

Обзор
Review

УДК 331.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-4-0-6

Притворова Т. П.¹
Тасбулатова Б. К.²

Мотивация как инструмент управления
человеческими ресурсами в современных организациях

Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза,
ул. Академическая, 9, г. Караганда 100009, Республика Казахстан

¹e-mail: Pritvorova_@mail.ru

²e-mail: b4421221@gmail.com

*Статья поступила 20 ноября 2019 г.; принята 16 декабря 2019 г.;
опубликована 30 декабря 2019 г.*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы мотивации, ее разновидности и влияние на производительность труда. Многочисленные теории мотивации стали появляться ещё в работах древних философов. В настоящее время таких теорий насчитывается уже не один десяток. Чтобы их понять, важно знать предпосылки и историю их возникновения. Истоки современных теорий мотивации следует искать там, где впервые зародились сами психологические знания. В настоящее время мотивация как ключевая стратегия в управлении человеческими ресурсами помогла практикующим специалистам в значительной степени поднять вопрос мотивации для обсуждения. Steers, Mowday and Shapiro утверждали, что мотивация сотрудников играет жизненно важную роль в области управления как теоретически, так и практически. Целью управления эффективностью является улучшение качества работы, производительности и других бизнес-процессов, но традиционные подходы постоянно терпят неудачу. В современной экономике многие компании больше не могут позволить себе роскошь использовать деньги в качестве мотивационного инструмента. Результаты исследования помогут расширить взгляд на целый блок управления человеческими ресурсами – активизацию сотрудников, что включает в себя развитие и мотивацию сотрудников. Глобальные изменения на рынке труда влияют на потребности сотрудников и формируют новые задачи для решения.

Ключевые слова: мотивация; сотрудники; карьера; корпоративная культура; уважение; принятие решений; психологический подъем; управление

Для цитирования: Притворова Т. П., Тасбулатова Б. К. Мотивация как инструмент управления человеческими ресурсами в современных организациях // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 5, № 4, 2019, с. 49-55, DOI 10.18413/2408-9346-2019-5-4-0-6

Tatyana P. Pritvorova¹
Balsulu K. Tasbulatova²

Motivation as a management tool human resources in modern organizations

Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz,
9 Akademicheskaya St., Karaganda 100009, Republic of Kazakhstan

¹e-mail: Pritvorova_@mail.ru

²e-mail: b4421221@gmail.com

Abstract. The article discusses the issues of motivation, its varieties and the impact on labor productivity. Numerous theories of motivation began to appear even in the works of ancient philosophers. Currently, there are more than a dozen such theories. To understand them, it is important to know the background and the history of their occurrence. The origins of modern theories of motivation should be sought where psychological knowledge itself first arose. Nowadays, motivation as a key strategy in human resource management, has helped practitioners to raise the issue of motivation to a large extent for discussion. Steers, Mowday and Shapiro argued that employee motivation plays a vital role in management, both theoretically and practically. The goal of performance management is to improve the quality of work, productivity, and other business processes, but traditional approaches are constantly failing. In today's economy, many companies can no longer afford the luxury of using money as a motivational tool. The results of the study will help expand the view on the whole block of human resources management – activating employees, which includes the development and motivation of employees. Global changes in the labor market affect the needs of employees and form new tasks to solve.

Keywords: motivation; employees; career; corporate culture; respect; decision making; psychological upsurge; management

For citation: Pritvorova T. P., Tasbulatova B. K. (2019), Motivation as a management tool human resources in modern organizations. Research Result. Business and Service Technologies, 5(3), 49-55 DOI: 10.18413/2408-9346-2019-5-4-0-6

Введение. Сегодняшний день показывает, как увеличился акцент на людей. Рынок труда значительно изменился из-за глобализации за последние несколько лет, и организации оцениваются на соответствие международным стандартам и передовой практике. В эпоху жесткой конкуренции организации все больше внимания уделяют управлению человеческими ресурсами. Организация должна демонстрировать свои результаты через своих сотрудников, особое внимание уделяя мотивации и заботе о людях посредством оценки, регулярной обратной связи, постоянной поддержки и инициатив, основанных на опыте. Мотивация важна из-за ее значения как определяющего фактора и ее

нематериального характера.

