

ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Ф. СКОРИНЫ

УДК 338.24/27

*Омельянюк Александр Михайлович*

**АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ  
МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА**

*08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством*

**Автореферат диссертации  
на соискание учёной степени**

**кандидата экономических наук**

Гомель 2001

Работа выполнена в Брестском государственном техническом университете.

Научные руководители:

доктор экономических наук, профессор Седегов Р.С.;  
кандидат технических наук, доцент Радчук А.П.

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор Борисевич В.И.  
кандидат экономических наук, доцент Желток Н.С.

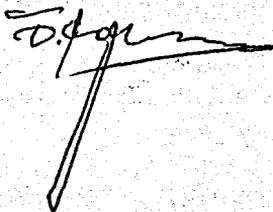
Оппонирующая организация: Научно-исследовательский институт труда при  
Министерстве Труда Республики Беларусь

Защита состоится «30» мая 2001 г. в 12 часов на заседании совета по защите диссертаций К 02.12.04 при Гомельском государственном университете им. Ф. Скорины по адресу: г. Гомель, ул. Советская, 104, зал заседаний Совета, тел. 57-16-35

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины.

Автореферат разослан «28» апреля 2001 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
кандидат экономических наук,  
доцент



Б.В. Сорвиров

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Актуальность темы диссертации.* Переходный этап в развитии экономической системы Республики Беларусь привёл к кардинальным изменениям внутри социально-экономической и политической систем общества. Изменились социальные, моральные и культурные ценности общества, изменились производственные, хозяйственные, социальные связи между человеком и обществом, изменился сам взгляд на процесс производства и на роль человека, работника в данном процессе.

В данных условиях особенно остро встают вопросы поиска и разработки эффективных методов формирования новых моделей участия человека в процессе производства, то есть мотивации труда. Для функционирования предприятия, обеспечивающего получение прибыли их собственникам в условиях нестандартных динамических ситуаций, жизненно необходимо применение новых подходов, методов и технологий управления. Ключевым звеном разработки таких методов является использование технологий системного управления, базирующихся на применении принципов комплексного совершенствования производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Управление персоналом и мотивацией труда, наряду с концепцией маркетингового управления, системного управления качеством является основными аспектами новой управленческой парадигмы, способной обеспечить удовлетворение потребностей работников и позволяющей предприятиям республики благополучно преодолеть кризисную ситуацию. Применение новых форм и методов стимулирования качественного труда, мотивации роста производительности труда, позволяют повысить качество и прибыльность белорусских товаров, а новый подход к управлению работником на производстве способствует формированию систем мер по защите общества от негативных последствий переходного периода.

Переход к рыночным отношениям Республики Беларусь и других стран СНГ требует коренного реформирования и преобразования механизма управления, а также изменения принципов мотивации и стимулирования труда. Используемый при командно-административной системе принцип "коллективистской уравниловки" препятствует развитию предпринимательства, конкуренции, использованию творческого потенциала личности. Новые условия жизни требуют раскрепощения человека, формирования у него качественно новых мотивов и возможностей. В большой мере этому способствует формирование нового подхода к управлению мотивацией труда на предприятиях Республики Беларусь.

Подход к работнику, как существу экономическому, обращает внимание на материальные потребности личности, экономическими мерами и средствами побуждая людей к интенсификации трудовой деятельности. Сформированная на этой основе система материального стимулирования труда оказалась не всегда действенной.

Значительные изменения происходили непосредственно в среде работников производства. Работники сильнее реагируют на действия своих коллег по работе, чем

на действия управленцев. Это стало объектом пристального изучения экономистов, социологов и психологов. На основе их выводов были разработаны основы современной мотивации труда. Одновременно с этим были найдены приемы управления человеческими отношениями, включающие расширение производственных контактов руководителей и исполнителей, предоставление работникам более широких возможностей общения на работе.

Проблемами мотивации труда в странах Западной Европы, Америке и Японии исследователи занимаются давно. Появились целые школы и направления в этой области знаний, такие как школа "научного управления" во главе с Ф.Тейлором и Г.Фордом, школа "человеческих отношений" Мэйо, "гуманизации труда", представленная Герцбергом и его последователями, "поведенческая школа", наиболее известные представители которой Фрейд, Павлов, Морган и др. В разное время проблемами мотивации труда занимались такие ученые и практики, как А. Адлер, М. Альберт, А. Бандура, Ч. Бернард, А. Бине, Р. Блейк, Э. Вебер, В. Врум, П. Друкер, В. Зигерт, Л. Ланг, К. Лоренц, Д. Мак-Грегор, Мак-Дугал, К. Маркс, А. Маслоу, Г. Мендель, М. Мескон, Я. Морено, Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, Г. Олпорт, Т. Парсонс, Ж. Пиаже, Дж. Рейсон, Г. Саймон, Ф. Селзник, Н. Тинсберген, Э. Толмен, О. Уильям, А. Файоль, М. Фоллет, К. Халл, Дж. Уотсон, Г. Фехнер, Р. Хедоури, Г. Эмерсон, Ф. Энгельс, К. Юнг, и др.

Они относились к разным школам, представляли различные науки, отражали взгляды разных эпох человеческого развития. Изучение их теоретических положений и практического опыта оказало большую пользу для становления науки о мотивации труда.

В советском обществе человек рассматривался не как "винтик" общегосударственного механизма, его индивидуальные склонности и способности оценивались с позиции интересов общества. Естественно, что в этих условиях мотивация труда изучалась, солидные основы для подобного анализа были заложены в 20-е -30-е годы в трудах физиологов И.П. Павлова, социальные аспекты затрагивались в работах В.И. Ленина. Однако необходимо отметить, что в теории и на практике мотивация труда подменялась понятием стимулирования труда. В последние годы работник, как "человеческий фактор" производства, начал интересовать исследователей. В этом направлении можно выделить работы таких авторов, как В. Асеев, Д. Кикнадзе, А. Курицын, В. Марцинкевич, К. Микульский, А. Орфенова, Г. Сухобская, Э. Телегина, П. Якобсон и др.

В Республике Беларусь проблемами стимулирования труда длительное время занимались Кунявский М., Беляцкий Н.П., Лутохина Э., Муталимов М., Разумов А., Пашкевич О.Н., Суханов Н.И. и др. Перечисленные авторы, с одной стороны, раскрыли ряд аспектов управленческой и мотивационной деятельности, а с другой стороны, остро поставили вопрос актуальности изучения проблем управления и мотивации труда в экономике Республики Беларусь.

