Мескона, П. Друкера, Т. Питерса, Р. Уотермена. Проблемам развития теоретических основ мотивации, изучаемой с позиции субъекта управления, посвящены работы как белорусских ученых-экономистов Базылевой М.Н., Беляцкого Н.П., Бутени В.Е., Головачева А.С., Кабушкина Н.И., Короленка Г.А., Кривцова В.Н., Муталимова М.Г., Омелянюка А.М., Седегова Р.С., так и российских авторов Алавердова А.Р., Андреева В.Н., Галенко В.П., Глущенко Е.В., Захарова Н.И., Ильина Е.П., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Уткина Э.А. В контексте изучаемой проблемы весьма полезными являются разработки Борисевича В.И., Волгина Н.А., Калины А.В., Лещиловского П.В., Мухамбетова Т.И., Палицына В.А., Поварич И.П., Поповой И.М., Прошкина Б.Г., Ручки А.А., Сакады Н.А., Самары Н.А., Суши Г.З., Тарасевич В.И., Хрипача В.Я. в области стимулирования труда.

Вместе с тем такие аспекты мотивации, как согласование целей субъекта и объекта управления, целенаправленное формирование мотивационного предпочтения, создание благоприятного мотивационного климата предприятия с учетом специфики трансформационного периода еще не получили необходимого развития в научной литературе. Данные положения определили выбор темы и общую направленность диссертационной работы.

**Связь работы с крупными научными программами, темами.** Диссертационное исследование проводилось в рамках научно-исследовательской работы по теме «Теоретико-методологическое развитие антикризисного менеджмента в сфере реального сектора экономики» № ГР 20001296 (2000-2004 гг.) и проекту TACIS программы ЕС «Capacity Building in Management Training in Belarus – Twinning of Public & Private Institutions» CONV01/TAC/001 B7-52002153 (B1-9801) (2001-2003 гг.).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка инструментов повышения эффективности мотивации наемного труда в условиях трансформации экономики. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- определена роль мотивации в системе функций управления персоналом и с позиции функционального подхода уточнены содержание, цель и задачи мотивации;
- расширена и дополнена система методов мотивации;
- предложена модель мотивации, учитывающая соотношение целей объекта и субъекта управления;
- определены основные тенденции развития мотивационной сферы труда персонала и мотивационного климата промышленных предприятий Республики Беларусь, обусловленные спецификой трансформационного периода;
- разработаны методики исследования социально-трудовой сферы предприятия;
- разработаны методические рекомендации по повышению гибкости тарифной системы оплаты труда на предприятии.

**Объект и предмет исследования.** Объектом диссертационного исследования является персонал как интегрирующий элемент социального, экономического и инновационного пространства промышленного предприятия. Предметом исследования выступают инструменты мотивации как вида деятельности в системе управления персоналом промышленного предприятия. Базой проведения диссертационного исследования являются предприятия кондитерской и масложировой отраслей концерна «Белгоспищепром».

**Методология и методы проведенного исследования.** Методологическую основу диссертационного исследования составили фундаментальные положения менеджмента, экономической теории, экономики предприятия и экономической социологии. Информационным обеспечением исследования явились законодательные и нормативные акты Республики Беларусь, данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, Департамента занятости Республики Беларусь, данные статистической отчетности предприятий концерна «Белгоспищепром» и результаты проведенного автором социологического исследования.

В соответствии с поставленными задачами в диссертационном исследовании применялись как общенаучные методы познания (анализ, синтез, абстра-

гирование, обобщение, формализация), так и специальные научные методы: социологические методы сбора первичной информации, экономико-статистические методы, методы регрессионного анализа. Принципиальное значение в методологическом плане имело использование системного и функционального подходов в изучении проблемы мотивации.

**Научная новизна и значимость полученных результатов.** Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании и решении комплекса теоретических и практических проблем, связанных с развитием системы инструментов повышения эффективности мотивации наемного труда в условиях трансформационных преобразований экономики. К наиболее существенным результатам выполненного исследования, содержащим научную новизну, относятся:

- уточнение управленческого содержания мотивации как процесса формирования организационно значимых трудовых мотивов работника. В отличие от существующих приемов мотивация исследуется в рамках функционально-пространственного подхода к процессу управления, что позволяет обосновать ее связующую роль в системе функций управления персоналом и обеспечить системный подход к управлению мотивационным выбором работника;

- развитие системы методов мотивации. Предложенная система методов мотивации основана на иерархической соподчиненности категорий «мотивация» и «стимулирование» и предполагает комплексное применение методов опосредованной (стимулирование) и непосредственной мотивации, что позволяет наиболее полно учитывать психологические особенности личности как объекта управления;

- уточнение модели мотивации. В отличие от существующих подходов предлагаемая модель учитывает изначальное несоответствие целей субъекта и объекта управления и разный уровень восприятия персоналом конкретной мотивирующей ситуации, что позволяет сформировать политику превентивного управления мотивационным выбором за счет комплексного воздействия на личность и условия ее жизнедеятельности;

- разработка методики оценки воспроизводственной функции оплаты труда на предприятии (в отрасли). В отличие от существующих методик она учитывает иждивенческую нагрузку и уровень дифференциации оплаты труда на предприятии (в отрасли), что позволяет сопоставлять фактический уровень оплаты труда с тем, который обеспечивает всем работникам предприятия (отрасли) минимально допустимый общественно необходимый уровень жизни;

- разработка методики мониторинга мотивационного климата предприятия. В отличие от существующих методик она основывается на применении социологического и учетно-аналитического подходов к формированию информационной базы, что позволяет не только оценивать состояние социально-трудовой сферы предприятия, но и давать прогнозы и сценарии ее развития;

- разработка методики моделирования мотивационной привлекательности предприятия. В отличие от существующих подходов она позволяет установить

причинно-следственные связи в формировании мотивационных предпочтений персонала и количественно оценивать влияние социально-трудовых факторов на мотивационную привлекательность предприятия;

- разработка методических рекомендаций по повышению гибкости тарифной системы оплаты труда на предприятии. Их суть заключается во взаимоувязке оплаты труда с интегральной оценкой труда работника, учитывающей характер и результативность труда, профессиональную подготовку и деловые качества, проявленные при выполнении работы, что позволяет усилить индивидуализацию оплаты труда и повысить ее зависимость от конечных результатов труда.

