

**ЭКАНОМІКА**  
**ECONOMICS**

УДК 3301.1  
<https://doi.org/10.29235/2524-2369-2023-68-3-255-264>

Поступила в редакцию 03.04.2023  
Received 03.04.2023

**Н. В. Маковская**

*Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова, Могилев, Беларусь*

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА БЕЛОРУССКИХ РАБОТНИКОВ**

**Аннотация.** Представлены результаты исследования особенностей организации труда белорусских работников, которая уже претерпела изменения в контексте цифровой трансформации и инновационного развития экономики и требует определенного совершенствования в Республике Беларусь. Организация труда представлена с позиции методологии экономики труда и методов социологического анализа. Представлены новые методические подходы к мониторингу организации труда на основе социологических методов и экономико-математического инструментария. Анализируются факторы, влияющие на состояние организации труда и условий работы на рабочих местах. Анализ и оценки получены с использованием экспертной базы данных мнений белорусских работников. Результаты исследования показали, что существует ряд национальных особенностей в организации труда, которые связаны с причинами смены мест работы, условиями труда и заработной платы на рабочих местах, наличием дополнительного дохода у работников, уровнем удовлетворенности рабочим местом. Доказывается, что в белорусских организациях авторитет руководителя высок, он определяет желание работников выполнять дополнительный объем трудовой нагрузки. Работа, связанная с лучшими условиями труда и меньшим объемом трудовой нагрузки, является значимым приоритетом при выборе траекторий трудового движения работников в белорусских организациях.

**Ключевые слова:** организация труда, стимулирование, заработная плата, условия труда, рабочее место

**Для цитирования:** Маковская, Н. В. Особенности организации труда белорусских работников / Н. В. Маковская // Вест. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. гуманітар. навук. – 2023. – Т. 68, № 3. – С. 255–264. <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2023-68-3-255-264>

**Nataliya V. Makovskaya**

*Mogilev State A. Kuleshov University, Mogilev, Belarus*

**FEATURES OF ORGANIZATION OF LABOR OF BELARUSIAN WORKERS**

**Abstract.** The article presents the results of a study of the peculiarities of the organization of labor of Belarusian workers, which has already undergone changes in the context of digital transformation and innovative development of the economy, and requires some improvement in the Republic of Belarus. The organization of labor is presented from the standpoint of the methodology of labor economics and methods of sociological analysis. New methodological approaches to monitoring the organization of labor based on sociological methods and economic and mathematical tools are presented. The factors influencing the state of labor organization and working conditions in the workplace are discussed. Analysis and assessments were obtained using an expert database of opinions of Belarusian workers. The results of the assessments showed that there are a number of national peculiarities in the organization of labor, which are associated with the reasons for changing jobs, with working conditions and wages at the workplace, with the availability of additional income for workers, with the level of job satisfaction. It is proved that: in Belarusian organizations, the authority of the leader is high, and he determines the desire of employees to perform an additional amount of workload; work with better working conditions and a smaller workload is a significant priority when choosing the trajectories of the labor movement of workers in Belarusian organizations.

**Keywords:** labor organization, incentives, wages, working conditions, workplace

**For citation:** Makovskaya N. V. Features of organization of labour of Belarusian workers. *Vesti Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seriya humanitarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Humanities Series*, 2023, vol. 68, no. 3, pp. 255–264 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/2524-2369-2023-68-3-255-264>

**Введение.** Определение особенностей организации труда работников возможно через процесс мониторинга. Мониторинг системы организации труда представляет собой разные формы наблюдения за трудовыми процессами, происходящими как внутри организации, так и за ее пре-

делами. Результаты такого мониторинга – это информация, позволяющая корректировать управленческие решения по организации и росту производительности труда работников. Мониторинг системы организации труда позволяет установить взаимосвязи и выявить факторы, влияющие на эффективность трудового процесса. Определение особенностей организации труда работников является в том числе информационной основой, которая будет содействовать формированию новых систем управления трудом, ориентированных на современные тренды развития.