Концепция мотивации очень важна, так как мотивированные сотрудники могут помочь повысить конкурентоспособность организации, поэтому мотивированные сотрудники служат конкурентным преимуществом для любой компании, поскольку их эффективность позволяет организации успешно выполнять поставленные задачи.

После значительных затрат времени и средств на привлечение и обучение сотрудников менеджеры должны определить, как обеспечить, чтобы эти ценные сотрудники были продуктивными и оставались лояльными к организации. Удержание сотрудников имеет важное значение для поддержания взаимоотно-

шений с клиентами и обеспечения соответствия затрат на набор и обучение персонала. Потеря опытного сотрудника приводит к значительным финансовым потерям для организации. Ключи к удовлетворению и удержанию сотрудников основаны на сильном лидерстве и правильной практике управления.

Цель работы. Целью работы стало проведение анализа развития теории мотивации сотрудников и влияния эпохи на ключевые потребности человеческих ресурсов в организации.

Материалы и методы исследования. Основным источником анализа стали данные международных агентств и институтов в сфере экономики, труда и управления человеческими ресурсами.

Результаты исследования и их обсуждение. Основными результатами проведенного исследования являются расширение инструментария менеджера по управлению персоналом, обоснование нового взгляда на мотивацию как на важнейший инструмент управления человеческими ресурсами.

Сотрудники являются главными участниками бизнес-процессов в любой организации. К сожалению, не существует единого подхода для мотивации членов команды. В настоящее время известны успешные практики применения немонетарной мотивации и признания личных целей сотрудников. Сотрудники, которые знают, что находятся на пути к определенной карьере, более мотивированы, чтобы работать на более высоком уровне иерархической лестницы управления. Для них важно знать, какие возможности существуют для роста помимо их текущей роли. Восходящая мобильность и будущие продвижения могут быть более мотивирующими, чем деньги.

Учитывая текущее состояние мировой экономики, безопасная карьера важнее, чем зарплата. Большинство людей с наибольшей подвижностью вверх также мотивированы возможностями лидерства.

Организациям необходимо обратить внимание на выбор продвижения, а сотрудникам важно знать и понимать, что возможности продвижения доступны. Многие сотрудники потеряют чувство цели и мотивацию без движения вверх.

Мотивация представляет собой те психологические процессы, которые вызывают побуждение, направление и постоянство добровольной деятельности, ориентированной на достижение цели (Mitchell, 1982). Однако К. Bartol и К. Martin связывают мотивацию с силой, которая стимулирует поведение, обеспечивает направление поведению и лежит в основе тенденции сохранения (Islamand Ismail, 2008: 344). Другими словами, люди должны быть достаточно стимулированы и энергичны, должны четко ориентироваться на то, что должно быть достигнуто, и должны быть готовы посвятить свою энергию в течение длительного периода времени, чтобы реализовать свою цель для достижения целей организации (Слинкова, Скачков, 2005).

Нынешнее научное мышление поддерживает концепцию, которая учитывает два аспекта мотивации, заданные внутренними и внешними компонентами. Lyman Porter и Edward Lawer разработали всеобъемлющую теорию мотивации, сочетающую различные аспекты и использовали две дополнительные переменные в своей модели. Эта точка зрения связывает внутреннюю мотивацию с теорией ожидания, которая ясно указывает на то, что внутренняя и внешняя мотивации объединяются. Более того, Teresa M. Amabile опираясь на предыдущие концептуализации, но не ограничиваясь ими, описывает способы, которыми внутренняя мотивация (которая возникает из внутренней ценности работы для человека) может взаимодействовать с внешней мотивацией (которая возникает из желания получить результаты, которые отличаются от самой работы) (Amabile, 1993). В отличие от преобладающего

представления о том, что внешняя мотивация подрывает внутреннюю мотивацию, эта концептуализация предполагает, что определенные типы внешней мотивации могут синергетически сочетаться с внутренней мотивацией, особенно когда начальные уровни внутренней мотивации высоки. Такие синергетические мотивационные комбинации должны приводить к высоким уровням удовлетворенности и эффективности сотрудников.

