

2. Алексеенко, Л., Заикин, А. Взаимосвязь форм оплаты труда с его производительностью / Алексеенко Л., Заикин А. // Нац. экон. газ. – 2006.
3. Волков, В. П. Экономика предприятия: учеб. пособие/ В.П. Волков. – М.: Новое знание, – 2003.
4. Беларусь в цифрах: статист. справочник / И. В. Медведева – Минск: Нац. Статист. Комитет, – 2020.

А.С.Гузаревич  
Е.В.Трейтъякова

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого»

## **ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Наука управления персоналом рассматривает две группы теорий мотивации, содержательные и процессуальные. Содержательные теории предполагают опору на потребности человека, ранжируя их различными способами.

Процессуальные теории предпочитают учитывать не только потребности личности как основу для формирования системы поощрений. Они предполагают, что трудовое и организационное поведение человека во многом основывается на его внутренних установках и ожиданиях. Эти теории пытаются анализировать способы, при помощи которых личность выбирает определенный тип поведения, и влиять на факторы, определяющие его выбор. Сторонники процессуальных теорий мотивации считают, что сотрудник предприятия, оценив задачи и размер вознаграждения за их выполнение, соразмеряет вызов с собственными намерениями и побуждениями и выбирает определенный тип поведения. Цели он ставит, основываясь на предложенных ему задачах, но редуцируя и видоизменяя их в соответствии со своими ценностными ориентациями.

Содержательные теории опираются чаще всего на иерархию потребностей, разработанную А. Маслоу. Она выглядит следующим образом:

- базовыми являются потребности, необходимые для выживания, – еда, жилье и аналогичные физиологические нужды;
- на следующем уровне находятся потребности в безопасности и в уверенности в будущем;
- на третьем уровне иерархии можно найти социальные потребности – зависимость от мнения коллектива, желание признания своих заслуг, общения;
- на четвертом уровне находятся иерархические потребности – в уважении, в авторитете, в лидерстве;
- на вершине иерархии расположены потребности в самореализации.

Теория Маслоу предполагает, что по мере удовлетворения базовых потребностей человек переходит на следующий уровень, который характеризуется повышением производительности труда. Задачей менеджмента организации, таким образом, становится отслеживание степени удовлетворения

потребностей и изменение согласно с их иерархией объема работ и предложений по мотивации персонала. Концепция носит идеалистический характер, так как, прежде всего, необходим мотивированный на повышение профессионального уровня работников руководитель.

Близкой к пирамиде Маслоу является теория СВР К. Альдерфера. В этой аббревиатуре объединено три группы потребностей: «С» – потребности существования, включающие физиологические и безопасности, «В» – потребности взаимосвязей, которые содержат в своей структуре необходимость поддержки и одобрения других людей, «Р» – потребности роста, они относятся к саморазвитию, продвижению по карьерной лестнице. Отличием концепций является то, что пирамида Маслоу предполагает только движение по ней снизу-вверх и поэтапное удовлетворение потребностей, а теория СВР предлагает возможность горизонтального движения и параллельной работы с их различными группами, по этой теории финансовое поощрение заменяется нефинансовым, например, расширением круга полномочий.

Для разработки системы мотивации управленческого персонала часто применяется теория, разработанная Дэвидом МакКлелландом, которая предполагает у сотрудников этого уровня наличие только трех значимых потребностей высшей категории: власть, успех и причастность. Управление персоналом, ориентирующимся на эти ценности, и мотивация его на поведение, полезное для компании, осуществляются путем расширения круга должностных обязанностей, штата подразделений, аттестации, использования различных способов повышения квалификации.

На основании содержательных теорий практика выработала три основных направления мотивации персонала на предприятиях и топ-менеджмента:

- участие в управлении организацией, чаще декларативное, но создающее ощущение вовлеченности в процесс и пользы для общего дела, при этом упор делается на удовлетворение социальных потребностей;
- получение доли прибыли от деятельности организации, как в форме заработной платы, так и в форме различных вознаграждений;
- получение определенной доли участия в капитале организации, например, привилегированных акций, что является высшей формой совмещения первого и второго направлений.

В большинстве случаев наибольших успехов кадровый менеджмент достигает при сочетании подходов, но существуют ситуации, когда возможна реализация только одного из них. Первое направление, социально-управленческое, становится практически единственным в ситуации, когда у предприятия снижается уровень доходности, В этом случае кадровые службы организации разрабатывают методики повышения сознательности персонала и его ответственности за судьбу компании.

Второе направление мотивации персонала является наиболее распространенным, но для его эффективности оно часто совмещается с элементами, заимствованными из первого или второго направлений, и включает некоторые элементы процессуальных теорий. Наиболее эффективной мотивация становится в модели ключевых показателей эффективности. Сущностью этой

системы является установление тех или иных измеримых показателей в деятельности организации, достижение которых является основанием для применения мер поощрения, как финансовых, так и иерархических. КРІ (Key Performance Indication), или ключевые показатели эффективности, разрабатываются для компании в целом, для ее отдельных подразделений и для части сотрудников. Как правило, мотивация отдельного сотрудника при этой системе зависит от достижения ключевых показателей его подразделением.

Система мотивации, основанная на ключевых показателях эффективности, дает возможность:

- контролировать достижение организацией в целом и ее подразделениями поставленных целей в различных направлениях;
- добиться максимальной эффективности выполнения трудовой функции сотрудником и подразделением;
- направлять персонал организации на достижение заданных для всей компании результатов;
- минимизировать временные затраты на бюджетирование и расчет вознаграждения;
- обеспечить ответственность за эффективность работы, не только личную, но и коллективную.

### **Список использованных источников**

1. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – №4 (4). – 2019. – С. 80-83.
2. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика / В.В. Кардашов // Человек и труд. – 2019. – № 10. – С. 47-48.
3. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, – 2018. – 398 с.

А.Н.Дубровская, А.Н.Дубровская  
Е. В.Трейтьякова  
УО «Гомельский государственный технический университет  
имени П.О. Сухого»

## **АНАЛИЗ ФИНАНСОВ ОРГАНИЗАЦИЙ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Финансовая система государства представляет собой форму организации денежных отношений между всеми субъектами воспроизводимого процесса по распределению и перераспределению совокупного общественного продукта. Главными составляющими этой системы являются централизованные (финансы государственного и местного бюджетов, бюджетных и внебюджетных фондов,