Главная задача мониторинга организации труда (учета и управления рабочим временем) работников – оперативно оценить и выработать решения критических проблем в трудовом процессе в ситуации реального времени и условий труда [1]. В отличие от контроля за трудовыми процессами мониторинг организации труда направлен на предупреждение кризисных явлений, связанных с установлением регламента и уровня производительности труда. Разница между мониторингом организации труда и оценкой его эффективности заключается в том, что мониторинг осуществляется в ходе трудовой деятельности, а оценка эффективности имеет место после реализации трудовой деятельности.

Структура мониторинга организации труда неоднородна и зависит от специфики технологии и организации труда. Общая структура мониторинга может представлять собой как сбор и анализ статистических данных, формирование отчетности по наличию «узких» мест в организации труда, так и составление прогнозов по использованию ресурса труда и т. п. [2].

Мониторинг организации труда может осуществляться в несколько этапов: подготовительный (организационный) этап, исследовательско-аналитический и заключительный этап. На предприятии может быть выстроена система мониторинга организации труда, состоящая из набора инструментов мониторинга, инфраструктуры наблюдений за трудовыми процессами и организационной архитектуры мероприятий и т. п.

Мониторинг организации труда целесообразно проводить регулярно с учетом изменений условий труда, использования внутриорганизационных программ мониторинга трудовых норм [1–2]. В условиях регулярности проведения мониторинга сравниваются действующие нормы труда с планируемыми нормами и нормами, которые использовались в предшествующие периоды в данной организации, исследуются изменения условий труда и трудового регламента, а также изменения в системе стимулирования и оплаты труда. В результате делаются заключения об уровне эффективности организации труда.

Следует различать мониторинг состояния действующей системы организации труда и мониторинг параметров оценки данной системы. Мониторинг параметров предполагает разработку внутриорганизационных показателей и критериев к ним, которые измеряют эффективность труда. Мониторинг состояния – экспертные заключения о качественных характеристиках самой системы организации труда и обеспечение поддержки принятия управленческих решений в сфере трудовых процессов в организации.

#### **Цель исследования и основные результаты.**

*Цель, методика исследования, инструменты, дескриптивная статистика.* Целями исследования являются определение особенностей организации труда белорусских работников и оценка факторов, влияющих на нее. В исследовании представлен мониторинг состояния организации труда белорусских работников посредством экспертных заключений о качественных характеристиках организации труда.

Методическую основу данного мониторинга составили методика социологических исследований и экономико-математический инструментарий, который применим к собранной базе данных. Общие методические подходы, которые позволили сформировать базу данных и применить указанный инструментарий, характеризуются сбором информации по нескольким блокам.

Блок 1. Социально-профессиональная информация: пол, возраст, занимаемая должность, стаж работы, оплата труда. Особенностью данного блока является выделение управленческого стажа у работника и попытка коррелировать его со стратегией развития организации, в которой он работает.

Блок 2. Организация и условия труда. Цель данного блока – сбор информации о качестве архитектуры трудового пространства в организации. Залог эффективной работы и производи-

тельности труда работника состоит не только в справедливой оценке его труда, но и в благоприятных условиях труда. Такая оценка эффективности труда может осуществляться через многие фильтры. Так, в данном блоке предпринята попытка собрать параметры удовлетворенности через оценку условий работы на рабочем месте, которая бы выражалась внутренними ощущениями самого работника (самочувствие во время работы, удовлетворенность организацией труда на рабочем месте, комфортность трудового регламента и т. п.).

Блок 3. Нормирование труда в организации. Цель этого блока состоит в определении эффективности регламентации нормами труда трудовой нагрузки работников. Для этого определяется экспертное мнение по поводу интенсивности труда, потребности в переквалификации (повышении квалификации) работников, увеличения трудовой нагрузки в связи с изменениями норм труда, влияния изменений в нормировании труда на рост напряженности в коллективе. Данный информационный блок позволит сделать адекватную оценку действующей системы нормирования труда в белорусских организациях.

Блок 4. Социально-экономическая стратегия организации. Сбор и анализ информации по наличию сильных сторон в организации, которые позволяют преодолевать кризисные ситуации. Определение причин, сдерживающих внедрение новых современных форм и методических подходов к формированию оплаты труда.

В исследовании организации труда в белорусской экономике участвовал широкий спектр занятых работников в таких отраслях и видах экономической деятельности, как производство, образование, торговля, сфера услуг, здравоохранение, строительство, государственное управление и т. п. Представлены экспертные мнения работников из разных по масштабу организаций. На рис. 1 представлено распределение количества экспертов по организациям в зависимости от масштаба.

