

УДК 331.103.3

DOI: 10.34670/AR.2022.67.72.062

## Организационное развитие как вектор управления мотивацией персонала

**Пурыскина Валентина Анатольевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и менеджмента,  
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина,  
115035, Российская Федерация, Москва, ул. Садовническая, 33/1;  
e-mail: valya076@yandex.ru

### Аннотация

В статье приводятся основные теории, формирующие мотивацию сотрудников. Рассматривается необходимость формирования более широкой теории мотивации персонала. Предлагается теоретико-кумуляционный подход к формированию данной теории. Рассматриваются основные виды стремлений персонала организации, которые оказывают влияние на управление мотивацией персонала. Все эти виды стремления нацелены на формирование новых знаний и инноваций, которые также являются ключевыми факторами в организационном развитии. Приводится формирование инновационного поведения сотрудников организации, включающее в себя три основных функциональных элемента. Инновационное трудовое поведение сотрудников служит устойчивым конкурентным преимуществом для развития организаций. Таким образом, устанавливается взаимосвязь между основными стремлениями персонала, инновационным трудовым поведением сотрудников и развитием самой организации.

Формирование стремлений сотрудников (четыре вида стремлений), основы инновационного трудового поведения сотрудников и как результат успешного управления мотивацией персонала ее дальнейшее развитие, являются жизненно необходимыми факторами развития реального сектора производства, промышленности и всей экономической системы России.

### Для цитирования в научных исследованиях

Пурыскина В.А. Организационное развитие как вектор управления мотивацией персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 5А. С. 470-477. DOI: 10.34670/AR.2022.67.72.062

### Ключевые слова

Мотивация, персонал, управление мотивацией, теории мотивации, побуждения, стремления, теоретико-кумуляционный подход, инновационное трудовое поведение, организационное развитие.

## Введение

Современные условия ограничений и ввода санкций для развития экономической системы России и сектора промышленности требуют формирования более гибких подходов к достижению организационных целей и как следствие управлению мотивацией персонала. Это является необходимым условием «выживания» организаций и предприятий в долгосрочной перспективе.

## Основное содержание

На рисунке 1 представлен индекс промышленного производства в процентном соотношении к среднемесячному значению 2019 года. При внимательном изучении аналитических данных, необходимо отметить снижение общего объема сектора производства в январе-феврале 2022 года. Но ведь процесс производства это не только и не столько производственные мощности, оборудование и технологии, а, прежде всего, квалифицированный персонал, мотивированный на достижение организационных целей. Поэтому управление мотивацией персонала является важнейшей предпосылкой для уверенного организационного развития.



**Рисунок 1 - Индекс промышленного производства (2020-2022 г.) в процентном соотношении к среднемесячному значению 2019 года [Артюхова , 2022]**

Традиционные теории мотивации фокусируются на конкретных элементах, которые мотивируют сотрудников в погоне за организационной эффективностью и развитием. К примеру, теория мотивов и потребностей утверждает, что сотрудники имеют пять уровней потребностей, в то время как теория справедливости утверждает, что сотрудники стремятся к равенству между собой и другими сотрудниками. Следует отметить, что текущие исследования мотивации персонала организации носят более междисциплинарный характер и включают такие области, как неврология, биология и психология. Возможно, что текущие исследования направлены на то, чтобы объединить и революционизировать традиционные теории мотивации в более охватывающую теорию, которая будет включать в себя традиционные теории управления, теории человеческих ресурсов и организационного поведения. Необходимо

использовать междисциплинарные аспекты, чтобы установить взаимосвязь между человеческой природой и мотивацией персонала организации.

Современное развитие теории мотивации основано на шаблоне традиционного количественного анализа (например, множественного регрессионного анализа, моделирования структурных уравнений), который на данный момент является доминирующим способом проведения социальных исследований. Учитывая, что традиционный количественный анализ считается в большинстве своем строгим и наиболее научным из аналитических методов, доступным социальным исследователям, автор считает, что эти методы сосредоточены на корреляциях и других мерах ассоциации, которые являются симметричными, а не единственными средствами понимания мотивации персонала и организационной эффективности. Симметричный анализ предполагает, что эффекты независимых переменных являются как линейными, так и аддитивными (то есть суммируются). Проблема разработки более широкой теории с использованием обычного количественного анализа заключается в том, что оценка чистых эффектов зависит от спецификации модели, а это требует сильной теории и глубоких существенных знаний.

Теоретико-кумуляционный подход допускает конфигурационное мышление и сложную причинно-следственную связь, которая дополняет традиционный количественный анализ. Теоретико-кумуляционный подход показывает, как сочетаются различные факторы и условия, и существует ли только одна комбинация или несколько различных комбинаций условий (причинных рецептов), способных генерировать один и тот же результат для достижения целей организации. То есть речь идет об управлении теми процессами, которые в итоге сформируют необходимый результат. В том числе это касается и управления мотивацией персонала организации. На наш взгляд, представленный теоретико-кумуляционный подход к организационному развитию, как нельзя лучше подходит к современным условиям функционирования экономической, промышленной и социальной системы в России.