Самая известная контент-теория мотивации – это иерархия потребностей, предложенная Абрахамом Маслоу (Маслоу, 2003). По словам Маслоу, люди руководствуются пятью типами потребностей, и для того, чтобы мотивировать людей работать более продуктивно, необходимо предоставить им возможность удовлетворить эти потребности. Он предположил, что основные потребности организованы в иерархию предпотенциальности и вероятности появления. Эти потребности включают физиологические потребности, потребности безопасности, социальные потребности, самооценку и самореализацию. Маслоу утверждал, что, как только удовлетворяется потребность более низкого порядка, вступает в действие следующий уровень потребностей в иерархии. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим количеством способов, нежели потребности более низкого уровня. Однако эта теория также подверглась значительной критике, например, Wahba и Bridwell (Wahba and Bridwell, 1976) утверждали, что либо самореализация, либо безопасность являются наименее удовлетворенными потребностями, а социальные потребности – наиболее удовлетворенными. Следовательно, степень удовлетворения других потребностей сильно варьируется, то есть трудно определить их общую модель, и эти тенденции не совпадают с предложенными типами потребностей

Маслоу. Недостаток эмпирической поддержки был основным камнем преткновения для теории Маслоу. Тем не менее, теория выдержала испытание временем. Многие научные исследования описывают применимость теории иерархии Маслоу на разных уровнях (Поварич, Слинкова, 2006).

Работа сотрудников, несомненно, связана с уровнем мотивации на работе. Это было подтверждено недавним обзором состояния американского рабочего места, который был опубликован экспертами по работе в Институте Гэллага в феврале 2017 года. Тенденции, которые наблюдаются в Соединенных Штатах, могут быть применены к текущим и будущим событиям в разных странах.

Мотивация на работе имеет решающее значение для изменения в профессиональной среде. Со времени предыдущего исследования в 2013 году, Институт Гэллага наблюдал влияние возросшей оцифровки корпоративного мира. Инновации в сфере бизнеса, ставшие возможными благодаря цифровым инструментам, меняют все:

- методы работы с новыми профессиями, новым программным обеспечением и платформами для совместной работы;
- распределение ролей на рабочем месте;
- темпы и графики работы;
- управление человеческими отношениями внутри компаний.

Многие компании рассматривают эту новую гибкость как способ снижения затрат. Тем не менее, дальновидные компании решили использовать цифровую революцию, чтобы изменить рабочую среду к лучшему. Они видят в этом возможность улучшить свои внутренние операции, а также источник динамизма и креативности, которые позволят им увеличить свою долю на рынке.

Сегодня мы наблюдаем структурную эволюцию, которая ценит командную ра-

боту. ДНК компаний, адаптирующихся к оцифровке, эволюционировала:

- это открытые и предприимчивые компании, которые открыты и честны со своими сотрудниками, и они более серьезно относятся к своим проблемам;

- это организации, которые понимают важность мотивации среди сотрудников;

- это предприятия, которые часто действуют спонтанно, вовлекая свои команды в оперативные вопросы, в том числе в процесс принятия решений;

- это разрушение старых пирамидальных структур в корпоративном мире, что приводит к полному переосмыслению отношений между сотрудниками.

Иерархические кадровые структуры прошлого в настоящее время уступают место совместным подходам к анализу и принятию решений, которые не признают старшинство так, как это имело место раньше. Каждый сотрудник может внести позитивный вклад в организацию, в которой он работает, будучи вовлеченным в ключевые элементы деятельности. Это делает бизнес сильнее и лучше подготовленным к решению бизнес-задач XXI века (Gallup, 2017).