### ***Связь работы с крупными научными программами и темами***

Исследование выполнялось в рамках научно-технической работы по Государственному заказу «Разработка и сопровождение программы развития отраслей Министерства промышленности на 1997-2000 годы». Номер государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ №19977588 от 17.02.97 г. Результаты исследований автора включены в «Разработку комплексных программ по определению сводных показателей эффективности государственной поддержки конверсионных предприятий». Номер государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ №19983728 от 10.11.98 г. Результаты исследования используются в процессе выполнения «Разработки комплексных программных средств по контролю и анализу уровня затрат на производство по предприятиям Министерства промышленности», Номер государственного реестра научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ № 19991178 от 15.04.99. Общие вопросы развития методологии управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий нашли своё отражение в проекте «Концепции комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2001-2020 годы». При подготовке данного проекта автор под руководством д.э.н., профессора Высоцкого О.А. участвовал в определении параметров управления персоналом и мотивацией труда в разделе «технологии управления», регламентирующего проведение фундаментальных исследований в области кибернетики, научного управления экономическими, производственными, социальными и иными системами.

***Цель исследования*** - разработка и научное обоснование адаптивной модели управления мотивацией труда работников производственного предприятия, обеспечивающей повышение качества и результатов труда.

***Задачи исследования:***

- ✓ Проанализировать эффективность применения и практического использования существующих теорий и моделей мотивации труда.
- ✓ Разработать новую модель управления мотивацией труда на базе современных достижений психологии, социологии и теории измерения хозяйственных систем.
- ✓ Описать параметры функции управления мотивацией труда.
- ✓ Разработать методы измерения и анализа функции мотивации труда.
- ✓ Разработать методы и инструменты оптимизации системы мотивации труда производственного предприятия.
- ✓ Разработать методы построения адаптивной модели управления мотивацией труда работников производственных предприятий.

***Объект и предмет исследования*** – Объектом исследования является совокупность отношений, возникающих между людьми, по поводу выполнения ими производственной деятельности.

Предметом исследования – формы и методы системного управления персоналом

и мотивацией труда.

**Методология и методы проведенного исследования.** Теоретическую и методологическую основу исследования составляет системный подход, диалектический анализ процессов, происходящих в системах на основании применения основных положений нормативных и законодательных актов в области управления персоналом и мотивацией труда; экономической науки, менеджмента, теории измерений, современного математического аппарата.

При исследовании использовались общие научные методы исследования: сравнение, наблюдение, анализа документированной информации, эксперимента, умозаключения по аналогии, выборочное исследование, структурный, системно-функциональный и экспертный анализ, анкетирование. Основным методом исследования – моделирование с позиций системного подхода.

В процессе подготовки диссертации автором использовались также собранные фактические материалы по практике управления мотивацией труда, создание и совершенствование систем мотивации труда предприятий Брестской области, общезаконодательная и специальная литература, публикации в научно-практических журналах, периодической печати, ведомственные методические и инструктивные материалы, материалы информационной сети Internet.

Ряд научных выводов сделан на основе исследований, выполненных автором в Брестском государственном техническом университете, Брестском филиале унитарного предприятия «Центральный научно-исследовательский институт техники управления» и лаборатории научных исследований центра поддержки предпринимательства «Персонал».

**Научная новизна исследования** состоит в том, что автором разработана и обоснована адаптивная модель управления мотивацией труда производственных предприятий, включающая:

- ✓ теоретическое обоснование возможности применения модели управления мотивацией труда с использованием факторов удовлетворённости / неудовлетворённости;
- ✓ теоретическое обоснование принципов измерения, методов и процедур управления мотивацией труда предприятия;
- ✓ принципы формирования функции управления «мотивация труда», обеспечивающей учёт неопределённости, количественных и качественных факторов оценки параметров функции;
- ✓ новые методы измерения и анализа параметров состояния системы управления мотивацией труда на предприятиях с учётом достоверности информационного обеспечения.

**Практическая значимость** полученных результатов заключается в том, что разработанные в диссертации теоретические и методические положения позволя-

ют повысить конкурентоспособность и результаты производственно - хозяйственной деятельности промышленных предприятий, обеспечить адаптацию коллектива к внедряемым нововведениям за счёт разработки и внедрения программ совершенствования системы управления мотивацией труда, обеспечения прозрачности процессов управления, повышения обоснованности и качества принимаемых решений, формирования команды единомышленников, готовых к реализации программ совершенствования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации системы контроля исполнительности специалистов и оценки качества результатов их труда.

Результаты исследования являются интеллектуальным продуктом, который может быть использован для создания и оптимизации систем управления мотивацией труда производственных предприятий всех форм собственности.

*Апробация и внедрение* полученных результатов проводилось в период с 1996 год по настоящее время на производственных предприятиях Брестской области Республики Беларусь по следующим направлениям:

- ✓ проведение диагностики и мониторинга систем управления мотивацией труда;
- ✓ включение научных результатов в разрабатываемые программы совершенствования системы управления мотивацией труда конкретных предприятий;
- ✓ включение научных результатов в программы развития производственно-хозяйственной деятельности предприятий;
- ✓ включение научных результатов в проект «Концепция комплексного прогноза научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2001 – 2020 гг.»;
- ✓ использование научных результатов работы в разработке «Комплексного прогноза НТП Брестской области на 2001 – 2020 гг.»;
- ✓ использование результатов работы в учебном процессе и семинарах, проводимых центром поддержки предпринимательства «Персонал» на производственных предприятиях в процессе обучения работников и руководителей.

Результаты исследования вошли в 4 научно-исследовательские работы, выполненные по заказам предприятий при непосредственном участии автора.

### ***Основные положения диссертации, выносимые на защиту.***

Общие положения адаптивной модели управления мотивацией труда, включающие:

- ✓ новую методику оптимизации системы мотивации труда работников предприятия с применением адаптивной модели управления мотивацией труда;
- ✓ функцию управления мотивацией труда, разработанную на основе мирового опыта;
- ✓ методы диагностики и мониторинга функции управления мотивацией труда, позволяющие выполнить анализ эффективности процессов мотивации и учесть специфику конкретных условий и неопределённость информации;
- ✓ методы моделирования развития функции управления мотивацией труда

через построение и исследование её траектории развития.

### ***Личный вклад соискателя***

Диссертация является законченным научным трудом, выполненным автором самостоятельно. Личный вклад соискателя в получении изложенных научных результатов состоит в обобщении и анализе информации о совершенствовании систем управления мотивацией труда производственных предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям в Республике Беларусь, выявлении общих закономерностей в развитии систем управления мотивацией труда, разработке адаптивной модели управления мотивацией труда, выработке положений, выносимых на защиту.

