

## ЛИТЕРАТУРА

1. «30 самых инновационных отделов по работе с персоналом в мире», [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/>. – Дата доступа: 28.02.2018;
2. Greg J. Bamber, Timothy Bartram, Pauline Stanton, (2017) "HRM and workplace innovations: formulating research questions", [Электронный документ] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0292>. – Дата доступа: 01.03.2019;
3. Примеры успешных кадровых инноваций, [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.delasuper.ru/view\\_post](http://www.delasuper.ru/view_post). – Дата доступа: 02.03.2018;
4. С. Ярцева, Т. Лукьянова, М. Салгириев «Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом». "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009 – № 9 – С.1-15.

УДК 331.101

### ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ИХ АКТУАЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА

*А.А. Базыко, студент группы 10552216 ФММП БНТУ,  
научный руководитель – старший преподаватель В.А. Кудрявец*

*Резюме – Сейчас мир бизнеса, так же, как и двадцать пять лет назад строится на основе перво-степенного понятия «рентабельность». Впрочем, на белорусских предприятиях все чаще появляется потребность в увеличении эффективности и конкурентоспособности бизнеса. В первую очередь от человеческого интеллектуального капитала зависит эффективность любой компании. В настоящее время организации все чаще прибегают к различным методам нематериального и материального стимулирования сотрудников, конкурентоспособной заработной платой, компенсаций, поощрений, бонусов и т.д. Однако в управлении человеческим капиталом насущной является проблема нематериальной составляющей в стимулировании сотрудника. Поэтому анализ и рассмотрение доминирующих теории мотивации и применение их на практике выступает целью настоящей статьи.*

*Summary - The business world, last for 25 years, has been built on the basis of the primary concept of "profitability". However, the Belarusian enterprises increasingly need to increase the efficiency and competitiveness of the business. First of all, the effectiveness of any company depends on human intellectual capital. Currently, organizations are increasingly applying various methods of non-material and material incentives for employees, competitive wages, compensation, rewards, bonuses, etc. However, what concerns management of human resources, the immediate problem is the intangible component in stimulating an employee. Therefore, the analysis and consideration of the dominant theories motivation and their implementation is the aim of this article.*

**Введение.** Школа поведенческих наук, возникла в связи с осознанием необходимости изучения поведения человека как ответной реакции на стимул, оказываемый на него, интерпретируя данные теории в разрезе управленческого аспекта, мы рассматриваем отношения руководителей и персонала, при которых работник, получая стимул от руководителя, отвечает на него эффективностью своей работы.

**Основная часть.** Появившаяся в середине 20-го столетия, теория американского психолога Абрахама Маслоу, стала главным прорывом, структурирующим человеческие потребности, данная теория позволила лучше понять, как управлять мотивацией сотрудника. «Пирамида» первоначально являлась частью труда под названием «Теория человеческой мотивации», в ее основе лежит представление потребностей в виде иерархии, где высшей ступенью является самоактуализация, а низшей – физиологические нужды. Сам А. Маслоу утверждал, что приоритет «ступеней» меняется по мере удовлетворения тех или иных потребностей. Так, человек, не испытывающий ограниченности в простейших средствах выживания (гигиена, жилье, одежда) обращается к удовлетворению следующей ступени – потребность в безопасности. Впрочем, помимо того, что применение данной теории преимущественно становится не актуальной в современных компаниях, сама теория «потребностей» обладает рядом недостатков.

Первое, сам Маслоу утверждал, что очередность иерархии может меняться, отсюда отсутствие фиксированной структуры потребностей, лежащей в основе пирамиды. Второе, не имеется такого измерителя, который мог бы количественно измерить уровень удовлетворенности потребностей человека [1]. Следовательно, на сегодняшний день теория потребностей Маслоу выступает лишь как фундаментальный материал, который уже труднее применить на практике, т.к. современные исследования доказали, что люди XXI века могут пребывать в отрыве от одной или нескольких ступеней «Пирамиды». Присущая обществу чуть больше половины столетия назад дифференциации удовлетворения потребностей, более не существует. Теории «X» и «Y» Дуглас Макгрегор впервые заговорил об этих теориях в своей книге «Человеческая сторона предприятия». Две эти теории совершенные антиподы, хотя отнюдь не взаимоисключают друг друга.

