

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАДРАМИ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Абдухамидова Фазилат Боходир кизи

Магистр Международного Вестминстерского Университета в Ташкенте

E-mail: kay.fazi@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14060066>

Аннотация

В данной работе рассматриваются современные подходы к управлению кадрами и мотивации сотрудников, которые играют ключевую роль в повышении эффективности работы организаций. В условиях динамично развивающегося рынка и глобальных изменений роль персонала становится все более значимой, что требует от руководителей внедрения инновационных методов мотивации и эффективного управления кадровыми ресурсами.

Работа включает анализ современных методов мотивации, включая материальные и нематериальные стимулы, а также подчеркивает важность персонализированного подхода к каждому сотруднику. Рассматриваются такие аспекты, как признание заслуг, карьерный рост, психологическое вознаграждение и создание комфортной рабочей среды. Также акцентируется внимание на значении лидерства в мотивации, где эффективный руководитель становится ключевым фактором успешной мотивации сотрудников.

Успешная мотивация и управление кадрами требуют комплексного подхода, который включает в себя сочетание традиционных и инновационных методов, а также способность компании гибко адаптироваться к меняющимся потребностям и условиям внешней среды. Важным фактором для достижения высоких результатов является внимание к потребностям сотрудников и создание условий для их профессионального и личностного роста.

Ключевые слова: управление кадрами, мотивация сотрудников, материальные и нематериальные стимулы, лидерство, персонализированный подход, карьерный рост, производительность труда.

Введение

Современное управление кадрами и мотивация сотрудников — одни из ключевых факторов, влияющих на успех и устойчивость организации в условиях постоянных изменений на рынке труда, технологических



инноваций и глобализации. Эффективное управление персоналом и внедрение современных подходов к мотивации играют решающую роль в повышении производительности труда, удовлетворенности сотрудников и создании позитивной корпоративной культуры.

Мотивация представляет собой не только процесс, направленный на побуждение сотрудников к действию, но и важный элемент, который влияет на эмоциональное и профессиональное состояние работников, их отношение к работе и работодателю. Именно от того, насколько грамотно выстроены мотивационные механизмы, зависит способность организации сохранять и развивать свои кадры, улучшать их производственные результаты и поддерживать конкурентоспособность.

Существует множество подходов и теорий мотивации, от классических моделей, таких как теория Маслоу и теория Херцберга, до современных концепций, учитывающих индивидуальные особенности сотрудников, изменения в социальной и экономической среде, а также технологические инновации. Каждый подход ориентирован на решение различных задач и требует своего применения в зависимости от специфики организации и ее кадровой политики.

Целью данной работы является анализ современных подходов к управлению кадрами и мотивации сотрудников в условиях постоянных изменений. Рассматривается важность сочетания материальных и нематериальных факторов мотивации, а также их влияние на повышение уровня вовлеченности и производительности персонала. В рамках работы также будет исследован вопрос о лидерстве как важном элементе мотивационного процесса и о том, как эффективное руководство может влиять на атмосферу в коллективе и достигнутые результаты.

Данный исследовательский труд направлен на изучение лучших практик мотивации, а также выработку рекомендаций для организации эффективных мотивационных систем, которые могут быть применены в современных условиях для достижения устойчивого роста и процветания компании.

Основная часть

Современные подходы к управлению кадрами и мотивации сотрудников представляют собой комплексную систему, включающую как теоретические аспекты, так и практическую реализацию методов и инструментов, направленных на повышение эффективности трудовой деятельности и достижения целей организации. Управление персоналом в





условиях глобализации и быстро меняющихся рыночных условий требует применения гибких и адаптивных методов, а также глубокого понимания мотивации как ключевого фактора в достижении успеха на всех уровнях предприятия.

Мотивация представляет собой внутренний процесс, который побуждает сотрудников к определенному поведению для достижения целей организации. В теории мотивации выделяется несколько основных подходов:

Маслоу выделил пять уровней потребностей, начиная от базовых физиологических и заканчивая потребностью в самоактуализации. Согласно его теории, для того чтобы человек был мотивирован к работе, необходимо удовлетворить его основные потребности в пище, безопасности, социальной принадлежности и уважении. Только после этого можно перейти к стимулированию его потребности в саморазвитии и достижении личных целей.

Херцберг предложил модель, согласно которой мотивация разделяется на два компонента: гигиенические факторы (условия работы, зарплата, безопасность) и мотивационные факторы (интересная работа, признание, возможности для роста). Важным выводом из этой теории является то, что устранение неудовлетворенности работников не всегда приводит к повышению их мотивации. Для этого необходимо создавать стимулы для роста и развития.