### ***Апробация результатов диссертации***

Основные положения диссертации доложены и получили одобрение на:

✓ научно-теоретической конференции молодых учёных и специалистов «Молодёжь и научно-технический прогресс» (10 июня 1997, Брест);

✓ международной научно-практической конференции «Проблемы экономико-социальных преобразований в условиях перехода к рыночным отношениям», Брестский политехнический институт, Центр Трансфера Технологий, TEMPUS TACIS (14 - 15 МАЯ 1998, Брест);

✓ юбилейной международной конференции «Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы Белорусский государственных экономических университет (18-19 мая 1998 г. Минск);

✓ международной межвузовской научной конференции «Региональная экономика: проблемы и перспективы», Гродненский государственный университет им. Я. Купалы (21-22 октября 1998г. Гродно);

✓ международной научно-практической конференции «Управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики» Брестский политехнический институт (4-5 ноября 1998г. Брест);

✓ 2-ой научно-практической конференции «Научно-технический прогресс и управление предприятиями региона», Брестский филиал УП ЦНИИТУ (21 - 23 сентября 2000г., Брест).

***Опубликованность результатов.*** Основные положения и научные результаты выполненных исследований диссертации опубликованы автором в 16 работах, в том числе 1 монографии, 2 тезисах докладов и 6 материалах конференциях, в 7 статьях, депонированных в системе научно-технической информации. Общий объём опубликованных материалов – 171 страниц.

***Объём и структура диссертации.*** Диссертация состоит из введения, общей характеристики, трёх глав, заключения, списка использованных источников, полный объём диссертации составляет 140 страниц, в том числе 5 таблиц, 27 рисунков, 4 приложения на 18 страницах.

### *Основное содержание работы*

*Во введении* освещается современное состояние изучаемого объекта и степень разработанности проблемы, обосновывается актуальность и необходимость выбора темы диссертационного исследования.

*В первой главе* приводится детальное исследование процесса развития и генезиса различных моделей и теорий мотивации труда, от самых простейших до современных.

В настоящее время применяется деление теорий мотивации на две категории или типа: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют индивида действовать определённым образом, рассматривают мотив поведения как процесс удовлетворения потребности, как движущую силу, толкающую на совершение определённых поступков, обусловленных действием наиболее насущных и актуальных потребностей. К этому течению относятся работы А. Маслоу, Дэвида Мак-Клеланда, Фредерика Герцберга и др.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотив не только и не столько как результат от воздействия потребностей, а как процедуру (процесс) поведения человека в зависимости от накладываемых на это поведение условий (внутренних и внешних) в том числе и потребностей; здесь мотив – это выбор определённого типа поведения в зависимости от ставящихся перед человеком целей и накладываемых на его поведение ограничений и условий. Процессуальные теории мотивации исследуют поведение человека как процесс восприятия и познания им условий окружающей среды. Этот вид теорий концентрирует внимание именно на процессе индивидуального восприятия и познания. К процессуальным теориям относят: теорию ожидания, теорию справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Однако если рассматривать какую-либо оценку, анализ уровня мотивации (“мотивированности” выполнения определенного действия, выбранного типа поведения и т.д.), то здесь оба направления не дают четких ответов на поставленные вопросы. Многие авторы рассматривают уровень мотивации лишь с точки зрения обобщённых социальных и групповых человеческих ценностей, либо с точки зрения индивидуальных, субъективных взглядов на процесс мотивации; личных оценок приоритетов определённых потребностей, мотивов, типов поведения и т.д.

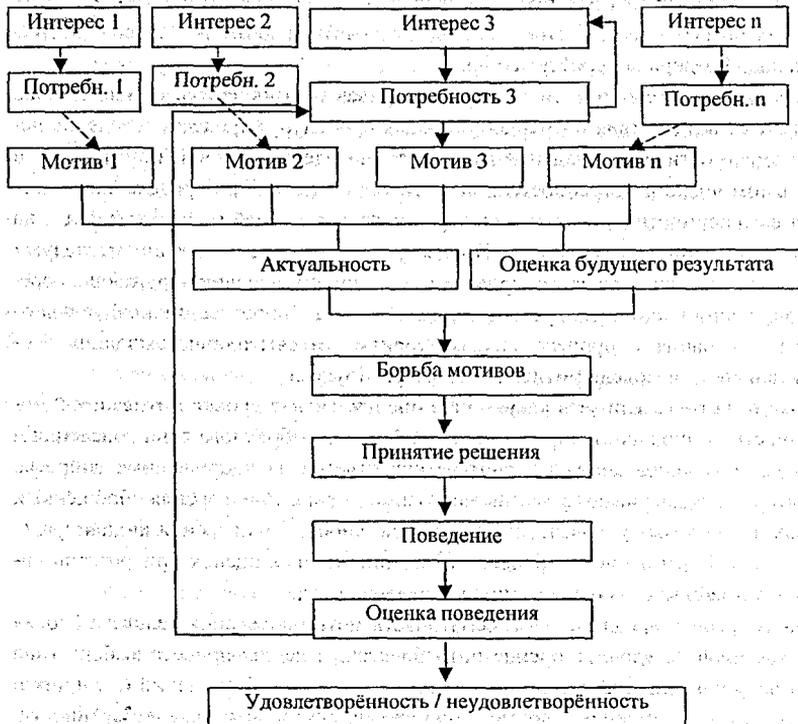
В данной работе предлагается рассматривать мотив поведения человека (мотив труда) не как процесс удовлетворения потребностей, и не как процесс выбора типа поведения на основании действия определённых условий и ограничений (внешних и внутренних), а как стремление к достижению уровня внутренней удовлетворённости. То есть внутренняя побудительная сила, побуждающая человека к совершению определённых действий – это удовлетворённость (либо не удовлетворённость).

Указанный взгляд на процесс мотивации отражает в некоторой степени как содержательную, так и процессуальную модели. Если рассматривать историю развития данной модели, то свою направленность (применение удовлетворённости) она взяла из Гигиенической модели Герцберга, процесс протекания из процессуальной модели

Портера-Лоулера, а внутреннюю начинку (степень удовлетворённости, её направленность, факторы удовлетворённости) – из работы З. Фрейда “По ту сторону принципа удовольствия”.

В общем виде мотивация поведения работника реализуется следующим образом (см. рис. 1).

Исходя из ценностной ориентации индивидуума, требований и ограничений его внутренней и внешней среды, у человека формируется интерес к какому-либо объекту (материальной, социальной, эмоциональной и др. стороне его жизни). Интерес к объекту формирует чётко ограниченную, сформулированную и определённую потребность в объекте, деятельности, ощущении и т.д. Следует отметить, что без наличия интереса человека к данному объекту, не может быть и речи о возникновении потребности в нём.



*Рис. 1. Процесс формирования мотивации.*

В свою очередь – потребность формирует мотив (поведения, деятельности или бездействия), т.е. путь или процесс удовлетворения любопытства (интереса) либо потребности. Человек не может испытывать лишь единичную потребность, т.е. у него формируется целый ряд потребностей различного характера и направленности, кото-

рые в свою очередь формируют множество мотивов поведения.