Теория «X» подразумевает, что персонал твердо против ответственности и основания, которые принуждают их работать – это материальное поощрение и определенная боязнь перед, например, намерени-

ем быть уволенным. Как гласит теория «Х»: внутреннее неприятие труда побуждает человека избегать его любым путем; уход от ответственности и нежелание принимать на себя риски, выражается в принятии подконтрольной, а не самостоятельной позиции индивида в организации; отсутствие больших амбиций и потребность в защищенности свойственна большинству работников ровродушен к целям фирмы и коллектива, не обращает внимания на инновации, ищет возможность не перенапрягаться и работать как можно меньше, управлять таким сотрудником эффективнее всего с помощью метода «кнута и пряника». Исходя из вышеизложенного, ученый сделал заключение, согласно которому начальству необходимо четко централизовать полномочия, отказавшись от предоставления подчиненным любой свободы в принятии решений. При этом задачи каждого сотрудника должны быть максимально упрощены и специфичны, то есть находиться в пределах индивидуальной компетенции. Из такого разделения полномочий следует и становление четкой иерархии. Данный подход также гарантирует удовлетворение лишь низших (первоначальных) потребностей. Через некоторое время, после окончания работы над теорией «Х», Макгрегор пришел к выводу, что данный подход к трактовке мотивов персонала предприятия и соответствующие инструменты управления мало соответствуют действительности. Так была заложена теория «Y», утверждающая, что сотрудники вовсе не лишены потребности в самореализации, в том числе посредством принятия дополнительной ответственности, а любое давление в ходе работы воспринимают отнюдь не как фактор стимулирования труда. Теория «Y» включила в себя следующие тезисы: физические и интеллектуальные затраты человека в процессе труда естественны. Если условия труда комфортные, сотрудники не только примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней; если персонал приобщен к организационным целям, он будет применять самоуправление и самоконтроль; человек способный принимать на себя ответственность владеет еще и желанием проявить себя, чтобы заслужить уважение коллектива; способность к нестандартному решению проблем есть у большинства, а интеллектуальный потенциал обычного человека используется лишь наполовину [3].

Базируясь на данных принципах, начальник вынужден ориентироваться на угодение потребностей сотрудников более высокого уровня, таких как самостоятельность, ответственность и самовыражение. В такой обстановке персонал вовлечен в процесс управления компанией непосредственно, одновременно с этим есть все условия для осуществления сотрудничества на базе более доверительных отношений.

Несомненно, что каждая из этих теорий по отдельности малоприменима, однако при удачной комбинации их инструментов и принципов, в условиях современной организации можно выработать небезуспешную стратегию мотивации сотрудника. Так же решающим фактором является уже много раз упомянутая индивидуальность каждого человека. Зачастую наиболее ценные профессиональные кадры, очутившись в условиях суровой дисциплины, не могут осуществлять свои обязанности с полной отдачей, именно по этой причине к ним необходим подход, изложенный в теории «Y», но никак не повышение давления со стороны начальства, о чем говорит теория «X» [2].

**Заключение.** Следовательно, мы проанализировали наиболее известные и распространенные в организационной среде теории мотивации сотрудника, и убедились, что ни одна из них в полной мере не может решить проблему в обеспечении максимально благоприятных условий труда. Надо создать систему на основе всех теорий, которая сумеет отыскать подход если не ко всем, то, хотя бы к большому числу сотрудников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник для вузов. – М, 2014. – 576 с.
2. Щербакова Е. К. Мотивация в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2015. №2. – С. 112 – 121.
3. Maslow A. A Theory of Human Motivation // Originally Published in Psychological Review. 1943. 370—396.

УДК 338.23

### ПОСТРОЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ

*В.В. Барковская, студент группы 10507216 ФММП БНТУ,  
научный руководитель – старший преподаватель В.А. Кудрявцев*

*Резюме – В компании могут быть формальные и неформальные межличностные отношения. В статье рассмотрены неформальные межличностные отношения, а также идеи, благодаря которым может быть построен сплоченный дружеский коллектив. Идеи доказывают, что эффективность компании напрямую зависит от построения здоровых межличностных отношений. Такие отношения влияют не только на атмосферу внутри компании, но и на людей, с которыми работает компания (клиенты, поставщики и т.н.).*

*Summary - A company can have formal and informal interpersonal relationships. The article is about informal interpersonal relationships, as well as ideas which can help to build a close-knit friendly team. Ideas prove that the company's efficiency directly depends on building healthy interpersonal relationships. Such relation-*