Врум утверждал, что мотивация зависит от того, как работник воспринимает связь между усилиями, результатами и вознаграждением. Если сотрудник уверен, что его усилия приведут к положительному результату и будут вознаграждены, его мотивация возрастет.

Адамс акцентировал внимание на том, что сотрудники мотивированы на основе того, насколько справедливо, по их мнению, распределяются вознаграждения и ресурсы внутри организации. Несоответствие между трудозатратами и вознаграждением может снизить мотивацию и вызвать чувство несправедливости.

Каждая из этих теорий предоставляет уникальные инструменты для понимания мотивации, но в реальной практике успешное управление кадрами требует синтеза различных подходов в зависимости от ситуации.

Мотивация может быть внешней и внутренней. Внешняя мотивация связана с материальными стимулами, такими как зарплата, бонусы, премии, льготы, а также с социальными наградами, такими как признание





и уважение коллег. Внутренняя мотивация, в свою очередь, обусловлена личными целями и интересами работников, их стремлением к саморазвитию и реализации в профессиональной деятельности.

Внешние стимулы играют важную роль в управлении мотивацией, поскольку они могут быстро и ощутимо повысить производительность труда. К материальным стимулам относят заработную плату, бонусы, премии, компенсации, а также карьерный рост и возможности для повышения квалификации. Однако исследования показывают, что долгосрочная мотивация сотрудников требует сочетания материальных стимулов с нематериальными.

Эти стимулы включают признание, участие в принятии решений, создание условий для профессионального роста, признание заслуг сотрудников, доверие со стороны руководства. Нематериальная мотивация способствует созданию позитивной корпоративной культуры и высокого уровня вовлеченности. Кроме того, она помогает удерживать сотрудников в компании, создавая атмосферу, в которой ценится их вклад в успех организации.

Лидерство играет важную роль в управлении мотивацией сотрудников, поскольку от того, как руководитель управляет командой, зависит не только производительность труда, но и общий морально-психологический климат в коллективе. Эффективный лидер способен вдохновить своих сотрудников, создать атмосферу доверия и уважения, которая способствует высокой мотивации.

Лидеры могут использовать различные стили управления в зависимости от ситуации и потребностей сотрудников. Например, авторитарный стиль может быть эффективен в кризисных ситуациях, когда нужно быстро принять решения. В то время как демократический стиль управления способствует вовлеченности сотрудников в процессы принятия решений, что повышает их удовлетворенность и мотивацию.

Лидер с высоким уровнем эмоционального интеллекта способен распознавать эмоции своих сотрудников, эффективно управлять ими и использовать их для стимулирования производительности. Эмоциональный интеллект позволяет лидеру выстраивать доверительные отношения с подчиненными, что в свою очередь усиливает их приверженность целям организации.

С развитием технологий и цифровизации управления многие организации начали внедрять инновационные методы мотивации, такие





как геймификация, блокчейн-технологии, персонализированные подходы через системы искусственного интеллекта. Эти технологии помогают создавать более прозрачную систему вознаграждений и признания, повышают вовлеченность сотрудников и их лояльность к компании.

- Геймификация включает в себя элементы игр в рабочие процессы, такие как использование очков, уровней и бонусов, чтобы мотивировать сотрудников на выполнение задач. Это помогает не только повысить продуктивность, но и улучшить моральный климат в коллективе.

- Блокчейн используется для создания системы вознаграждений, которая исключает возможность манипуляций с зарплатами и бонусами, обеспечивая полную прозрачность процессов.

- Искусственный интеллект помогает управлять карьерным ростом сотрудников, предлагая персонализированные тренинги и учебные курсы, учитывая их индивидуальные потребности и карьерные цели.

Современные компании должны применять комплексный подход к мотивации, который сочетает в себе как классические методы, так и новаторские подходы, применяемые в условиях цифровой экономики. Такой подход позволяет:

- Учитывать индивидуальные особенности работников.
- Разрабатывать персонализированные мотивационные стратегии.
- Использовать современные технологии для повышения эффективности работы и вовлеченности сотрудников.
- Создавать атмосферу доверия и уважения в коллективе.

Управление кадрами и мотивация сотрудников — это не статичный процесс, а динамичная система, которая должна адаптироваться к изменяющимся условиям. Мотивация сотрудников имеет ключевое значение для повышения их продуктивности и эффективности работы, и она должна быть не только внешней, но и внутренней, отражать потребности и ценности работников.