Затем происходит борьба различных мотивов поведения. Эта борьба обусловлена следующими факторами: внешними (человек соизмеряет данный мотив с социальными, нравственными, моральными и др. нормами поведения) и внутренними (т.е. оцениваются все положительные и отрицательные аспекты данного поведения применительно к индивидууму, т.е. он определяет то, что он теряет, и что приобретает в результате деятельности). Эта борьба приводит к отбору единственного (самого актуального в данный момент и в данном месте) мотива поведения, т.е. в данном случае “побеждает” самый сильный мотив.

Этот “победивший” мотив и формирует поведение человека. После того как действие совершено, наступает процесс оценки его результата (оценка поведения). В этом случае индивид соизмеряет свои представления о результате поведения с фактическим результатом, чтобы затем соответствующим образом изменить своё отношение к данной потребности (утратить либо усилить интерес к ней), а, следовательно, откорректировать и своё поведение. А сам человек соответственно “выставляет” себе внутреннюю оценку, т.е. получает удовлетворение, либо неудовлетворение от данного поведения.

Если мы говорим об удовлетворённости, то её можно рассматривать с двух позиций: удовлетворённость каким-либо фактором (поступком, процессом, условиями внешней и внутренней среды) и, так называемая, общая удовлетворённость (внутреннее состояние человека складывающееся из удовлетворённости множеством факторов), которая может подпадать под определение радости (счастья). Поэтому можно сделать вывод, что полученные удовлетворения не равнозначны между собой, и они стоят на различных ступенях иерархии важности у различных индивидуумов.[6]

Рассмотрим удовлетворённость (удовлетворение) от единичного фактора. Для примера, возьмём такой весьма актуальный и важный в данный момент фактор как размер заработной платы:

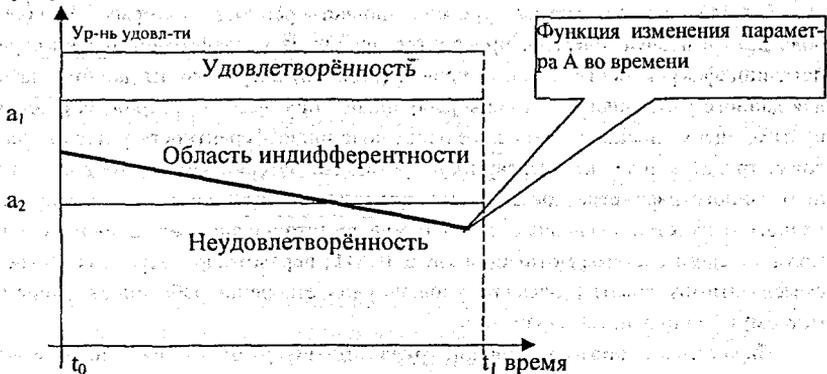


Рис.2. График изменения параметра А.

Допустим, существует некоторый параметр А (размер заработной платы). Суще-

стствует некоторый уровень  $a_2$ , при условии, если  $A \leq a_2$ , имеет место неудовлетворённость данным параметром, т.е. в данном случае индивидиум ощущает внутренний дискомфорт, возможно проявление чувства собственной неполноценности, внутренней тревоги, сопровождающейся (в зависимости от темперамента) определённой эмоциональной окраской. А также существует некоторый уровень  $a_1$ , при условии если  $A \geq a_1$ , то имеет место удовлетворённость данным параметром. Если остановиться на характеристике данного уровня (удовлетворённость), то психологи определяют его как состояние, при котором человек испытывает прилив сил, проявление положительных эмоций, формирование оптимистичного взгляда на данную область человеческой жизнедеятельности, появление такого трудно определяемого чувства как радость (недолговременная). Промежуток ( $a_1, a_2$ ), обозначим его как  $\Delta a$  – является областью (или полем) индифферентности (безразличного отношения индивидиума), т.е. человеку данный параметр не представляется важным, ему в данной области безразлично действие данного параметра (см. рис. 2). [2]

Исходя из всего описанного выше, можно сделать вывод, что, зная набор параметров мотивации, «мотиваторов» (они собраны в содержательных теориях мотивации), актуальность каждого параметра для конкретного работника, группы лиц или коллектива в целом, и определяя процесс зарождения и формирования мотива поведения (описанный процессуальными теориями), можно сформулировать эффективную модель управления мотивацией труда на конкретном предприятии. Такая модель была бы адаптивна к любому производству, любой специфике выполнения работ, любому объекту мотивации (работник, группа, коллектив), так как она исходит из диагностики и анализа параметров мотивации данного объекта.

В результате можно построить модель (алгоритм мер по оптимизации процесса) управления мотивацией труда (повышения удовлетворённости) работника. Такую модель автор назвал адаптивная модель управления мотивацией труда (АМУМТ). Она сводится к следующему см. рис.3.

Определение параметров, уровень удовлетворённости которых целесообразно повышать в первую очередь, проводится исходя из условия минимального размера поля индифферентности, а также уровня (степени) актуальности данного параметра для данного работника или группы работников, либо всего предприятия в целом. Допустим, оценка показала, что наименьшее поле индифферентности у параметра Б (условия труда), к тому же предварительная оценка материальных затрат на оптимизацию данного параметра показала, что сумма этих затрат не велика, а актуальность данного параметра в условиях производства достаточно значима. Следовательно, при формировании системы мотивации труда (СМТ) первым параметром, который имеет смысл оптимизировать (повышать уровень удовлетворения работников данным параметром) именно данный параметр Б.

Параметры системы мотивации труда оптимизируются с применением четырёх программ: «Система мотивации труда», «Система контроля исполнительской дисциплины», «Подготовка коллектива к внедрению нововведений» и «Резерв кадров». Эти программы взаимодополняют друг друга, и эффективная реализация одной не воз-

можно без выполнения другой. Особенности данных программ будут рассмотрены ниже. Составляется план-график реализации каждой программы с указанием сроков и исполнителей.

Разработанная автором методика мониторинга процессов управления мотивацией труда позволяет отслеживать в оперативном режиме отклонение фактических показателей от запланированных для скорейшей выработки управленческих воздействий и корректировки процессов оптимизации системы мотивации труда конкретного предприятия.