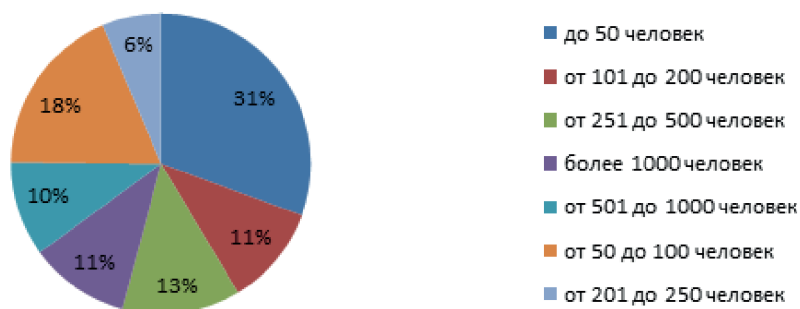


Рис. 1. Распределение количества экспертов по организациям в зависимости от масштаба

Fig. 1. Distribution of the number of experts by organizations depending on the scale

Из рис. 1 следует, что в число экспертов вошли (практически в равном соотношении) представители разных по масштабу организаций. Это позволило получить адекватные представления о системах организации труда в различных организационных структурах.

По возрастному критерию в исследовании представлены работники самых продуктивных возрастов: до 30 лет и 31–40 лет. Их видения и оценка функционирования трудовых сфер, в которых они работают, дополняют представления об организации труда в условиях белорусской экономики.

Важным является то, что работники-респонденты со значительным стажем работы представлены в возрасте 41–50 лет (23,6 %). Экспертные мнения таких респондентов обеспечивают достаточно высокую степень объективности оценки трудовых сфер. Этот тезис подтверждается и структурой распределения количества работников-респондентов по стажу работы и управленческому стажу (рис. 2–3).

В выборке представлены две трети всех респондентов с общим стажем работы 10 и более лет, со стажем 21–30 лет – 15,2 % работников (рис. 2). Управленческий стаж более 10 лет имеют 13,3 % опрошенных (рис. 3).

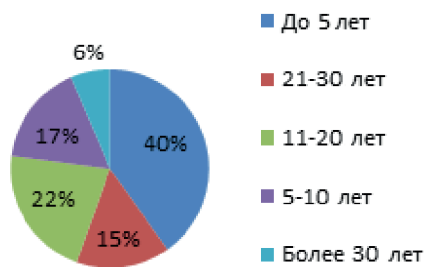


Рис. 2. Распределение работников по стажу работы  
Fig. 2. Distribution of employees by length of service

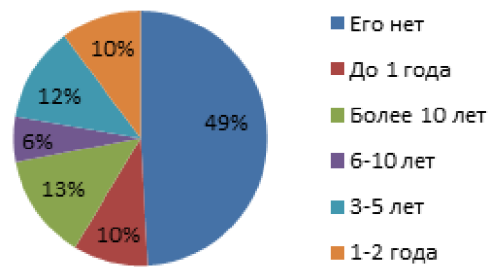


Рис. 3. Распределение работников по управленческому стажу  
Fig. 3. Distribution of employees by seniority

Таким образом, собранная экспертная база данных имеет определенные количественные и социально-экономические параметры и является репрезентативной.

*Оценка факторов, влияющих на состояние организации труда.* Спектр факторов, влияющих в целом на сферу труда любой организации, разнообразен. Существуют факторы в профессиональной сфере, которые определяют условия труда, а также социально-экономические факторы, влияющие на материальный фундамент и качество трудовой жизни, и т. п.

Однако существует группа факторов, которая всегда находится в спектре влияния и «накладывает» отпечаток на всю сферу труда в организации. К числу таких факторов отнесены следующие: численность работников в организации, возраст, стаж работы, управленческий стаж. Согласно теории мотивации и трудового поведения, именно эти факторы выступают в качестве определяющих эффективную деятельность работников. В свою очередь эффективная деятельность содействует росту уровня заработной платы работников, темпам развития организации, возможностям и желаниям работников выполнять больший объем трудовой нагрузки и т. п. Оценка и анализ данных факторов сформируют более четкие представления о траекториях трудового поведения работников, что позволит понять реальные возможности организаций в части модернизации системы организации и нормирования труда.