Мотивация как инструмент развития талантов содержит в своей основе следующие базовые постулаты:

- сотрудники хотят видеть смысл в своей работе;

- сотрудники хотят в полной мере использовать свои навыки и таланты для достижения, не будучи ограничены операционными рамками;

- сотрудники хотят постоянно учиться;

- сотрудники хотят развиваться и ставить перед собой достижимые цели;

- сотрудники хотят работать в компании, которая разделяет их культуру и ценности.

Мотивация к работе – это процесс, предполагающий необходимость адапти-

роваться к взглядам, надеждам и видению своих сотрудников, а не наоборот.

В 2017 году более половины (51%) сотрудников в Америке искали новую работу (Gallup, 2017). Это означает, что обеспечение привлекательной рабочей среды в настоящее время является основным активом в борьбе за привлечение и удержание талантов.

В 2012 году многие сотрудники все еще занимали свои должности, потому что боялись, что не смогут найти работу где-либо еще. Спустя всего четыре года уровень доверия среди работников значительно вырос. Теперь половина американской рабочей силы рассматривает возможность карьерного роста, чтобы увидеть, является ли «травка более зеленой» где-то еще.

Основными причинами смены работы сотрудников являются:

- 1) лучшие карьерные возможности;

- 2) заработная плата и льготы;

- 3) разногласия с руководством;

- 4) несовместимые корпоративные культуры;

- 5) недовольство исполняемой ролью и желание развиваться (Мотивация и ее место, 2019).

Маркетинг теперь является частью управления человеческими ресурсами. Если до сегодняшнего дня было достаточно привлечение клиентов в компанию, то в XXI веке ситуация складывается так, что сотрудники должны быть вдохновлены оставаться надолго. Поддержание уровня приверженности и лояльности сотрудника стало приоритетом, что означает, что HR быстро развивается.

Генеральный директор Gallup Джим Клифтон обращает внимание лидеров на текущую неэффективность старых, устаревших методов управления. Он призывает лидеров интегрировать новые приоритеты в свой подход к управлению сотрудниками несколькими способами:

- разработать бренд работодателя;

- способствовать вовлечению сотрудников для повышения эффективности бизнеса;

- работать над мотивацией сотрудников на всех уровнях организации;
- привлекать и удерживать таланты, внедряя индивидуальную политику предоставления льгот;
- пересмотр рабочих мест, позволяющий сотрудникам работать дома, в дороге или на рабочих местах;
- создание среды, которая поощряет командную работу при уважении конфиденциальности;
- обеспечение внутреннего общения между людьми и командами в организации.

Сегодня перед менеджерами по управлению персоналом, ориентированных на результат, стоят сложные задачи и одновременно с этим появляются возможности для их решения. Глобальная цифровизация позволяет оптимизировать внутренние процессы. Понимание особенностей сотрудников поколений Y, Z позволяет внедрять новые инструменты влияния и поддержки. Ответ на вопрос, что является мотивацией для каждого поколения, во многом зависит от тех задач, которые мир ставит перед человечеством. Часто сама проблема является ее решением.

Заключение. Активизация деятельности персонала фирмы, подразумевающая развитие в ней компонентов усилия, старания, настойчивости и инициативы, является главной составляющей частью функций менеджера по управлению персоналом. Вопрос активизации деятельности тесно связан с вопросом оценки и повышении уровня ее эффективности, конкретных результатов труда.

Менеджеры внедряют свои решения на практике с помощью доступных человеческих ресурсов, персонала фирмы, применяя к людям основные принципы мотивации, выступающие в качестве рычага побуждения себя и других к трудовой деятельности для достижения как личных целей, так и целей организации.

Одной из главных задач руководителя является необходимость стимулировать персонал к работе на организацию. Совре-

менные теории активизации трудовой деятельности персонала и их применение на практике доказывают, что далеко не всегда одними материальными стимулами можно побудить человека трудиться усерднее.

Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива (Мотивация как функция, 2019).