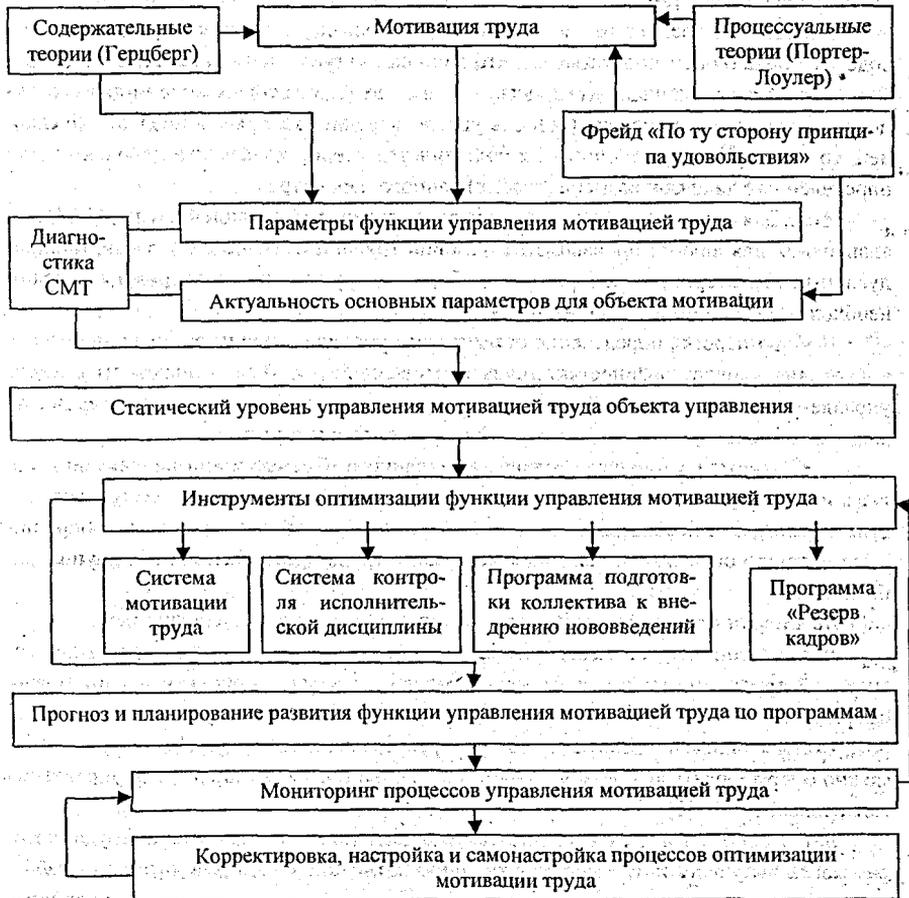


Рис. 3. Укрупнённая схема реализации адаптивной модели управления мотивацией труда

Процесс оптимизации параметров СМТ приводит к снижению актуальности одних и повышению внимания со стороны работника к другим. То есть, наблюдается

четкая тенденция социального и индивидуального роста работника, повышения уровня его притязаний (потребностей). В данном случае ярко прослеживается мотивационная модель Маслоу, удовлетворяется сначала первый уровень иерархии потребностей, затем второй и т.д.

Поэтому, если мы говорим об алгоритме по оптимизации параметров мотивации труда (СМТ), то он должен содержать не только материальные, но и нематериальные, моральные факторы мотивации (формирование социально-психологического климата, работа с персоналом, мотивация карьеры, повышение квалификации и резервирование кадров и т.д.). [26,49]

В любом случае, всё решается в индивидуальных условиях конкретного производства. Однако опыт подсказывает, что наиболее актуальными параметрами, для работников коллектива чаще всего являются именно те, у которых поле индифферентности минимально, и уровень (степень удовлетворения) которых социально обусловлен, то есть, существует общий для большинства членов коллектива довольно чётко определённый диапазон размера (уровня) данного параметра.

Итак, для создания адаптивной модели управления мотивацией труда (АМУМТ), адаптивной для любого производства, условий труда, особенностей отрасли, индивидуальных характеристик конкретного работника, группы или предприятия в целом необходимо решение следующих задач:

- ✓ во-первых, определение статического уровня (степени) развития процессов управления удовлетворённостью труда (мотивацией труда) на конкретном объекте управления (предприятии). Своего рода «срез», диагностика, анализ информации по каждому параметру, составляющему систему мотивации труда;

- ✓ во-вторых, оценить актуальность данного параметра или направления мотивации труда для каждого работника или группы работников, либо всего предприятия в целом. Это необходимо для определения приоритета выполнения и набора инструментов по оптимизации системы мотивации труда предприятия (либо группы работников);

*Во второй главе* рассматриваются методы решения поставленных задач.

Для решения первой задачи необходимо определение функции управления мотивацией труда. Учитывая особенности содержательных теорий мотивации можно сформировать такую функцию, то есть наиболее полный набор мотиваторов (факторов, оказывающих на работника стимулирующее воздействие). Другими словами можно сформировать «начинку», параметры оценки предлагаемой модели управления мотивацией труда. [1]

Безусловно, трудно разработать такую схему (систему) мотивации труда, которая могла бы учесть потребности, ожидания, возможности каждой категории работников. Однако целью данного этапа является объединение и систематизация наиболее существенных параметров мотивации труда для разных категорий работников на базе существующих теорий и моделей мотивации. Их приоритетность, влияние на процесс мотивации каждого индивидуума различны, однако на данный момент ставится задача лишь собрать и подразделить данные показатели (параметры) мотивации труда по

группам признаков для того, чтобы их можно было оценить при диагностике и систематизировать направленность их воздействия на индивидуума.

Какие же параметры (или мотивирующие факторы) выделяются в содержательных теориях мотивации? Основной движущей силой в них считается потребность, поэтому автор далее рассматривает именно те потребности, которые выделялись данными теориями.

Функцию мотивации труда автор рассматривает как общую функцию влияния мотивов индивидуального характера (назовём её эгомотивацией) и мотивов социального характера (назовём её социомотивацией). Использование различного набора составляющих каждой из данных функций мотивации привносит направленность используемой модели мотивации: если присутствует преобладание эгомотивации - то мы наблюдаем склонность к американской модели мотивации, если - социомотивации - то формируется японская модель.

Американская модель мотивации имеет уникальную направленность на формирование работника индивидуалиста-собственника. Японская же модель рассматривает коллектив предприятия как семью, а каждого члена коллектива, как полноправного члена семьи, с принадлежащим ему местом в семье, рангом, полномочиями, авторитетом и ответственностью.

Учитывая особенности содержательных теорий мотивации можно сформировать параметры функции управления мотивацией труда, то есть наиболее полный набор мотивов (факторов, оказывающих на работника стимулирующее воздействие). Другими словами, можно сформировать «начинку», параметры оценки предлагаемой модели управления мотивацией труда.