Научная значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты исследования развивают методологию мотивации в системе управления персоналом.

**Практическая значимость результатов** определяется тем, что:

- методика мониторинга мотивационного климата предприятия используется субъектами хозяйствования для оценки состояния социально-трудовой сферы и обоснования коррекционно-упреждающих мероприятий ее развития, что подтверждается соответствующими актом и справкой о внедрении;

- теоретические положения диссертационного исследования использованы в проекте TACIS при разработке учебно-методического материала по подготовке магистров делового администрирования в Республике Беларусь;

- теоретические положения и практические рекомендации диссертационного исследования используются в учебном процессе БГЭУ в рамках преподавания учебных дисциплин «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами».

**Экономическая и социальная значимость результатов** диссертационной работы заключается в том, что использование предлагаемых методических разработок способствует повышению качества оценки состояния социально-трудовой сферы предприятия и обеспечивает повышение социально-экономической эффективности принимаемых управленческих решений. Использование предлагаемых решений создает основу для выработки и проведения научно обоснованной социально-экономической политики, в наибольшей степени учитывающей интересы всех субъектов социально-трудовых отношений.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. управленческое содержание мотивации, состоящее в формировании организационно значимых трудовых мотивов персонала. Оно в наибольшей степени отражает принцип целенаправленности управленческого воздействия и определяет связующую роль мотивации в системе функций управления персоналом, тем самым реализуя системный подход к управлению мотивационным выбором работника;

2. модель мотивации персонала, отражающая согласование целей объекта и субъекта управления и позволяющая обеспечить опережающее управление про-

цессом формирования мотивационного предпочтения путем комплексного воздействия на личность и условия ее жизнедеятельности;

3. методика оценки воспроизводственной функции оплаты труда на предприятии (в отрасли), суть которой состоит в сопоставлении фактического уровня оплаты труда с тем, который обеспечивает персоналу предприятия (отрасли) минимально допустимый общественно необходимый уровень жизни с учетом индивидуальной нагрузки и уровня дифференциации оплаты труда на предприятии (в отрасли);

4. методика мониторинга мотивационного климата предприятия, обеспечивающая проведение комплексного исследования социально-трудовой сферы предприятия и обоснование коррекционно-упреждающих мероприятий ее развития за счет сочетания социологического и учетно-аналитического подходов к формированию информационной базы;

5. методика моделирования мотивационной привлекательности предприятия, позволяющая оценить влияние факторов его социально-трудовой сферы на формирование мотивационных предпочтений работника;

6. методические рекомендации по повышению гибкости тарифной системы оплаты труда на предприятии, суть которых состоит в увязке тарифной составляющей заработной платы с характером и результативностью труда, профессиональной подготовкой и деловыми качествами, проявленными при выполнении работы.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является законченным научным трудом, выполненным автором самостоятельно на основе комплексного исследования проблемы мотивации.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертационной работы изложены в материалах и тезисах докладов на Международной научно-практической конференции «Предпринимательство: проблемы и перспективы» (г. Минск, апрель 1999г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия» (г. Минск, май 1999г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы стабилизации и экономического роста в Республике Беларусь» (г. Минск, октябрь 1999г.); III Республиканской научно-практической конференции «Управление в социальных и экономических системах» (г. Минск, март 2000г.); Международной научно-практической конференции «Проблемы финансирования и кредитования экономики на рубеже XXI века» (г. Гомель, декабрь 2000г.); научно-практической конференции «Механизм функционирования национальной экономики и проблемы экономического роста» (г. Минск, февраль 2001г.); Республиканской научно-практической конференции «Государственная кадровая политика: теория и практика» (г. Минск, февраль 2001г.); Международном семинаре «Опыт и проблемы реализации менеджмента и маркетинга» (г. Минск, май 2001г.); Международной научно-практической конференции «Социально-экономические приоритеты развития региональной экономики»

(г.Гомель, ноябрь 2001г.); Международном научно-практическом семинаре «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (г.Минск, май 2002г.).

Разработанная автором методика мониторинга мотивационного климата предприятия используется ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч» и ОАО «Минский маргаринный завод» при анализе социально-трудовой сферы.

**Опубликованность результатов.** По теме диссертационного исследования опубликовано 3 статьи в научно-практических и 2 статьи в практических журналах, 2 статьи в сборниках научных трудов, 2 материалов и 8 тезисов докладов и выступлений на конференциях.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем диссертации составляет 179 страниц, в том числе 28 рисунков, 18 таблиц на 22 страницах, 6 приложений на 44 страницах. Список использованных источников включает 192 наименования на 12 страницах.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Во *введении* обосновывается актуальность темы диссертационной работы и необходимость дальнейшего ее развития, определяется цель, объект и предмет исследования, формулируются его методологические основы.

В первой главе диссертационной работы «*Теоретико-методологические основы мотивации как функции управления персоналом*» раскрыты управленческое содержание мотивации и ее роль в системе функций управления персоналом.

Многогранность и междисциплинарный характер проблемы мотивации предопределили необходимость разграничения и конкретизации подходов к ее трактовке. В качестве направления диссертационного исследования использован управленческий подход. Его особенность состоит в рассмотрении мотивации двусторонне, как результата взаимодействия позиций субъекта и объекта управления. Предметом анализа данного подхода выступают закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на сознание и поведение личности в процессе осуществления ею трудовой деятельности.