Необходимо учитывать тот факт, что мотивированные сотрудники означают лучшую организационную эффективность. Существует несколько основных теорий, которые обеспечивают понимание мотивации сотрудников. Они представлены в таблице 1. [Егоршина, 2019]

**Таблица 1 - Основные теории, изучающие мотивацию сотрудников**

Наименование теории	Автор(ы)	Основные постулаты
1. Теория потребностей	Маслоу (1943)	Иерархия потребностей: физиологические, безопасные, социальные, уважения, самоактуализации.
2. Теория ожидания	Врум (1964)	Работа приводит к производительности и вознаграждениям.
3. Теория справедливости	Адамс (1963)	Сотрудники стремятся к равенству между собой и другими сотрудниками.
4. Теория постановки целей	Локк и Латам (1990)	Конкретные и сложные цели последовательно приводят к лучшей производительности, чем простые цели или отсутствие целей.
5. Теория оценки	Деси (1971)	Внешние элементы влияют на внутренние потребности, внутренние вознаграждения и удовлетворение.
6. Теория характеристик работы	Хакман и Олдрич (1976)	Пять важных характеристик работы: разнообразие навыков, идентичность задачи, значимость задачи, обратная связь, автономия.
7. Теория подкрепления	Скиннер (1953)	Менеджеры должны положительно укреплять поведение сотрудников, которое приводит к положительным результатам.

Каждая из представленных теорий информирует исследователей и руководителей организаций и предприятий о конкретных элементах и организационных рычагах, используемых для мотивации персонала. К примеру, иерархия потребностей Маслоу определяет оплату труда как один из рычагов мотивации сотрудников. Теория справедливости подразумевает справедливое отношение среди сотрудников, в то время как дизайн работы (теория характеристик работы) необходим для мотивированных высокопроизводительных трудовых ресурсов. Тем не менее, данные авторы используют модульный подход, который объясняет только отдельные части более широкой целостной взаимосвязи между мотивацией персонала и организационным развитием. Хотя многие исследователи пытаются примирить и найти общие выводы из этих традиционных теорий.

В синтезе междисциплинарных исследований необходимо рассмотреть так называемую теорию «человеческих побуждений». Данная теория утверждает, что сотрудники по своей природе обладают четырьмя направлениями побуждения - стремлениями приобретения, связывания, понимания и защиты и эти стремления являются основой мотивации сотрудников. Ведь, по сути своей, мотив это и есть побудитель человека к деятельности. Когда эти организационные рычаги используются для выполнения побуждений и мотивации сотрудников, эффективность организации достигает максимального уровня, что является основой для ее дальнейшего развития. Таким образом, организационное развитие выступает вектором управления мотивацией персонала. Для того, чтобы этот процесс проходил максимально результативно, необходимо знать стремления и побудители своего сотрудника в частности и персонала в целом. [Литвинюк, 2018]

В разрезе вышесказанного, рассмотрим основные четыре вида стремления сотрудников организации.

Первый вид стремления. Стремление к приобретению относится к приобретению дефицитных товаров, которые поддерживают чувство благополучия сотрудника. Эти товары включают физические предметы, такие как еда, одежда, жилье и деньги, а также опыт, такой как путешествия и развлечения. Социальный статус, продвижение по службе, получение престижной должности также удовлетворяют стремление к приобретению. Этот вид стремления имеет тенденцию быть относительным в том смысле, что сотрудники всегда будут сравнивать то, что у них есть с другими. Поэтому сотрудники всегда заботятся не только о своих собственных приобретениях, но и о приобретениях по отношению к другим сотрудникам.

Второй вид стремления. Стремление к связи связано с сильными положительными эмоциями, такими как забота. Эта связь объясняет огромный рост мотивации, когда сотрудники гордятся принадлежностью к организации, и потерю морального духа, когда организация пренебрегает ими. Этот вид стремления объясняет, почему сотрудники привязываются к своим ближайшим коллегам и им трудно вырваться из сплоченного коллектива. Это также объясняет способность сотрудников формировать привязанности к более крупным коллективам и больше заботиться об организации, чем об их локальной группе внутри нее.

Третий вид стремления. Стремление понять сосредоточено вокруг необходимости удовлетворить любопытство сотрудников и овладеть окружающим миром. Сотрудники хотят предпринимать разумные действия и реагировать на организационные события как часть своего желания внести значимый вклад. Эти сотрудники мотивированы работой, которая бросает им вызов и позволяет им расти, учиться, внедрять инновации и вносить вклад в свою организацию и свое сообщество, но обескуражены работой, которая скучна или не дает необходимого результата. Талантливые сотрудники, которые чувствуют себя в ловушке, часто покидают

данную организацию, чтобы найти свое место в этом мире.