В общем виде функцию управления мотивацией труда (СМТ) можно представить следующим образом. Функция управления мотивацией труда FСМТ (целевая функция разбита ещё на 3 её организующие функции – функцию материального стимулирования, функцию морального стимулирования и функцию организации персонала) представляет собой упорядоченную совокупность 13 основных (ОП), 67 дополнительных (ДП), 183 вспомогательных параметров (ВП). Итого используется система оценки с применением 263 параметров.[8,9,11]

Все параметры ранжированы на три уровня, причем ВП определяют развитость ДП, ДП – развитость ОП, а развитость FСМТ предприятия определяется на основе оценки ОП. Ранжирование параметров по указанному образцу, автором взята из работ д.э.н., профессора Высоцкого О.А. Группой, возглавляемой Высоцким О.А., и в которую входит автор данной работы, разработана методология оценки уровня управляемости специальных функций управления, позволяющая дать количественную оценку степени развития всех восьми специальных функций управления. Используя данную методологию, можно сформировать методику оценки функции управления мотивацией труда. Распределение параметров функции по трём взаимозависимым уровням обусловлено, во-первых, степенью (рангом) управленческих воздействий (стратегические, тактические, оперативные), а во-вторых, создаёт возможность перепроверки точности оценки параметров функции и их взаимовлияния друг на друга.[3,12]

Следующим этапом является диагностика степени развития (удовлетворённости / неудовлетворённости) данных параметров функции на конкретном предприятии, одновременно проводится анализ актуальности, важности каждого параметра мотивации для определённого объекта мотивации. Диагностика проводится с применением методов экспертной оценки и анализа документооборота. Другими словами решаются следующие задачи:

- ✓ определение и оценка развития функции мотивации труда на предприятии;
- ✓ оценка эффективности мероприятий проводимых на предприятии по мотивации труда работников;
- ✓ оценка эффективности функционирования подразделений промышленного предприятия, занимающихся проблемами мотивации труда и управления персоналом;
- ✓ оценка и ранжирование актуальности параметров мотивации труда и приоритета их оптимизации;

Процедура проведения диагностики объекта управления включает в себя следующие составляющие:

1. Формулируется цель и задачи диагностики системы мотивации труда на предприятии;
2. На основании функции управления мотивацией труда разрабатываются анкеты и опросники по экспертной оценке развитости функции управления мотивацией труда на предприятии;
3. Определяются сроки и место проведения диагностики;
4. Проводится экспертная оценка развития параметров функции управления мотивацией труда;
5. Проводится оценка существующего документооборота и документов, касающихся функции управления мотивацией труда;
6. Руководству предприятия предоставляются результаты диагностики функции СМТ; с набором рекомендаций по оптимизации определённых её параметров.

В процессе проведения диагностики использовались следующие методы сбора информации:

- ✓ Субъективные методы: метод экспертных оценок, а именно индивидуальное и групповое анкетирование.
- ✓ Объективные методы: метод анализа и оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия и метод анализа документов.

В результате диагностики объекта управления мы получаем статистическую информацию о развитии на предприятии конкретных параметров функции мотивации труда, а также актуальность данных параметров для коллектива предприятия.

Зная текущий уровень развития функции управления мотивацией труда конкретного предприятия, можно определить «узкие» места в изучаемой функции, а зная актуальность параметров-«мотиваторов», можно предложить способ конкретных мер и действий (программу) по оптимизации функции управления мотивацией труда для данного предприятия.

*В третьей главе* приводится практическое применение теоретических показате-

лей, рассмотренных выше. При прогнозировании и организации процесса оптимизации уровня управляемости мотивацией труда на основе АМУМТ основное внимание следует уделить следующим программам, принадлежащим данной модели. Это основная программа оптимизации существующей на предприятии системы мотивации труда (СМТ), программа подготовки коллектива предприятия к внедрению нововведений, программа «Система контроля исполнительской дисциплины» (СКИД) и программа мобилизации резерва кадров управления и создания сплоченной команды единомышленников управленческого звена предприятия «Резерв Кадров».[7,10,13]

*Система мотивации труда* - это основная программа адаптивной модели управления мотивацией труда. В ней концентрируются все программы и процессы последующей процедуры оптимизации существующей на предприятии деятельности по управлению мотивацией труда. Другими словами, система мотивации труда - это программа, которая решает задачу реализации адаптивной модели управления мотивацией труда (АМУМТ).

Данная программа разрабатывается индивидуально для каждого предприятия на основе результатов, полученных при проведении диагностики функции управления мотивацией труда.[4]

По результатам диагностики определяется степень развития параметров, составляющих функцию мотивацию труда, а также приоритетность (актуальность) каждого параметра для работников предприятия. В этом случае мы определяем:

✓ во-первых, что именно волнует работников предприятия (усредненный показатель) в вопросах мотивации труда и управления персоналом, на чём надо сконцентрировать усилия администрации предприятия в первую очередь, а какой параметр может подождать до лучших времён, какие параметры функции оказывают на работника наибольшее стимулирующее воздействие;

✓ во-вторых, уровень или меру, на сколько необходимо изменить данный показатель и в каком направлении (увеличить либо уменьшить).

СМТ может нести в себе ряд новшеств, нововведений, изменений условий, качества и характера работ. Не все работники коллектива могут согласиться с таким положением вещей: одни будут сопротивляться нововведениям исходя из личных корыстных целей, другие из-за недопонимания, третьи из-за страха и т.д. При внедрении и функционировании СМТ и других программ требуется дополнительная работа по подготовке коллектива предприятия к внедрению нововведений.[15]

*Программа подготовки коллектива к внедрению нововведений.* Процесс внедрения нововведения связан с преодолением определённых трудностей и требует дополнительных затрат. Любое нововведение невозможно внедрить сразу в производство, для этого требуется подготовка коллектива всего предприятия, всех уровней управления и всех структурных подразделений.

Одним из механизмов, позволяющих ускорить процесс внедрения нововведений, является формирование и поддержание оптимального социально-психологического климата внутри коллектива и повышение уровня культуры предприятия. Требуется кардинальное изменение кадровой политики предприятия, которая должна быть на-

правлена на формирование сплочённого и высоко организованного коллектива. Требуется индивидуальная адаптация каждого работника к изменяемой внутренней среде предприятия.

При разработке, внедрении и функционировании программ совершенствования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также в общепроизводственной деятельности предприятия важным является вопрос контроля исполнения заданий, поощрения и наказания исполнителей. На эти вопросы позволяет ответить *система контроля исполнительской дисциплины*.

Эта программа позволяет оценить не качество, а срок исполнения задания исполнителем, напомнить ему о приближающемся сроке исполнения, а также оценить вину работника в срыве сроков исполнения и определить меру наказания исполнителя. В том случае если данная программа реализована в автоматизированной сети управления предприятием, то работник в состоянии не только оценивать меру своей вины за невыполненные задания, но у работников появляется реальная возможность самостоятельно осуществлять планирование рабочего времени.

Программа *«Резерв кадров»*. Суть данной программы сводится к тому, что для каждого работника и предприятия создаётся резерв из работников того же подразделения или заместителей, или заинтересованных лиц, занимающих должность ниже данной на один шаг по трём уровням управления: резерв для высшего звена управления, руководителей структурных подразделений, руководителей участков и мастеров.

Подбираются в резерв работники с применением комплексного метода отбора персонала на основании оценки профессиональных, деловых, организационных и др. качеств личности.

Работники из числа резерва находятся в активном запасе, готовые в любой момент оптимально заменить должность, в резерве на которую они состоят, в случае, если они смогут доказать эффективность своей работы на данной должности.