Анализ факторов и условий, определяющих желание и возможности работников работать больше и с увеличенным объемом трудовой нагрузки (рис. 4), позволяет оценить условия, в которых работники будут готовы работать, и как на это повлияют изменения в организации труда. На рис. 4 представлены перечень таких условий и мнения работников по поводу их готовности выполнять работу с большим объемом трудовой нагрузки.



Рис. 4. Распределение экспертных мнений в отношении увеличения трудовой нагрузки

Fig. 4. Distribution of expert opinions regarding the increase in the workload

Работники организаций скорее не склонны выполнять дополнительную работу (в целях увеличения своего дохода), которая не предусмотрена их контрактом. Респонденты указывают на то, что для этого должна поступить просьба руководителя (47 % ответов опрошенных) о том, что есть возможность увеличить свой доход.

Целесообразно обратить внимание на готовность работников выполнять больший объем трудовой нагрузки. Во-первых, работники демонстрируют свою готовность к увеличению объема нагрузки, во-вторых, гарантией этой готовности является заработная плата. Таким образом, данный результат может быть интерпретирован как предпосылка положительной реакции работников на увеличение норм труда, но при условии роста оплаты труда.

При исследовании взаимосвязей между дополнительным набором работ, объемом трудовой нагрузки, возрастом, стажем работы, масштабом организации использовался коэффициент конкордации, позволяющий характеризовать степень согласованности мнений экспертов по совокупности критериев (в данном случае более 3 критериев). Результат полученных оценок следующий:

респонденты всех возрастных групп (до 30 лет, 31–40 лет, 41–50 лет, 51–60 лет, старше 60) выразили желание выполнять работу, которая не предусмотрена трудовым контрактом, только в случае личной просьбы руководителя. Объективность такого результата подтверждает коэффициент конкордации:  $W = 0,80851$  ( $p < 0,00280$ , статистически значим). Качество такой оценки высоко ( $W > 0,80$ );

респонденты всех возрастных групп в зависимости от стажа работы (до 5 лет, 5–10 лет, 11–20 лет, 21–30 лет, более 30 лет) также подтвердили желание выполнять работу, которая не предусмотрена трудовым контрактом, только в случае личной просьбы руководителя:  $W = 0,68842$  ( $p < 0,00807$ , статистически значим);

такое же мнение было выражено в зависимости от таких критериев, как масштаб организации (численность работников до 50 чел. – более 1000 чел.) –  $W = 0,79329$  ( $p < 0,00018$ , статистически значим); управленческий стаж (до 1 года – более 10 лет) –  $W = 0,62644$  ( $p < 0,00463$ , статистически значим);

готовность выполнять больший объем трудовой нагрузки, чем тот, который регламентирован контрактом, выразила большая часть респондентов при наличии достойной оплаты труда. Зависимости по факторам распределились следующим образом: возраст –  $W = 0,82532$  ( $p < 0,00095$ ); масштаб организации –  $W = 0,74049$  ( $p < 0,00009$ ); стаж работы –  $W = 0,67186$  ( $p < 0,00490$ ); управленческий стаж –  $W = 0,69836$  ( $p < 0,00083$ ).

Оценка мнений респондентов по поводу их предпочтений в части выполнения дополнительной работы, а также дополнительной оплаты труда, сокращения рабочего времени, снижения нормы труда или трудовой нагрузки, отказа от дополнительной работы свидетельствует о следующем:

дополнительная оплата труда является предпочтительнее остальных вариантов мотивации (рабочее время, трудовые нормы) в целях выполнения дополнительной работы. Причем данный приоритет имеет значение для всех организаций независимо от масштаба (списочная численность работников), возраста работников, общего и управленческого стажа работы;

наибольший интерес к такому стимулу, как дополнительная оплата труда, проявляют молодые работники (до 30 лет), а также работники со стажем менее 5 лет и отсутствием управленческого стажа работы. Такой же интерес выражен в маломасштабных организациях численностью до 50 человек.

*Оценка организации труда на рабочих местах.* В качестве критериев оценки организации труда выбраны следующие: упорядоченность и стабильность; чередование стабильности и производственных авралов, постоянные авралы. Такие критерии работы на рабочих местах позволят дать анализ и оценить эффективность трудовых регламентов, действующих в организациях.