Мотивация представляет собой единство объектно-субъектного аспектов труда. Объектный аспект труда определяется мотивационной сферой личности, отражающей систему ее жизненных ценностей и трудовых мотивов. В этой связи мотивация рассматривается как процесс выбора индивидуумом способа достижения целевого состояния в ходе трудовой деятельности.

Субъектный аспект труда определяется целями организации и конкретизирует содержание управления трудовым поведением. В рамках данного аспекта мотивация представляет собой процесс формирования организационно значимых трудовых мотивов работника и рассматривается как элемент системы функций управления персоналом.



Целесообразность изучения мотивации в рамках системы функций управления персоналом определяется теми обстоятельствами, что, во-первых, любой вид управленческой деятельности не может быть механически отделен от управленческого процесса в целом. Во-вторых, традиционное представление о мотивации как общей функции менеджмента сужает предмет исследования до инструментов децентрализованного управления мотивационным предпочтением. При этом инструменты централизованного управления мотивационным выбором работника остаются в ведении управления персоналом как специальной функции менеджмента. Порождается ситуация разобщенности и разрозненности подходов к изучению мотивации, не учитывающая ее двойственный характер. В-третьих, современные тенденции развития бизнеса нашли отражение в изменении роли управления персоналом в концепции менеджмента. Из управления трудовыми ресурсами оно эволюционировало в управление кадровым потенциалом, из специальной функции менеджмента – в его атрибут. В целях обеспечения системного подхода мотивация исследуется во взаимосвязи с такими видами деятельности, как планирование персонала, привлечение и оценка персонала, оплата труда и развитие персонала.

Сложившийся в практике управления подход к мотивации носит запаздывающий характер. Существование временного разрыва между моментом формирования трудового мотива и управленческого воздействия на него сужает систему инструментов мотивации, подменяя процесс активного управления поведением сотрудников в процесс пассивного приспособления к результатам его проявления. В этой связи особое значение приобретает комплексное использование методов мотивации, в рамках которых выделены методы непосредственной и методы опосредованной (стимулирования) мотивации (рис.1). Пренебрежение методами опосредованной мотивации способствует ликвидации социально-экономического и психологического интереса к труду, а недооценка методов непосредственной мотивации ведет к психологической отчужденности работника от содержания и результата трудовой деятельности.

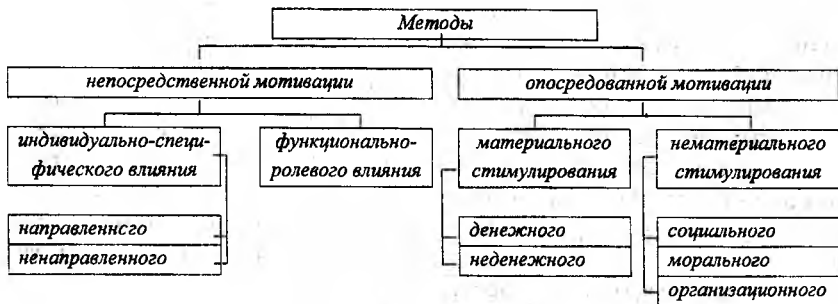


Рис. 1. Классификация методов мотивации

В современной интерпретации мотивации лежит изначальное несоответствие целей собственника предприятия и наемного работника, а также разный уровень восприятия персоналом конкретной мотивирующей ситуации. Предлагаемая модель мотивации состоит из 4 блоков (целеполагающего, мотивационного, деятельностного и результирующего) и носит инструментальный характер, позволяя анализировать поведение сотрудника в конкретной рабочей ситуации (рис.2).



Рис.2. Модель мотивации

До середины 90-х годов XX века основной характеристикой трудового поведения работника выступала трудовая активность. С позиции современных требований к уровню развития организации данная категория носит ограниченный характер. В XXI веке речь должна идти о деловой активности персонала как мотивированной, энергичной, инициативной деятельности, направленной на совершенствование условий протекания производственного процесса и повышение конечного результата функционирования предприятия. В качестве составляющих деловой активности персонала рассматриваются уровень мотивации и инициативы работника, устанавливающих взаимосвязь исполнительского характера труда и интеллектуальной свободы личности и являющихся показателями участия сотрудника в жизнедеятельности организации.

Данный подход позволяет, во-первых, нивелировать технократизм в управлении трудовыми отношениями, ориентированный на исполнительский

характер труда, и, во-вторых, рассматривать активность как основание и следствие мотивационной политики организации. При этом под мотивационной политикой понимаются конкретные действия, направленные на установление и закрепление желаемого целевого состояния активности работника. Основу мотивационной политики предприятия составляет мотивационный климат как система экономических, технологических, организационно-управленческих и социально-психологических условий, определяющих поведение личности в сфере труда. Мотивационный климат определяет привлекательность организации для наемного работника с точки зрения инвестирования имеющихся у него факторов производства (труд и предпринимательская способность).

Во второй главе диссертационной работы *«Мотивации персонала промышленного предприятия в условиях трансформационной экономики»* дана оценка состояния мотивации на промышленных предприятиях Республики Беларусь в условиях трансформационных преобразований национальной экономики, определена степень соответствия сложившихся социально-трудовых отношений мотивационной сфере труда персонала и прогрессивным тенденциям развития общества.

Основной посылкой прикладного изучения проблемы мотивации выступило исследование ее как многоступенчатого процесса, элементами которого являются ценностная структура, мотивационная структура труда и характер реализации мотивов, что развивает пространственно-временной подход в управлении трудовым поведением. Анализ состояния мотивации в сфере материального производства позволил определить его как кризисное, сопряженное с девальвацией ценности высокоэффективного труда. Причины данного явления лежат, во-первых, в консервативности сознания личности, предполагающей временной интервал для адаптации и активного включения человека в социально-экономические преобразования, и, во-вторых, в спонтанности и научной необоснованности управления.