Комплексный подход к мотивации, включающий как материальные, так и нематериальные стимулы, использование современных технологий и лидерства, способствует достижению высокой вовлеченности сотрудников и созданию позитивной корпоративной культуры. Это, в свою очередь, играет важную роль в устойчивом росте и процветании компании на конкурентном рынке.



Стимул - это «мотивирующая сила», которая может действовать как в качестве «кнута», так и в качестве «пряника». «Стимулы - это все соответствующие материальные и морально-психологические ценности, доступные в системе управления организацией (заработная плата, бонусы, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, премии, привилегии, выгода, статус и т.д.), которые имеют отношение к данному лицу»

Рис.1. Схема мотивационного процесса трудовой деятельности



На рисунке 1 можно проследить взаимосвязь мотивационного процесса потребностей, мотивов, стимулов, побуждающих к формированию интересов и стимулов, которые влияют на максимальное удовлетворение потребностей отдельного работника.

Формирование мотивации трудовой деятельности зависит не только от внутренних организационных условий, но и от ситуации в обществе. Поэтому организация управления трудом также является важным стимулом для эффективной работы предприятия.

При рассмотрении мотивации трудовой деятельности необходимо учитывать такой мотиватор, как «мотив труда» или «побудитель» — это сила, которая побуждает человека выбирать определённый мотив своего поведения в зависимости от влияния внутренних и внешних факторов.

Сформированный мотив рассматривается как внешний стимул, воздействующий на поведение или как стимул, который уже влияет на заранее сформированный мотив.

Таким образом, рассматривая все вышеперечисленные элементы мотивационного поведения, можно выделить основной механизм личной мотивации, который является логической взаимосвязью подсистем трудовой мотивации на личностном уровне.

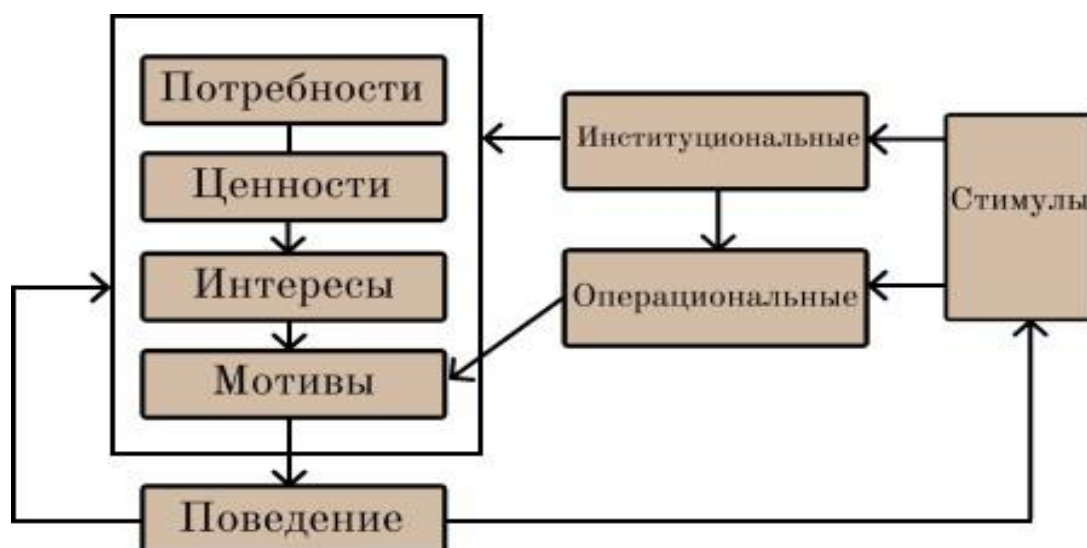


Рис.2. Механизм мотивации на личностном уровне

Механизм мотивации на уровне личности, представленный на рисунке 2, показывает, как взаимодействуют внутренние и внешние стимулы (потребности, ценности, интересы и мотивы), которые способствуют формированию побуждений, ориентирующих человека на выполнение трудовых задач.

Внешними факторами, воздействующими на мотивацию, являются различные типы потребностей, которые в свою очередь формируют поведенческие мотивы. Чтобы удовлетворить эти потребности, необходимо сформировать у человека определенные желания и интересы. При этом важно учитывать, что эти желания зависят от системы ценностей и норм, которые развиваются у личности в процессе ее жизни, под влиянием общественных и культурных изменений.