1. Оценка комфорта и удобства организации рабочего места.

Особенность полученных результатов (рис. 5) заключается в том, что значительное количество работников (свыше 50 %) не обращают внимания на свои состояния и ощущения в период нахождения на рабочем месте. Такая особенность представляется неоднозначной: либо работни-



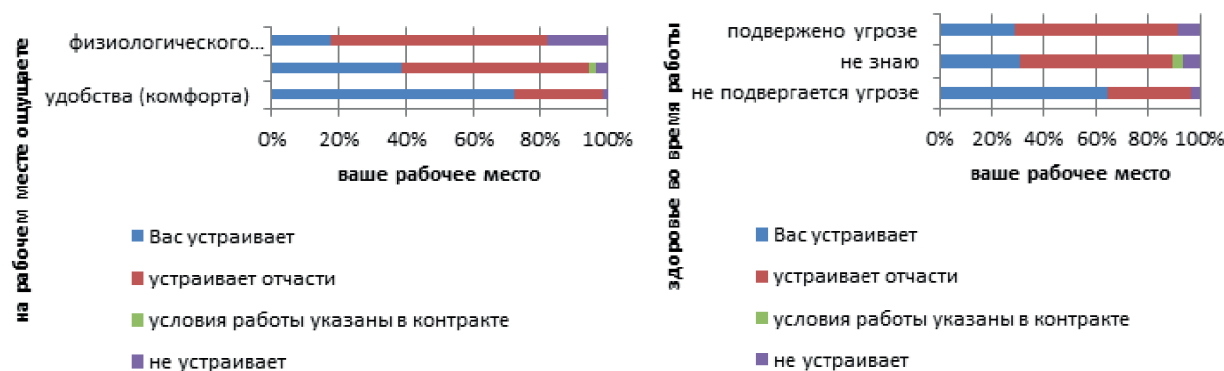


Рис. 5. Комфортность, безопасность и удобство организации рабочего места

Fig. 5. Comfort, safety and convenience of workplace organization

кам настолько комфортно, что они уже привыкли и не задумываются об этом, либо для них комфорт не является приоритетным.

О такой неоднозначности свидетельствует и количественная «полярность» полученных результатов (коэффициент ранговой корреляции Спирмена ( $R = 0,4450$  ( $p < 0,05$ ))). Так, с одной стороны, на физиологический дискомфорт на рабочем месте указало небольшое количество респондентов, их практически всех устраивают рабочие места. С другой стороны, 2/3 работников отметили, что они не обращают внимания на свои ощущения на рабочем месте. При этом большая часть респондентов (около 50 %) указали, что рабочее место их устраивает отчасти.

Такие же результаты выявлены при оценке состояния угрозы для здоровья работников в период нахождения на рабочем месте. Так, большее количество работников указывают, что их здоровье не подвергается риску, в этом отношении рабочее место их полностью устраивает. Но в то же время работники озабочены тем, что существует угроза здоровью и в этом случае рабочее место их устраивает отчасти.

Таким образом, можно сделать следующий вывод. При наличии любых состояний и ощущений на рабочем месте работники указывают на определенный уровень удовлетворенности своим рабочим местом, даже несмотря на наличие некоторых угроз для здоровья при нахождении на рабочем месте.

## 2. Анализ и оценка трудового регламента в организации.

Организация трудовой деятельности и рабочих мест, формирование факторов, определяющих эффективность такой организации, заключаются в трудовых регламентах, которые предлагает внутриорганизационное управление.

Под трудовым регламентом понимаем порядок организации трудовой деятельности, который определяется локальными документами администрации. В нашем исследовании в рамках трудового регламента представлены трудовые нормы, установленные в организации; внутриорганизационные нормативы (рабочее время, отпуск и т. п.), которые предусматривает регламент. Предпринята попытка определения отношения работников к трудовому регламенту посредством оценочных критериев: регламент устраивает, нормы труда устраивают (не устраивают), трудовой регламент прописан в контракте, в регламенте есть неоправданные ограничения, регламент мешает работе.