Кризис труда, порожденный несоответствием мотивационного климата предприятия мотивационной сфере личности, существенным образом видоизменил ценностные установки общества. Труд утратил позицию жизненной ценности, трансформировавшись сугубо в фактор выживания и условие существования работника. В мотивационной структуре труда распределительные отношения стали приоритетными. Длительное неудовлетворение материальных потребностей привело к абсолютизации их ценности. Центр тяжести интересов личности явно переместился в сферу потребления, а значимость социальных ценностей труда снизилась (рис.3).

Изучение оплаты труда как доминирующего мотива трудовой деятельности показало, что в современных условиях уровень реализации основных функций заработной платы является низким. Для оценки воспроизводственной функции оплаты труда на предприятии (в отрасли) предложена и использована методика, позволяющая определить степень свободы работника в удовлетворении материальных потребностей, рассматривая в качестве точки отсчета мини-

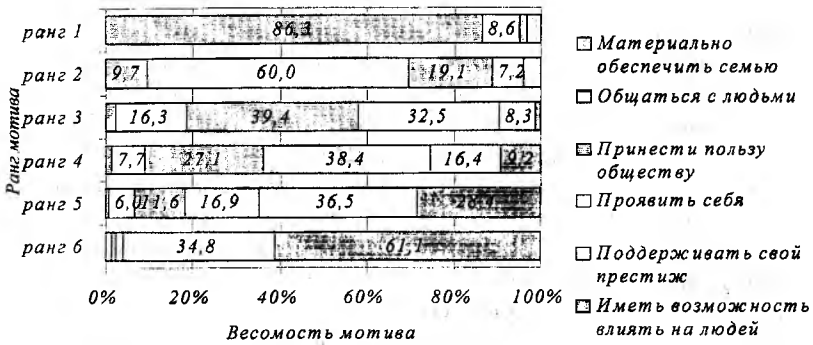


Рис.3. Мотивационная структура труда персонала выпускающих цехов  
ОАО «Коммунарка», ОАО «Минский маргаринный завод» и  
ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч»

мальный потребительский бюджет как норматив, отражающий минимальный уровень рационально обоснованных норм потребления. Данная методика основана на сопоставлении двух показателей: с одной стороны, фактического уровня оплаты труда, критерием оценки которого выступает средняя заработная плата на предприятии (в отрасли) как показатель статистической отчетности предприятия, и, с другой стороны, уровня оплаты труда, который обеспечит всем работникам предприятия (отрасли) минимально допустимый общественно необходимый уровень жизни. Для определения последнего использовался общереспубликанский уровень иждивенческой нагрузки (1.66) и уровень дифференциации оплаты труда, сложившийся на предприятии либо зафиксированный в отраслях пищевой промышленности в (0.75):

$$ЗП_{\text{нм}} = ЗП_{\text{ср}} * J_c \rightarrow ЗП_{\text{ср}} = ЗП_{\text{нм}} / J_c; \quad (1)$$

$$ЗП_{\text{нм}} \geq МПБ * J_n; \quad (2)$$

↓

$$ЗП_{\text{ср}} \geq МПБ * J_n / J_c \quad (3)$$

$$\text{или } ЗП_{\text{ср}} \geq МПБ * 1.66 / 0.75 \text{ или } ЗП_{\text{ср}} \geq 2.21 * МПБ, \quad (4)$$

где  $ЗП_{\text{нм}}$  - начисленная минимальная заработная плата по предприятию (отрасли);

$ЗП_{\text{ср}}$  - средняя заработная плата по предприятию (отрасли);

$J_c$  - отношение начисленной минимальной к средней заработной плате на предприятии (в отрасли);

$МПБ$  - минимальный потребительский бюджет;

$J_n$  - индекс иждивенческой нагрузки.

Апробация данной методики на предприятиях концерна «Белгоспищепром» позволила установить, что для сохранения воспроизводственной функции средняя заработная плата на предприятии пищевой промышленности не должна опускаться ниже 200-250% МПБ, а в разрезе предприятий по состоянию на май 2002 года: ОАО «Минский маргариновый завод» - 260-420% МПБ, ОАО «Коммунарка» - 260-320% МПБ, ОАО «Кондитерская фабрика «Слодъч» – 270-330% МПБ.

В работе оценен разрыв между фактическим и минимально допустимым «желаемым» уровнем оплаты труда. Он составил 280% и зафиксировал желаемый уровень оплаты труда в размере 450-600% МПБ.

Выявлена разбалансированность механизма взаимосвязи результатов труда и вознаграждения. Она проявляется в превышении (либо равенстве) надтарифной части заработка тарифной, что способствует углублению поляризации активностно-достижительных ценностей труда и оплаты за труд. Определены недостатки в организации премирования как одного из важнейших инструментов материального стимулирования труда. Ими является то, что премирование отождествляется с доплатой к заработной плате, приобретает регулярный и всеобщий характер и не опирается на оценку четких критериев результатов трудовой деятельности.

К важнейшим предпосылкам возникновения кризиса труда в сфере материального производства, наряду с кризисом оплаты труда, отнесены:

- падение качества социальной защиты персонала;
- отчужденность работника от результатов деятельности субъекта хозяйствования, связанная с низким мотивационным потенциалом инструментов участия наемного персонала в прибыли и собственности предприятия;
- кризис условий труда, проявляющийся в увеличении качественного разрыва между благоприятным и реально существующим состояниями организационных, технико-технологических и санитарно-гигиенических факторов трудовой деятельности;
- замкнутость социальной среды предприятия, связанная с преобладанием технократического подхода в культуре управления персоналом;
- жесткая централизация управления и монополизм администрации предприятия на обладание информационным ресурсом как специфической формой собственности, неразвитость участия наемного работника в управлении предприятием.