Кроме того, важную роль в создании механизма мотивации играет воздействие институциональных и операционных стимулов. К первым можно отнести социальные условия, такие как экономические, политические и юридические факторы, а также другие институты, оказывающие влияние на создание системы мотивации в сфере трудовой



деятельности. Эти внешние стимулы определяют, как именно поведение личности будет строиться в ответ на внешние воздействия и какие методы будут использоваться для достижения целей.

Для эффективного управления трудовыми процессами любой руководитель должен помнить, что удовлетворенность сотрудников своей работой и соответствующие вознаграждения играют ключевую роль. Поэтому важно, чтобы руководство принимало во внимание свои возможности в сфере мотивации, применяло их своевременно и корректно, согласуя с потребностями сотрудников.

Из этого можно сделать вывод, что для успешного повышения мотивации сотрудников необходимо проведение комплексных исследований персонала. Эти исследования помогут разработать целенаправленную, точную и своевременную программу мотивации, что в свою очередь приведет к достижению наилучших результатов в работе предприятия.

В заключение следует отметить, что вопросы изучения и формирования трудовой мотивации являются предметом научных изысканий как отечественных, так и зарубежных ученых на протяжении многих лет. Это актуальная и сложная проблема, требующая внимательного подхода как с методологической, так и с теоретической точки зрения. Изучение мотивации — это непрерывный и долгосрочный процесс, который требует учета множества факторов:

➤ Мотивация определяется множеством факторов и может проявляться по-разному в различных аспектах. Влияние на ее проявление оказывает характер и развитие общества;

➤ Мотивация, с другой стороны, является динамичным и развивающимся процессом, который постоянно изменяется в ответ на внутренние и внешние изменения.

Подходы к мотивации труда





Концепции	Условия достижения эффективной мотивации персонала	Система сбалансированных показателей
Ф. Тейлор	Баланс «кну́та» и «пря́ника»	Контроль выполнения поставленных целей (вознаграждение)
Э. Мейо	Баланс материальных и нематериальных стимулов	Комбинация моральной, организационной и материальной комбинации
Х. Хекхаузен	Саморегуляция мотивов поведения	Самостоятельный выбор миссии и стратегии
Д. Макгрегор	Активные методы внешнего контроля (X) и самоконтроля (Y)	Контроль выполнения целей организации и самоконтроль
Д. Мак-Клеланд	Удовлетворение 3-х потребностей в успехе, причастности во власти	Комбинация моральной, материальной и организационной мотивации
Х.А. Саймон	Баланс между побуждением и вкладом	Прозрачность индикаторов оценивания
Х. Герцберг	При наборе гигиенических и мотивационных факторов (влиять на вознаграждение)	Декомпозиция целей дает возможность мотивации на 3-х уровнях (персональном, групповом, организации)
А. Маслоу	Самореализация при удовлетворении низших потребностей	Обучение и развитие персонала- базовое условие
А.П. Егоршин	«Хочу, знаю, умею»	Достигается требуемый уровень подготовки, знаний для выполнения целей

Таблица 1. представлены основные подходы авторов к мотивации персонала.

Осложненность изучения подходов к мотивации персонала неизбежно ведёт к большому разнообразию трактовок и определений этого понятия. Это явление связано с попытками дать точное определение тем понятием, которые не только часто используются в научной литературе, но и являются частью повседневной речи, что делает их на первый взгляд простыми и очевидными. Одни исследователи акцентируют внимание на универсальном характере мотивации, отмечая, что: «Мотивация — это крайне общая категория, которая охватывает весь спектр психологических процессов, начиная от биологических основ существования человека и заканчивая сложными формами реализации его свободы». Однако гораздо чаще учёные стремятся предложить более узкое, конкретное определение мотивации, которое будет удобно использовать не только при построении теоретических моделей, но и в ходе эмпирических исследований.

Мотивация в её сущности — это совокупность мотивов, оказывающих влияние на сознание индивида и формирующих его поведенческую





активность. Чтобы понять мотивацию, нужно разобраться в мотивах, движущих человеком. На наш взгляд, мотивация представляет собой структуру, которая приводит к определённым результатам в процессе развития мотивационных механизмов.