Эффективность результатов трудовой деятельности, которым способствует регламент, установленный в организации, целесообразно оценивать через степень (в %) выполнения (или невыполнения) поставленных задач и через количество времени, затрачиваемого на выполнение этих задач. Полученные результаты в рамках такого анализа характеризуются следующим.

В целом, работников устраивает (коэффициент ранговой корреляции Спирмена значим  $R = 0,16$  ( $p > 0,05$ )) (рис. 6) тот трудовой регламент, в рамках которого они работают. Работники чаще всего указывают на организованность их трудовой деятельности и отмечают отсутствие частых авралов в работе.

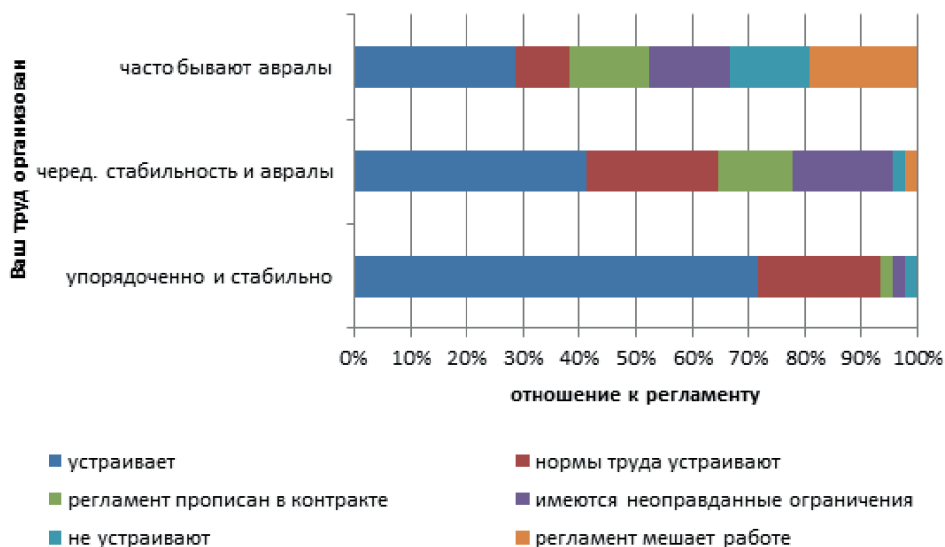


Рис. 6. Отношение работников белорусских организаций к трудовому регламенту  
 Fig. 6. The attitude of employees of Belarusian organizations to labor regulations

Респондентам было предложено оценить время, которое они в среднем затрачивают (% рабочего времени) на решение общих задач подразделения, и удовлетворенность трудовым регламентом в контексте выполнения объема трудовых функций (задач) (рис. 7).

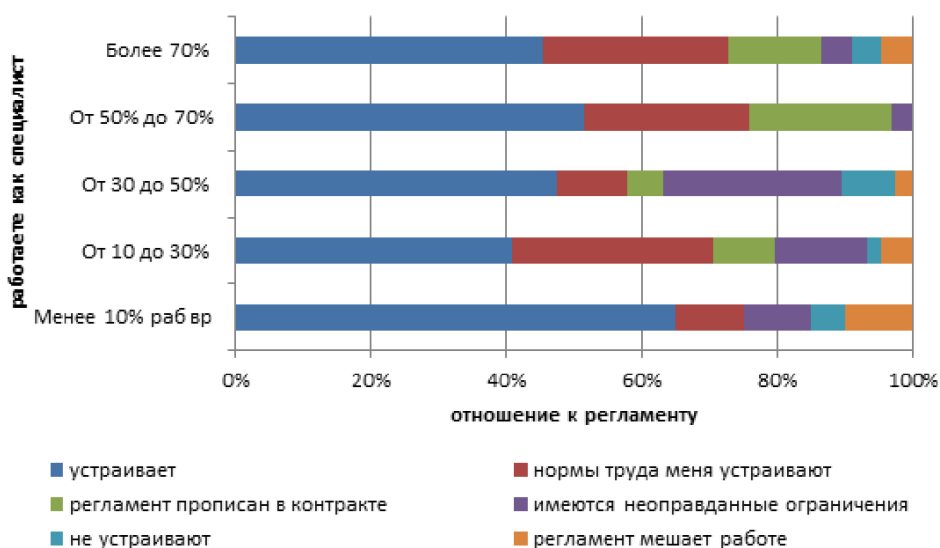


Рис. 7. Время, затрачиваемое на решение задач в организации  
 Fig. 7. Time spent on tasks in the organization

В результате исследования выявлены некоторые зависимости. Так, работников, которые тратят на выполнение профессиональных задач около 30 % рабочего времени, вполне устраивает трудовой регламент и существующие нормы труда. Но работники, которые тратят около 50 % рабочего времени на выполнение задач, указали на то, что в регламенте имеются неоправданные ограничения. Следует понимать, что именно эти ограничения являются барьером эффективного использования рабочего времени (табл. 1).