В процессе разработки и внедрения адаптивной модели управления мотивацией труда необходимо создать такую систему, которая обеспечила бы постоянный контроль за реализацией каждого параметра функции в соответствии с оптимальной траекторией развития предприятия.

*Мониторинг* процессов управления позволяет прогнозировать и отслеживать во времени изменения параметров. А также на основании предыдущих результатов мониторинга давать статистические данные для более эффективного планирования и прогнозирования развития параметров функции управления мотивацией труда на перспективу.

При оптимизации функции управления мотивацией труда важно достигнуть развития функции внутри прогнозируемых границ. В случае зафиксированных с помощью мониторинга отклонений от оптимальной траектории развития должны приниматься корректирующие управленческие воздействия.

При решении этой задачи появляется реальная возможность создания адаптивной модели управления мотивацией труда, адаптивной для любого производства, условий труда, особенностей отрасли, индивидуальных характеристик конкретного ра-

ботника; определения (измерения) уровня развития параметров мотивации; важности или актуальности данных параметров для конкретного производства (и конкретного работника производства); определения периода изменения величины (уровня развития) параметра; периода мониторинга процессов управления мотивацией труда на предприятии.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения исследования были получены следующие результаты.

1. Основным фактором мотивации труда является удовлетворённость (либо неудовлетворённость) параметром или условиями труда.[14]

2. Формируя и воздействуя на удовлетворённость работника параметрами и условиями труда, можно управлять мотивацией труда работника и всего коллектива.[2]

3. Появилась возможность количественной оценки и анализа факторов и параметров мотивации труда работников предприятий всех форм собственности и различной специфики.[1]

4. Используя процедуру диагностики и мониторинга процессов управления, стало возможным прогнозирование и планирование процессов управления персоналом и мотивацией труда, а также их контроля и корректировки.[6,9,15]

5. Появилась возможность создания адаптивной модели управления мотивацией труда, универсальной для любого производства, условий труда, особенностей отрасли, индивидуальных характеристик конкретного работника, группы или предприятия в целом, позволяющей решать следующие задачи:

- ✓ определить статический уровень (степень) развития процессов управления удовлетворённостью труда (мотивацией труда) на конкретном объекте управления (предприятии). Своего рода «срез», диагностика, анализ информации по каждому параметру, составляющему систему мотивации труда;

- ✓ измерить актуальность параметров или направлений мотивации труда для каждого работника или группы работников, либо всего предприятия в целом для определения приоритета выполнения и набора инструментов по оптимизации системы мотивации труда предприятия (либо группы работников);

- ✓ постоянно «отслеживать», проводить мониторинг, изменения параметров функции управления мотивацией труда во времени (применяя информационно-аналитическую систему предприятия), для прогнозирования процессов мотивации, корректировки и доработки инструментария и контроля за ходом выполнения программ оптимизации процессов управления персоналом и мотивацией труда.[10,11,13]

Выполнение всех указанных действий и процессов позволит эффективно применять адаптивную модель управления мотивацией труда и существенно повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности производственных предприятий Республики Беларусь.[15]

*Список опубликованных автором работ по теме диссертации*

*Монографии, брошюры*

1. Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами. О.А. Высоцкий, Н.В. Белевец, П.В. Каленюк, А.М. Омелянюк и др. / Под ред. О.А. Высоцкого. – Минск: Изд-во ЦНИИТУ, 1999. – 234с.

*Тезисы докладов и выступлений на конференциях*

2. Омелянюк А.М. Особенности материального стимулирования работников сбыта предприятия "СИТОМО // Молодежь и научно-технический прогресс: Сборник материалов научно-теоретической конференции молодых ученых и специалистов, Брест, 10июня1997г. / Брестский политехнический институт. - Брест, 1997. – С.115.

3. Омелянюк А.М. Оценка социально-психологического климата как главный фактор формирования управленческой команды // Проблемы экономико-социальных преобразований в условиях перехода к рыночным отношениям: Материалы международной научно-практической конференции, Брест, 14-15 мая1998г. / Центр Трансфера Технологий (ЦТТ), TEMPUS TACIS. – Брест, 1998. – В 2-х частях. Часть II. – С.207.

4. Омелянюк А.М. Особенности оценки системы формирования основной оплаты труда // Проблемы маркетинга и менеджмента в условиях трансформации экономики: Международная конференция «Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы». Научное издание, Минск, 18-19 мая1998г. / Белорусский государственный экономический университет. – Минск: Пропилей, БГЭУ, 1998. – С. 140-141.

5. Омелянюк А.М. Региональная программа мобилизации резерва кадров специалистов и руководителей предприятий // Региональная экономика: проблемы и перспективы: Тез. докл. международной межвузовской научной конференции, Гродно, 21-22октября1998г. / Гродненский государственный университет им. Я.Купалы. – Гродно, 1998. – С.90.

6. Омелянюк А.М. Диагностика системы мотивации труда на промышленных предприятиях РБ // Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики: Материалы международной научно-практической конференции по проблемам управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики, Брест, 4-5ноября1998г. / Брестский политехнический институт. – Брест, 1998. –С.88.

7. Омелянюк А.М. Процесс подготовки коллектива промышленного предприятия к внедрению нововведений // Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики: Материалы международной научно-практической конференции по проблемам управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики, Брест, 4-5ноября1998г. / Брестский политехнический институт. – Брест, 1998. – С.93.

8. Высоцкий О.А.; Омелянюк А.М. Особенности оценки системы премирования работников промышленных предприятий // Управление экономикой в условиях становления рыночных отношений: Труды международной научно-практической конференции, Гомель, 17-18декабря 1998г. / Гомельский государственный университет. – Гомель, 1998. – С.23.

9. Омелянюк А.М. Функционирование программы «Резерв кадров» в рамках предприятий региональной собственности // Научно-технический прогресс и управление предприятиями региона: Сборник докладов участников 2-ой научно-практической конференции по проблемам управления региональным производственным комплексом, Брест, 21 – 23 сентября 2000 г. / Брестский филиал УП ЦНИИТУ. – Брест, 2000г. – С.81.

*Статьи, депонированные в системе научно-технической информации*

10. Высоцкий О.А., Омелянюк А.М. Диагностика объекта управления (ДОУ): оценка уровня развития функции управления мотивацией труда / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. – 23с. - Деп в БелИСА 9.12.98. - № 199895 //Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999.- №1(12).

11. Высоцкий О.А., Омелянюк А.М. Обоснование необходимости подготовки коллектива к внедрению нововведений. - Брест, 1998. – 7с. - Деп в БелИСА 10.03.99. - № Д199929 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13).

12. Высоцкий О.А., Омелянюк А.М. Определение параметров функции управления мотивацией труда на промышленных предприятиях / Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. – 25с. - Деп в БелИСА 9.12.98. - № Д199894 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - №1(12).