Как указывает Л.К. Слущкий, в области управления мотивация рассматривается как мощный инструмент воздействия на текущую деятельность работников и на атмосферу в коллективе: «В науке управления мотивация считается одним из самых эффективных способов воздействия на трудовую деятельность работников, а также на социально-психологический климат в организации». Это подчеркивает, что структура мотивации является системой мотивов, которая формируется на основе различных мотивационных воздействий, которые могут проявляться как на уровне целых институтов, так и на уровне отдельных организаций.

Одним из наиболее заметных подходов является социально-психологический, где мотивация рассматривается как целенаправленный процесс, нацеленный на выстраивание отношений между работником и работодателем. Этот процесс помогает установить доверие и ответственность в рамках трудовых отношений, а также обеспечивает взаимопонимание в рабочем коллективе. Данный подход акцентирует внимание на многогранности и многоуровневости управления мотивацией, что подчеркивает его сложную структуру.

Анализируя зарубежные подходы к мотивации, можно выделить несколько ключевых выводов:

- мотивация воспринимается как результат поведения человека;
- мотивация представляет собой целенаправленный интерес, сформированный под воздействием как внешних, так и внутренних факторов.

Заключение

Современные подходы к управлению кадрами и мотивации сотрудников являются неотъемлемой частью успешного функционирования любой организации. В условиях быстро меняющегося рынка и высококонкурентной бизнес-среды, эффективная мотивация персонала становится ключевым фактором для достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятия. Важно отметить, что мотивация труда основывается на целенаправленном воздействии на внутренние и внешние факторы, которые побуждают сотрудника к эффективной работе и достижению поставленных целей.





Процесс мотивации, как показано в вышеуказанном исследовании, не ограничивается только материальными стимулами, такими как заработная плата и премии. На современном этапе особое внимание уделяется внутренним факторам мотивации, таким как признание достижений, создание условий для профессионального роста и развития, а также формирование здорового корпоративного климата, основанного на доверии и уважении. В свою очередь, эта многогранная система мотивации непосредственно влияет на уровень вовлеченности сотрудников, что влечет за собой рост производительности и улучшение результатов работы компании.

Для успешного применения современных подходов к мотивации необходимо учитывать, что мотивация является процессом, зависящим от различных факторов: как внутреннего, так и внешнего характера. Внешние факторы, такие как социальные условия, экономическая ситуация и организационная культура, играют важную роль в формировании рабочих стимулов и создании эффективной системы мотивации. В свою очередь, внутренние факторы, такие как личные потребности и ценности сотрудников, также требуют внимательного подхода, чтобы обеспечивать соответствующую реакцию на мотивационные воздействия.

Таким образом, современная стратегия управления кадрами и мотивации должна включать комбинацию как материальных, так и нематериальных факторов, направленных на удовлетворение потребностей и интересов сотрудников. Важно, чтобы компания могла гибко адаптировать свою мотивационную систему, опираясь на глубокое понимание психологических и социальных факторов, влияющих на работников. Это требует комплексного подхода, включающего не только денежные поощрения, но и создание условий для профессионального и личностного роста, укрепления корпоративной культуры и повышения социальной значимости труда каждого сотрудника.

Только таким образом можно достичь устойчивого роста и развития организации, повышая производительность труда и конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Слуцкий Л.К. Управление мотивацией в организации // Механизмы управления в трудовых коллективах. — М.: Экономика, 2013. — С. 157-163.





2. Робертс Дж. Мотивация и производительность труда: зарубежный опыт // Современные проблемы менеджмента. — М.: Наука, 2015. — С. 89-103.
3. Макклеланд Д. Психология мотивации: как мотивировать людей на работу // Практическая психология. — М.: Издательский дом, 2014. — С. 123-135.
4. Портер Л. У., Лоулер Э. Е. Теория мотивации и результативности. — СПб.: Питер, 2012. — 356 с.
5. Вильямс Дж. Р. Основы мотивации и лидерства // Журнал социальной психологии. — 2017. — Т. 45, № 2. — С. 67-79.
6. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. — М.: Экономика, 2016. — 247 с.
7. Шарма П. Социально-психологические аспекты управления персоналом. — Нью-Йорк: Wiley, 2014. — 225 с.
8. Котлер Ф. Стратегии маркетинга: теория и практика. — М.: Вильямс, 2015. — С. 179-195.
9. Адамс Дж. С. Влияние внешних факторов на мотивацию сотрудников // Экономика и трудовые отношения. — М.: Просвещение, 2018. — С. 101-114.
10. Шейнар Я. И. Психология труда и мотивации // Психология и педагогика. — М.: Академический проект, 2016. — 299 с.