В третьей главе диссертационного исследования *«Инструменты повышения эффективности мотивации персонала промышленного предприятия»* разработаны методические рекомендации по повышению эффективности мотивации наемного труда в условиях трансформационных преобразований.

Множественность мотивов трудовой деятельности, их структурность, различное воздействие на трудовое поведение выдвигают перед управленческой деятельностью требование о повышении эффективности мотивации за счет обеспечения адекватности системы средств и методов управленческого воздействия структуре трудовых мотивов работника. Оно предполагает организацию мони-

торинга социально-трудовой сферы предприятия. В отличие от методики, используемой в Республике Беларусь с 1998 года, разработана методика мониторинга мотивационного климата предприятия. Она опирается на качественно новый источник формирования информационной базы исследования и предполагает использование информационных технологий и технологий социологических исследований. Данная методика основана на анализе как показателей системы первичного учета кадров и заработной платы, так и результатов периодически проводимых социологических исследований.

Критерием, подлежащим отслеживанию в ходе социологического исследования, является привлекательность для работника как собственника имеющихся у него факторов производства определенной сферы социально-трудовых отношений. В качестве информационно-интегративных индикаторов рассматриваются базовая привлекательность как отношение объекта управления к выполняемой работе и гигиеническим (по Герцбергу) условиям ее осуществления; партисипативная привлекательность как отношение к способу вовлечения наемного работника в жизнедеятельность организации и формированию у него заинтересованности в успехах предприятия; а также креативная и преобразовательная привлекательность как отношение к условиям творческой реализации работника и состоянию инициативно-преобразовательной свободы личности в организации соответственно. Данные параметры выступают формой диалектической двусторонности труда, являясь субъективным отражением объективной сущности исследуемых отношений.

Определен способ измерения и количественной оценки данных параметров, основанный на использовании системы порядковых показателей; разработан вариант анкетного листа и алгоритм обработки содержащейся в нем информации; разработана укрупненная схема информационных потоков в рамках организации мониторинга.

Методика мониторинга мотивационного климата предприятия апробирована в 1999-2001 гг. на ОАО «Минский маргаринный завод» и ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч», что подтверждается соответствующими актом и справкой о внедрении. Использование данной методики позволило дать оценку состояния социально-трудовой сферы предприятий, улучшить информационные связи между производственными подразделениями и руководством предприятия, активизировать участие персонала в разработке мероприятий социально-экономического и технического развития предприятия.

Ограничение совокупности задач мониторинга рамками оценки индикаторов состояния мотивационного климата предприятия не позволяет уяснить природу мотивационного выбора персонала, механизм влияния трудовой обстановки на социально-трудовые ориентации сотрудника. Данная проблема решается в рамках моделирования мотивационной привлекательности предприятия. Предложенная методика моделирования мотивационной привлекательности предприятия основана на использовании инструментария регрессионного анализа и по-

зволяет установить причинно-следственные связи в формировании мотивационных предпочтений персонала. Так, например, использование предлагаемого алгоритма построения регрессионной модели мотивационной привлекательности позволило установить факторы, под влиянием которых формируется удовлетворенность трудом респондентов ОАО «Коммунарка», ОАО «Минский маргариновый завод» и ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч», и оценить степень их влияния (5):

$$y = 15.275 + 0.303x_1 + 0.135x_2 + 0.265x_3 + 0.224x_4 \quad (5)$$

где  $y$  – удовлетворенность трудом;  
 $x_1$  – привлекательность оплаты труда;  
 $x_2$  – привлекательность социальной защищенности работника;  
 $x_3$  – привлекательность условий и организации труда;  
 $x_4$  – привлекательность содержания труда.

Такие факторы, как стиль работы руководителя ( $x_3$ ) и отношения в коллективе ( $x_4$ ), в ходе статистической оценки модели признаны несущественными и исключены из нее. Методика моделирования мотивационной привлекательности предприятия подтверждает отсутствие линейной зависимости между привлекательностью фактора и его влиянием на формирование общего отношения к социально-трудовому окружению. Данная методика апробирована в рамках проведения мониторинга мотивационного климата ОАО «Минский маргариновый завод» и ОАО «Кондитерская фабрика «Слодыч».

В целях повышения стимулирующей функции заработной платы как ключевого элемента мотивационной сферы персонала разработаны методические рекомендации по повышению гибкости тарифной системы оплаты труда на предприятии. Они позволяют сохранить преимущества государственной тарифной системы в области дифференциации оплаты труда в зависимости от сложности труда и квалификации работника, но при этом предполагают отказ от жесткой гарантированности тарифа. Они обеспечивают регулирование соотношения между тарифной и надтарифной частями заработной платы и установление его с учетом «психологического порога» осязатости.

В рамках предлагаемого методического решения гибкость тарифной системы оплаты труда на предприятии основывается на взаимоувязке оплаты труда с интегральной оценкой труда работника. В качестве критериев оценки труда рассматриваются характер и результативность труда, профессиональная подготовка и деловые качества работника и выделяются 9 элементов труда, подлежащих оценке (рис.4).