13. Высоцкий О.А., Омелянюк А.М. Процесс проведения диагностики системы управления мотивацией труда на промышленном предприятии /Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. – 25с. - Деп в БелИСА 9.12.98. - № Д199898 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - №1(12)

14. Высоцкий О.А., Омелянюк А.М. Стимулирование качественного труда работника с использованием системы контроля исполнения заданий. - Брест, 1998. – 12с. - Деп в БелИСА 11.03.99. - № Д199933 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13).

15. Высоцкий О.А., Омелянюк А.М. Формирование процесса управления мотивацией труда /Брестский политехнический институт. - Брест, 1998. – 19с. - Деп в БелИСА 10.12.98. - № Д1998102 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 1(12).

16. Высоцкий О.А., Радчук А.П., Омелянюк А.М. Анализ результатов диагностики и мониторинга системы управления мотивацией труда. - Брест, 1998. – 11с. - Деп в БелИСА 10.03.99. - № Д199927 // Реферативный сборник неопубликованных работ. - 1999. - № 2(13).

## Рэзюмэ

Амельянюк Аляксандр Міхайлавіч

## АДАПТЫўНАЯ МАДЭЛЬ КІРАВАННЯ МАТЫВАЦЫЕЙ ПРАЦЫ

**Ключавыя словы:** *мадэль кіравання, матывацыя працы, дыягностыка, маніторынг, узровень кіруемасці, траекторыя росту, кіраўніцкае ўздзеянне, прагноз кіруемасці, сістэма матывацыі працы, здавальняемасць / нездавальняемасць.*

У працы даследаваны метады дыягностыкі і маніторынгу працэсаў кіравання матывацыйнай працы, якія выкарыстоўваюцца падчас распрацоўкі і ўкаранення праграм яе ўдасканалення на прадпрыемствах. Мэтай даследавання з'яўляецца распрацоўка адаптыўнай мадэлі кіравання матывацыйнай працы для працаўнікоў прамысловага прадпрыемства, забяспечваючых удасканаленне прамыслова-гаспадарчай дзейнасці ў сучасных умовах гаспадарання. Галоўны метад даследавання – мадэліраванне інфармацыйных і вытворчых працэсаў з вылучэннем гіпотэз і наступным іх даследаваннем на практыцы. У час правядзення даследаванняў выкарыстоўваліся міжнародныя стандарты якасці ІСО серыі 9000. Асноўныя рэзультаты дысертацыі зводзяцца да навуковага абгрунтавання і распрацоўкі метадаў вымярэння, аналізу і прагназавання ўзроўняў кіруемасці мэтавай функцыі кіравання матывацыйнай працы. Практычнай рэалізацыяй і навізной даследавання з'яўляюцца распрацаваныя аўтарам: новая мадэль кіравання матывацыйнай працы, якая аб'ядноўвае змястоўныя і працэсуальныя мадэлі матывацыі працы, методыка правядзення дыягностыкі і маніторынгу сістэмы кіравання матывацыйнай працы і актуальнасці параметраў-«матыватару» функцыі матывацыі працы для канкрэтнага аб'екта стымулявання, метады арганізацыі, апрацоўкі, забяспечвання пэўнасці і прадстаўлення іх вынікаў; методыка аналізу кіравання матывацыйнай працы ў дынаміцы. Выпрацаваныя метады могуць быць выкарыстаны падчас распрацоўкі і ўкаранення праграм удасканалення сістэмы матывацыі працы ў рамках павышэння эфектыўнасці вытворча-гаспадарчай дзейнасці прадпрыемстваў увогуле.

## Резюме

Омельянюк Александр Михайлович

### АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА

**Ключевые слова:** *модель управления, мотивация труда, диагностика, мониторинг, уровень управляемости, траектория роста, управленческие воздействия, прогноз управляемости, система мотивации труда, удовлетворённость / неудовлетворённость.*

В работе исследованы методы диагностики и мониторинга процессов управления мотивацией труда, используемые при разработке и внедрении программ её совершенствования на предприятиях. Целью исследования является разработка адаптивной модели управления мотивацией труда для работников производственного предприятия, обеспечивающей совершенствование его производственно-хозяйственной деятельности в новых условиях функционирования. Основным методом исследования - моделирование информационных и производственных процессов с выдвижением гипотез и последующей их проверкой на практике. При проведении исследований использовались международные стандарты качества ИСО серии 9000. Основные результаты диссертации сводятся к научному обоснованию и разработке методов формирования, измерения, анализа и прогнозирования уровней управляемости целевой функции управления мотивацией труда. Практической реализацией и новизной исследования являются разработанные автором: новая модель управления мотивацией труда, объединяющая содержательные и процессуальные модели мотивации труда, методика проведения диагностики и мониторинга системы управления мотивацией труда и актуальности параметров «мотиваторов» функции управления мотивацией труда для конкретного объекта стимулирования, методы организации, обработки, обеспечения достоверности, представления их результатов; методика анализа управления мотивацией труда в динамике. Выработанные методы могут использоваться при разработке и реализации программ совершенствования системы мотивации труда в рамках повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий в целом.

## Summary

### ADAPTIVE MOTIVATION AT WORK MANAGEMENT MODEL

**Key word:** *a control model, motivation at work, diagnostics, monitoring, level of controllability, trajectory of growth, administrative effects, forecast of controllability, motivation at work system, satisfaction / dissatisfaction.*

The methods of management processes diagnostics and monitoring of motivation at work management used for want of to development and introduction of its perfecting programs at the enterprises are investigated. The purpose of a research is the development of adaptive motivation at work management model for employers of the industry enterprises, ensuring perfecting of it industrial and financial activity in modern conditions of managing. A main method of a research - simulation information and productions with hypotheses and their consequent check in practice. For want of realizations of researches were used the ISO 9000 international standards of quality. The thesis main results are reduced to the scientific substantiation and development of measurement methods, analysis and forecasting of levels of controllability of criterion motivation at work management function. Practical realization and novelty of a research are developed by the author: theory of motivation at work, which contain parts of the *informative* and *remedial* motivation at work models, technique of realization of diagnostics and monitoring of a control system of motivation at work and urgency motivation parameters for individual object of stimulation, methods of organization, processing, maintenance of reliability, submission of their results; a technique of the analysis of motivation at work management in dynamics. The produced methods can be used for want of to development and realization of programs of motivation at work perfecting within the framework of the industrial activity of the enterprises efficiency of increase.

*Омельянюк Александр Михайлович*

**АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ  
МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА**

*08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством*

**Автореферат диссертации  
на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук**

---

Подписано к печати 21.04.2001 г. Формат 60x84 1/16. Бумага писчая.  
Печать офсетная. Усл.п.л. 1,4 Уч.изд.л. 1,5  
Тираж 120 экз. Заказ № 237

---

Отпечатано на ризографе Брестского государственного технического  
университета  
224017, г. Брест, ул. Московская, 267