Трудовой регламент является основой организации труда работников. С учетом принципов и специфики трудового регламента формируются позиции и условия организации труда каждого работника в трудовом контракте.

Таблица 1. Оценка респондентами трудового регламента в организации

Table 1. Respondents' assessment of labor regulations in the organization

Ваше отношение к трудовому регламенту организации?	Ответы респондентов, %
Регламент мешает работе	3,8
Устраивает существующий регламент	48,4
Существующие нормы труда меня не устраивают	3,8
Существующие нормы труда меня устраивают	21,0
Трудовой регламент прописан в моем контракте	10,2
В регламенте имеются неоправданные ограничения	12,8

В отношении организации труда посредством регламентов, закрепленных в трудовом контракте, следует констатировать следующее:

во-первых, небольшая часть респондентов (10,1 %) отмечают фиксацию регламента в своем трудовом контракте, хотя все пункты трудового контракта, по сути, отображают организацию труда работника посредством регламента;

во-вторых, о несогласованности трудового контракта и трудового регламента в организациях свидетельствуют и мнения респондентов (12,7 %), которые указывают на неоправданные ограничения в регламенте. Снижают риски таких ограничений нормы, обозначенные в трудовом контракте работников.

Таким образом, работники продемонстрировали неоднозначность мнений в понимании трудового регламента, в рамках которого они работают, и его согласовании с пунктами их трудового контракта. Результативный вариант восприятия состоит в том, что работники однозначно понимают, что все формы организации их труда регламентированы в трудовом контракте.

В контексте изучения организации труда через ее отображение в контрактной системе целесообразно выявить причины, сдерживающие внедрение современных инновационных подходов к совершенствованию оплаты труда в организациях. Данные причины могут находиться как в нормативно-правовой плоскости, так и внутрикорпоративной организационной системе (табл. 2).

Таблица 2. Причины, сдерживающие внедрение в организации новых подходов в оплате труда

Table 2. Reasons hindering the introduction of new approaches to remuneration in the organization

Причины, сдерживающие внедрение в организации новых подходов в оплате труда	Ответы респондентов, %
Недостаточно финансовых ресурсов	25,2
Нет информации о новых подходах к оплате труда	20,7
Существующая система оптимальна и не нуждается в изменениях	20,7
Недостаточное внимание к данным проблемам в стране вообще и в организации в частности	8,1
В организации существуют более важные вопросы, требующие решения	7,7
Нет времени на разработку и внедрение новых подходов	5,9
Изменение условий контракта	4,1
Нет информации о консалтинговых фирмах, специализирующихся на выполнении таких услуг	4,1
Нет специалистов, которые могли бы выполнить эту работу	3,6

Рассматривая роль трудового контракта в стимулировании введения новых подходов к оплате труда, обратим внимание на тот факт, что изменения условий контракта в меньшей мере (4,1 %) влияют на такие изменения. Главной причиной, по мнению респондентов (25,2 %), которая сдерживает инновационные подходы к оплате труда, является недостаточное финансирование. Такого рода причина не является новой и уже стандартна. Внедрение современных форм и методов оплаты труда – не затратный процесс, поскольку это управленческие технологии, они рассчитаны на современные компетенции менеджеров и административных работников. Выражение мнений респондентов (20,7 %) в пользу причины отсутствия информации о новых подходах к оплате труда представляется несостоятельным. Причина такой несостоятельности заключается в том, что объем информации по современным системам оплаты труда обширен.



**Выводы.** Таким образом, в рамках проведенного исследования выявлены следующие особенности организации труда в белорусских организациях.