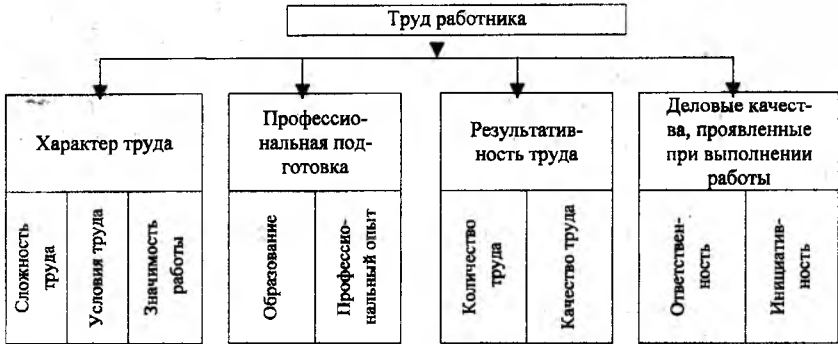


Рис. 4. Система критериев и элементов оценки труда

Используя метод частичного парного сравнения среди экспертов ОАО «Коммунарка», ОАО «Минский маргаринный завод» и ОАО «Кондитерская фабрика «Сладыч», удалось установить, что интегральная оценка труда работника определяется по следующей математической зависимости:

$$y_i = 0.142x_{1i} + 0.090x_{2i} + 0.118x_{3i} + 0.053x_{4i} + 0.106x_{5i} + 0.171x_{6i} + 0.175x_{7i} + 0.086x_{8i} + 0.060x_{9i} \quad (6)$$

где  $y_i$  — интегральная оценка труда  $i$ -го работника;  
 $x_{1i}$  — сложность труда  $i$ -го работника;  
 $x_{2i}$  — условия труда  $i$ -го работника;  
 $x_{3i}$  — значимость функций, возложенных на  $i$ -го работника;  
 $x_{4i}$  — образовательный уровень  $i$ -го работника;  
 $x_{5i}$  — профессиональный опыт  $i$ -го работника;  
 $x_{6i}$  — количество работы, выполненной  $i$ -ым работником;  
 $x_{7i}$  — качество работы, выполненной  $i$ -ым работником;  
 $x_{8i}$  — ответственное отношение  $i$ -го работника к обязанностям;  
 $x_{9i}$  — инициативность  $i$ -го работника.

На основе метода экспертных оценок разработана балльная шкала оценки элементов труда. Она предполагает, что такие критерии оценки труда, как характер труда и уровень профессиональной подготовки работника, оцениваются в результате аттестации и обеспечивают гарантированную часть тарифа в период между аттестациями. Результативность труда и деловые качества оцениваются непосредственным руководителем ежемесячно по итогам работы. Величина денежного эквивалента тарифной составляющей заработка работника определяется долей интегральной оценки данного работника в общей сумме интегральных оценок (7).



$$T_i = \frac{\Phi \times I \times y_i}{\sum_{i=1}^n y_i} \quad (7)$$

где  $T_i$  – тарифная часть заработка  $i$ -го работника;  
 $\Phi$  – фонд оплаты труда предприятия;  
 $I$  – доля тарифа в структуре фонда оплаты труда предприятия;  
 $y_i$  – интегральная оценка труда  $i$ -го работника;  
 $n$  – количество работников, между которыми распределяется фонд оплаты труда предприятия.

В *заключении* обобщаются основные положения глав диссертационной работы, делаются выводы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в диссертационной работе исследование проблемы мотивации позволяет сделать следующие выводы:

1. С позиции управленческого подхода мотивация выступает связующим звеном в системе функций управления персоналом, обеспечивающим формирование организационно значимых трудовых мотивов работника. Мотивация предполагает три взаимосвязанных направления деятельности: формирование удовлетворенности трудом, формирование заинтересованности в конечных результатах деятельности предприятия и развитие творческого потенциала личности [2, 4, 11, 12].

2. Признание факта изначального несовпадения целей субъекта и объекта управления связано с необходимостью усовершенствования модели согласования и взаимоувязки объектно и субъектно значимого типа поведения. Предлагаемая модель опирается на иерархическую соподчиненность мотивации и стимулирования и позволяет рассматривать стимул как альтернативный способ удовлетворения личного интереса. Данный подход подчеркивает необходимость комплексного использования методов непосредственной и опосредованной мотивации и выбора адекватной организационной формы стимулирования [2, 4, 8].

3. Свойственное промышленным предприятиям Республики Беларусь кризисное состояние мотивации, сопряженное с девальвацией ценности высокоэффективного труда, в значительной степени определяется состоянием распределительных отношений. Имеющий место кризис оплаты труда выдвигает требование о пересмотре подходов к оценке производственной функции оплаты труда на предприятии (в отрасли). Предлагаемая в этой связи методика основана на сопоставлении двух уровней оплаты труда: фактического и обеспечивающего минимально допустимый общественно необходимый уровень жизни всем работникам предприятия (отрасли). Данная методика рассматривает в качестве критерия минимально допустимого общественно необходимого уровня жизни мини-

мальный потребительский бюджет и принимает во внимание влияние иждивенческой нагрузки и дифференциации в оплате труда, сложившейся на предприятии (в отрасли)[1, 3, 5, 9, 13].

4. В целях повышения эффективности мотивации наемного труда разработана методика мониторинга мотивационного климата предприятия, проектируемая в рамках единой системы, основанной на применении информационных технологий и технологий социологических исследований. Она предполагает анализ и сопоставление данных системы первичного учета кадров и заработной платы с оценкой привлекательности предприятия для работника как собственника имеющихся у него факторов производства (труд и предпринимательская способность). Предлагаемая методика позволяет давать оценку состояния социально-трудовой сферы предприятия, разрабатывать и обосновывать коррекционно-упреждающие мероприятия по ее развитию [14, 17].

5. Для установления причинно-следственных связей и оценки влияния экономических, технико-технологических, социально-психологических и организационно-управленческих факторов трудовых отношений на привлекательность субъекта хозяйствования для наемного работника разработана методика моделирования мотивационной привлекательности предприятия. Она опирается на использование инструментария регрессионного анализа и направлена на определение зависимости индикаторов привлекательности мотивационного климата предприятия от отношения личности к факторам социально-трудового окружения. Методика позволяет выделить наиболее существенные факторы, определяющие формирование мотивационного предпочтения работника [7].