За годы управленческой практики в различных странах мира накоплен обширный арсенал неоднократно доказывавших свою эффективность методов активизации деятельности, основанных на использовании материальных и нематериальных стимулов (поощрений). Сложная, творческая задача менеджера состоит в детальном изучении потребностей, ценностей, интересов, приоритетов своих подчиненных и в формировании на их основе из известных методов активизации деятельности персонала собственной стратегии в данной области. При этом никто не ограничивает менеджера в творческой разработке новых методов, исходя из ресурсов организации

и потребностей сотрудников. Данная стратегия поможет менеджеру внести изменения в управление персоналом компании, а люди будут сами активно стремиться выполнить свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. 3-е изд. СПб: Питер, 2003. – 351 с.

Мотивация и ее место в процессе активизации деятельности персонала фирмы. URL: <https://works.doklad.ru/view/Y8vy5f4wyk4.html> (дата обращения: 09.10.2019).

Мотивация как функция управления, URL: <https://works.doklad.ru/view/WUj6PzCE2Fw/4.html> (дата обращения: 09.10.2019).

Поварич И.П., Слинкова О.К. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников предприятий // Ползуновский вестник. 2006. № 3-1. С. 221-224.

Слинкова О.К., Скачков Р.А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Известия Уральского государственного университета. 2005. № 3 (59). С. 65-72.

Amabile, Teresa M. (1993), "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human Resource Management Review*, Vol 3, Issue 3, p. 185-201.

Gallup, (2017), State of the American Workplace, URL: <https://www.swibeco.ch/en/motivation-work-gallup-2017/> (дата обращения: 09.10.2019).

Islam, R. and Ismail, A. Z. Hj. (2008), "Employee motivation: a Malaysian perspective", *International Journal of Commerce*, p. 344.

Mitchell, (1982), *An Introduction to Organizational Behavior*, chapter 5, v.1.1

Porter, L. and Lawler E. URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/motivation-organization/porter-and-lawler-model-of-motivation-with-diagram-2/63889> (дата обращения: 09.10.2019).

Wahba, M.A., and Bridwell, L.G. (1976). "Maslow Reconsidered: A review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, p. 212-240.

man Resource Management Review, Vol. 3, Issue 3, pp. 185-201.

Gallup, (2017), State of the American Workplace, Available at:

<https://www.swibeco.ch/en/motivation-work-gallup-2017/> (Accessed 09 October 2019).

Islam, R. and Ismail, A. Z. Hj. (2008), "Employee motivation: a Malaysian perspective", *International Journal of Commerce*, 344 p.

Maslow, A. (2003), *Motivation and personality*, 3rd ed., St. Petersburg, Peter, 351 p.

Mitchell, (1982), *An Introduction to Organizational Behavior*, Chapter 5, v.1.1

Motivation and its place in the process of activation of the company's staff. Available at: <https://works.doklad.ru/view/Y8vy5f4wyk4.html> (Accessed 09 October 2019).

Motivation as a management function, Available at:

<https://works.doklad.ru/view/WUj6PzCE2Fw/4.html> (Accessed 09 October 2019).

Porter, L. and Lawler E. Available at: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/motivation-organization/porter-and-lawler-model-of-motivation-with-diagram-2/63889> (Accessed 09 October 2019).

Povarich, I.P. and Slinkova, O.K. "The methodology and experience of a sociological study of job satisfaction among employees of enterprises", *Polzunovsky Bulletin*, 2006, 3-1, pp. 221-224.

Slinkova, O.K. and Skachkov, R.A. (2005), "Analysis of scientific approaches to determining the essence of goal-setting and its role in the management process", *Bulletin of the Ural State University*, 2005, 3 (59), pp. 65-72.

Wahba, M.A., and Bridwell, L.G. (1976). "Maslow Reconsidered: A review of Research on the Need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 212-240.

References

Amabile, Teresa M. (1993), "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human Resource Management Review*, Vol 3, Issue 3, p. 185-201.

Данные об авторах

Притворова Татьяна Петровна, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и инноваций

Тасбулатова Балсулу Кувандыковна, магистр наук, докторант PhD 3 курса

Information about the author

Tatiana P. Pritvorova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Innovation

Balsulu K. Tasbulatova, Master of Sciences, 3rd year doctoral student PhD