1. Оценивая влияние факторов на поведение работников в контексте сложившейся организации труда, существует возможность составить среднестатистическое портфолио работника и его поведения. Так, для работника в профессии существует ценность карьерного роста в молодом и среднем возрасте. Наличие возможности дополнительных подработок в рамках профессии работник связывает с управленческим (административным) стажем. Работник в любом возрасте согласен выполнять работу, которая не предусмотрена трудовым контрактом, только в случае личной просьбы руководителя. Главной причиной смены работы является более привлекательная заработная плата. Второй по значимости причиной поменять работу является предложение работы с лучшими условиями труда.

2. В целом, большинству работников понятна система стимулирования труда. Однако выявлена особенность, связанная с тем, что у этого большинства работников, которым понятна система стимулирования, существует дополнительный доход в других организациях. Подтверждается следующий вывод: работники, знающие систему стимулирования труда, понимают, что удовлетворить свои запросы в формировании доходов в рамках одной организации невозможно. Следует предположить, что у этой части работников возникают (либо возникнут) вопросы доверия к организации и ее корпоративным принципам, связанным со стимулированием труда.

3. Работники белорусских организаций не только понимают корпоративную политику системы стимулирования труда, но и адаптированы к формам и методам поощрения и наказания. Следует предположить, что в стратегии развития организации политика стимулирования труда занимает «активную нишу», которая не только ощущается работниками, но и является рабочим инструментом кадрового управления в организации.

4. При наличии любых состояний и ощущений на рабочем месте работники указывают на определенный уровень удовлетворенности своим рабочим местом, даже несмотря на наличие некоторых угроз для здоровья при нахождении на рабочем месте.

5. Работники склонны удовлетворительно оценивать свою работу на рабочих местах даже в ситуациях нестабильности и трудовых авралов. Такую удовлетворенность подтверждает и комфортность работы в действующих трудовых регламентах, в рамках которых работают респонденты.

6. Мониторинг и оценка современной контрактации в белорусских организациях выявили следующее:

авторитет руководителя, выраженный через его просьбу, является основополагающим условием для работника в выполнении дополнительной работы. Другими словами, просьба руководителя никак не сопрягается с нормой трудового контракта и является скорее традиционно-ментальной (корпоративной) формой отношений «руководитель–подчиненный»;

материальное вознаграждение – высокий мотиватор деятельности работников. Данное условие вполне может отражаться в трудовом контракте и являться инструментом регулирования при увеличении объема работ у работников;

работа с лучшими условиями труда и меньшим объемом трудовой нагрузки является также значимым приоритетом при выборе траекторий трудового движения работников в белорусских организациях. Условия труда и объем трудовой нагрузки вполне могут иметь четкую фиксацию в трудовом контракте;

в белорусских организациях система стимулирования труда, а также зарплатообразования четко не «привязана» к трудовому контракту работника. Механизм стимулирования является внутриорганизационным и локально ориентирован на каждого работника в организации;

белорусские работники выполняют дополнительный объем функций, не регламентированный трудовым контрактом. Причины такого выполнения связаны скорее с производственной спецификой, чем с недочетами в организации труда.

### Список использованных источников

1. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА, 2013. – 480 с.
2. Малинин, С. В. Методы нормирования труда в системе координат современного производства / С. В. Малинин, А. Р. Бахтизина, Г. Н. Старцев // Вестн. УГНТУ. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. – 2016. – № 3 (17). – С. 90–101.

### References

1. Genkin B. M. *Organization, rationing and wages at industrial enterprises*. Moscow, Norma Publ., 2013. 480 p. (in Russian).
2. Malinin S. V., Bakhtizina A. R., Startsev G. N. Methods of work measurement in the coordinate system of modern production. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya ekonomika = Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*, 2016, no. 3 (17), pp. 90–101 (in Russian).

### Информация об авторе

**Маковская Наталья Владимировна** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления. Могилевский государственный университет им. А. А. Кулешова (ул. Космонавтов, 1, 220022, Могилев, Республика Беларусь). E-mail: maknata@mail.ru

### Information about the author

**Natalia V. Makovskaya** – D. Sc. (Econ.), Professor of Department of the economic and management. Mogilev State A. Kuleshov University (1 Kosmonavtov Str., Mogilev 220022, Belarus). E-mail: maknata@mail.ru