6. В целях повышения стимулирующей функции заработной платы разработаны методические рекомендации по повышению гибкости тарифной системы оплаты труда на предприятии. Они предполагают отказ от гарантированности тарифной части заработка и установление ее величины в пределах «психологического порога» осознанности. Суть данных методических разработок состоит в увязке оплаты труда с его интегральной оценкой, определяемой на основе оценки характера и результативности труда, профессиональной подготовки и деловых качеств работника. Их применение позволяет обеспечить индивидуализацию оплаты труда и создание системы организации оплаты труда, в наибольшей степени соответствующей производственно-технологическим и организационно-экономическим особенностям предприятия [15, 16].

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1. Богдашиц Е. Начните мотивацию с реформы оплаты труда // Финансы, учет, аудит. – 2000. - № 7-8. – С. 79-82.
2. Богдашиц Е.А. Теоретико-методологические основы развития мотивации // Вестник БГЭУ. – 2000. - № 5 (22). – С. 64-68.

3. Богдашиц Е.А. Мотивационный климат на белорусских предприятиях // Директор. – 2000. - № 10. – С. 38-41.
4. Беляцкий Н.П., Богдашиц Е.А. Мотивация персонала предприятия // Предпринимательство в Белоруссии. – 2000. – № 10. – С. 22-23.
5. Богдашиц Е.А. Труд в системе жизненных ценностей // Вестник БГЭУ. – 2001. - №2 (25). – С. 36-42.
6. Богдашиц Е.А. Материальное стимулирование как часть мотивационного процесса // Формирование национальной экономики Республики Беларусь и механизм ее функционирования: Сб. науч. тр. молодых ученых. – Мн., 1999. – С.25-32.
7. Богдашиц Е.А. Моделирование мотивационной привлекательности предприятия // Проблемы экономики в переходном периоде: Сб. статей молодых ученых. – Мн: БГЭУ, 2001. – С. 19-22.
8. Богдашиц Е.А. Активность персонала: трансформация через управленческое воздействие // Управление в социальных и экономических системах: Материалы III Респ. науч.-практ. конф.: В 2-х т. / М-во образ. Респ. Беларусь. Междунар. акад. информ. технологий. Негос. ин-т управления. – Мн., 2000. - Т.2. - С.69-70.
9. Богдашиц Е.А. Мотивация в сфере материального производства // Механизм функционирования национальной экономики и проблемы экономического роста. Итоги НИР БГЭУ 2000: Материалы науч.-практ. конф.: В 3-х частях. / БГЭУ. – Мн., 2001. – Ч.1 - С. 14-15.
10. Богдашиц ЕА. Стиль управления персоналом как фактор мотивации к труду // Предпринимательство: проблемы и перспективы: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 апреля 1999 г. / БГЭУ.– Мн., 1999.– С.43-45.
11. Богдашиц Е.А. Мотивация персонала как внутренняя предпосылка развития предприятия // Проблемы стабилизации и экономического роста в Республике Беларусь: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27 октября 1999 г. / Ин-т экон. НАН Респ. Беларусь. БелНИИ экономики и информатики АПК. БГЭУ. – Мн., 1999. - С.30-32.
12. Богдашиц Е.А. Концептуальные основы мотивации к труду // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24-25 мая 1999 г. / М-во экон. Респ. Беларусь. Ин-т экон. НАН Респ. Беларусь. Белорус. науч.-пром. ассоциация. БГЭУ. - Мн., 1999. - С. 14-15.
13. Богдашиц Е.А. Состояние мотивации в сфере реального сектора экономики // Проблемы финансирования и кредитования экономики на рубеже XXI века: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 21-22 декабря 2000 г. / М-во образ. Респ. Беларусь. Гомельский гос. ун-т им. Ф.Скорины. – Гомель, 2000. – С. 97-98.
14. Беляцкий Н.П., Богдашиц Е.А. Мониторинг мотивационного климата предприятия // Государственная кадровая политика: теория и практика: Тез. докл. республ. науч.-практ. конф., Минск, 27 февраля 2001 г. / Администрация Пре-

зидента Республики Беларусь. Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Мн., 2001. – С.94-95.

15. Богдашиц Е.А. Приоритеты развития социально-трудовых отношений белорусского общества // Опыт и проблемы реализации менеджмента и маркетинга: Тез. докл. междунар. семинара, Минск, 25-26 мая 2001 г. / БГЭУ. – Мн., 2001. – С. 38-39.
16. Богдашиц Е.А. Приоритеты социально-экономической политики в условиях трансформации белорусской экономики // Социально-экономические приоритеты развития региональной экономики: Тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Гомель, 15-17 ноября 2001 г.: В 2-х ч. / М-во образ. Респ. Беларусь. Гомельский гос. ун-т им. Ф.Скорины. – Гомель, 2001. – Ч.2. - С. 25-27.
17. Богдашиц Е.А. Мониторинг мотивационного климата предприятия // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Тез. докл. междунар. науч.-практ. семинара, Минск, 29-30 мая 2002 г. / БГЭУ. – Мн., 2002. – С. 32-33.



## РЭЗЮМЭ

БАГДАШЫЦ АЛЕНА АЛЯКСАНДРАЎНА

МАТывацыя ў сістэме функцый  
кіравання персаналам

**Ключавыя словы** – матывацыя, кіраванне персаналам, метады матывацыі, матывацыйны клімат, матывацыйная прывабнасць, трансфармацыйная эканоміка.

**Аб'ект даследавання** – персанал як частка сацыяльнай, эканамічнай і інавацыйнай прасторы прамысловага прадпрыемства.

**Прадмет даследавання** – інструменты матывацыі ў сістэме кіравання персаналам прамысловага прадпрыемства.

**Мэта працы** – распрацоўка інструментаў павышэння эфектыўнасці матывацыі наемнай працы ва ўмовах трансфармацыйнай эканомікі.

**Асноўныя метады даследавання** – аналіз і сінтэз, параўнанне і абагульненне, фармалізацыя і мадэляванне, сацыялагічныя метады збору інфармацыі, эканоміка-статыстычныя метады, рэгрэсійны аналіз, метады экспертных ацэнак.

**Навуковая навізна атрыманых вынікаў** заключаецца ў рашэнні комплексу тэарэтычных і практычных праблем, звязаных з развіццём сістэмы інструментаў павышэння эфектыўнасці матывацыі наемнай працы ва ўмовах трансфармацыйнай эканомікі. Яна ўключае ўдасканаленне зместу і ролі матывацыі ў сістэме кіравання персаналам і распрацоўку метадыкі ацэнкі ўзнаўленчай функцыі аплаты працы на прадпрыемстве (у галіне), метадыкі маніторынга матывацыйнага клімату прадпрыемства, метадыкі мадэлявання матывацыйнай прывабнасці прадпрыемства і метадычных рэкамендацый па павышэнні гібкасці тарыфнай сістэмы аплаты працы на прадпрыемстве.

**Ступень выкарыстання вынікаў даследавання** – выкарыстанне прапанаваных метадыкі садзейнічае павышэнню якасці ацэнкі сацыяльна-працоўнай сферы прадпрыемства і забяспечвае павышэнне сацыяльна-эканамічнай эфектыўнасці кіраўніцкіх рашэнняў. Выкарыстанне прапанаваных рашэнняў стварае аснову для выпрацоўкі і правядзення навукова абгрунтаванай сацыяльна-эканамічнай палітыкі, што ў найбольшай ступені ўлічвае інтарэсы ўсіх суб'ектаў сацыяльна-працоўных адносінаў.

Метадыкі маніторынга матывацыйнага клімату прадпрыемства выкарыстоўваюцца суб'ектамі гаспадарання для ацэнкі стану сацыяльна-працоўнай сферы і абгрунтавання карэкцыйна-папераджальных мерапрыемстваў яе развіцця.

## РЕЗЮМЕ

БОГДАШИЦ ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА

МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ ФУНКЦИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Ключевые слова** – мотивация, управление персоналом, методы мотивации, мотивационный климат, мотивационная привлекательность, трансформационная экономика.

**Объект исследования** – персонал как элемент социального, экономического и инновационного пространства промышленного предприятия.

**Предмет исследования** – инструменты мотивации в системе управления персоналом промышленного предприятия.

**Цель работы** – разработка инструментов повышения эффективности мотивации наемного труда в условиях трансформационной экономики.

**Основные методы исследования** – анализ и синтез, сравнение и обобщение, формализация и моделирование, социологические методы сбора информации, экономико-статистические методы, регрессионный анализ, метод экспертных оценок.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в решении комплекса теоретических и практических проблем, связанных с развитием системы инструментов повышения эффективности мотивации наемного труда в условиях трансформационной экономики. Она включает уточнение содержания и роли мотивации в системе управления персоналом и разработку методики оценки воспроизводственной функции оплаты труда на предприятии (в отрасли), методики мониторинга мотивационного климата предприятия, методики моделирования мотивационной привлекательности предприятия и методических рекомендаций по повышению гибкости тарифной системы оплаты труда на предприятии.

**Степень использования результатов исследования** – использование предлагаемых методик способствует повышению качества оценки социально-трудовой сферы предприятия и обеспечивает повышение социально-экономической эффективности принимаемых управленческих решений. Использование предлагаемых решений создает основу для выработки и проведения научно обоснованной социально-экономической политики, в наибольшей степени учитывающей интересы всех субъектов социально-трудовых отношений.

Методика мониторинга мотивационного климата предприятия используется субъектами хозяйствования для оценки состояния социально-трудовой сферы и обоснования коррекционно-упреждающих мероприятий ее развития.

## SUMMARY

YELENA ALEKSANDROVNA BOGDASHITS

MOTIVATION AS A FUNCTION OF  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Key Words** – motivation, human resources management, methods of motivation, motivational climate, motivational attractiveness, transformational economy.

**Object of Research** – personnel as an element of social, economic and innovative environment at an industrial enterprise.

**Subject of Research** – motivation tools in the human resources management system of an industrial enterprise.

**Objective of the Thesis** – development of managerial tools for improving the effectiveness of motivation of hired labour under a transformational economy.

**Main Research Methods** – analysis and synthesis, comparison and generalisation, formalisation and simulation, sociological methods of information acquisition, economic and statistical methods, regression analysis, Delphi procedure.

**Scientific novelty of the obtained results** is in that they make it possible to solve a number of theoretical and practical problems related to the development of managerial tools for improving the effectiveness of motivation of hired labour under a transformational economy. It includes the specifying of the contents and role of motivation in the human resources management system and developing of procedure for assessing the reproductive function of remuneration of labour at an enterprise (in an industry), procedure for monitoring the motivational climate at the enterprise, procedure for simulating the motivational attractiveness of the enterprise as well as recommendations for improving the flexibility of the base pay system to be used at the enterprise.

**Level of Utilisation of the Research Results** – the use of the proposed procedures allows for improving the quality of the assessment of the social and labour relations at an enterprise and ensures higher social and economic effectiveness of the managerial decision-making process. The use of the proposed solutions lays down foundations for elaborating and implementing the scientifically grounded social and economic policy that would take into consideration to a maximum extent the interests of all subjects of social and labour relations.

The procedure of monitoring the motivational climate at an enterprise are being used by economic entities for assessing the condition of social and labour relations and ~~for~~ justifying the corrective and anticipatory activities aimed at developing these relations.

Подписано в печать 21.11.2002. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ 383.

Белорусский государственный экономический университет.  
Лицензия ЛВ № 170 от 21.01.98.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в Белорусском государственном экономическом университете.  
Лицензия ЛП № 336 от 16.03.99.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.