Четвертый вид стремления. Стремление к защите проистекает из естественной защиты личной собственности, достижений, семьи и друзей, идей и убеждений от внешних угроз и вызовов. Результатом является стремление создать институты, которые способствуют равенству и справедливости, имеют четкие цели и намерения и позволяют сотрудникам выражать свои идеи и мнения. Удовлетворение стремления защищать приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя защищенными и уверенными. Без этого стремления сотрудники проявляют сильные негативные эмоции, такие как страх и негодование.[ Кибанов, 2019]

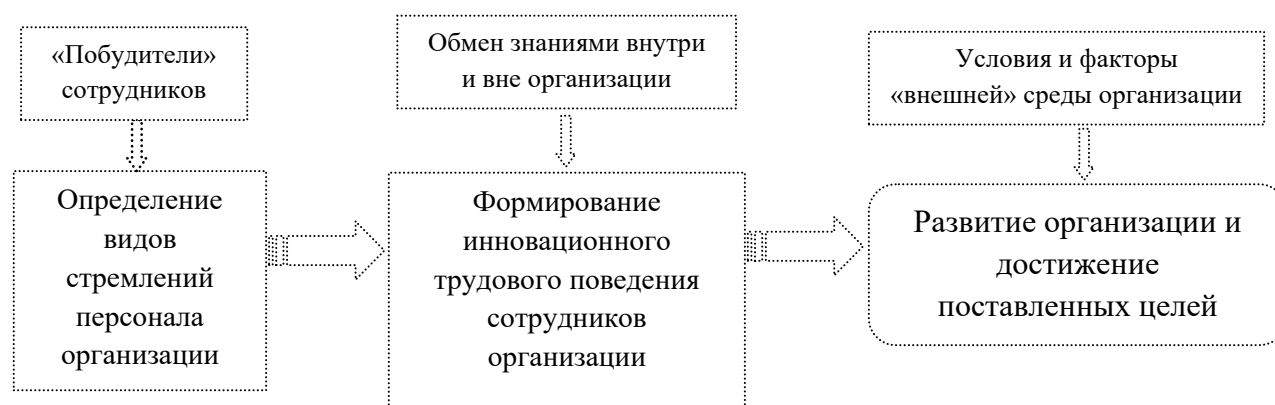
Все эти виды стремления нацелены и на формирование новых знаний и инноваций, которые также являются ключевыми факторами в организационном развитии. Происходит формирование инновационного трудового поведения сотрудников внутри самой организации.[Сорочайкин, 2018]

Инновационное трудовое поведение персонала организации следует рассматривать как преднамеренное генерирование, продвижение и реализация новых идей на рабочем месте. Это определение представляет три основных функциональных элемента инновационного трудового поведения, а именно:

- создание идей;
- продвижение идей;
- внедрение новых идей.

Этап генерации идей может включать в себя все те соображения, которые направлены на совершенствование новых продуктов, организационных практик и услуг. На этом этапе большое влияние оказывает уровень мотивации сотрудников. Этап продвижения идеи придает силу этим генерируемым идеям и стремится устранить организационное сопротивление и барьеры для внесения изменений. Этот этап требует более сильной организационной поддержки и сотрудничества. Наконец, этап реализации идеи помогает воплотить сгенерированные и продвигаемые идеи в практическую реальность, и результаты в разработку новых продуктов, услуг и рабочих процедур. Все эти элементы призваны приносить прибыль и иную выгоду организациям и тем самым определять возможности организационного развития.

Таким образом, прослеживается взаимосвязь между основными стремлениями персонала, инновационным трудовым поведением сотрудников и развитием самой организации. Данный вид связи представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Взаимосвязь между стремлениями сотрудников, инновационным поведением и организационным развитием**

Рассматривая более подробно второй элемент приведенной схемы необходимо отметить тот факт, что по сравнению с общей или рутинной работой или рабочим поведением инновационное трудовое поведение сложнее по трем причинам. Во-первых, общепринятая практика не предписывает методы или процедуры, связанные с инновационной деятельностью, поскольку зачастую администрация организации или подразделения не предоставляют каких-либо конкретных рекомендаций по созданию, продвижению и реализации новых идей. Во-вторых, инновационные нововведения могут вызвать критику со стороны тех, кто сопротивляется изменениям и консервативен по объективным и субъективным причинам. В-третьих, инновационное поведение несет с собой вероятность неудачи и, следовательно, считается рискованным.

Это говорит о том, что инновационное трудовое поведение в значительной степени зависит от сотрудничества и поддержки со стороны сотрудников и руководства с точки зрения мотивации и справедливого обращения. Справедливое обращение требуется в форме распределительной, процедурной, интеракционной, временной и пространственной справедливости соответственно. Другими словами, если сотрудники считают, что к ним относятся справедливо с точки зрения результатов, процедур, коммуникаций о принятии управленческих решений, времени и ресурсов, ожидается, что они будут более поощрены применять инновационное трудовое поведение в своих организациях. Это касается, в том числе, формирования стремления к защите персонала организации.

Для свободного генерирования, продвижения и, наконец, реализации инновационных идей инновационное трудовое поведение требует признания и оценки действий, предпринимаемых инновационными сотрудниками. Кроме того, обмен знаниями является ключом к успеху сотрудников на каждом этапе инновационного трудового поведения. Когда сотрудники могут свободно делиться знаниями, жертвуя, а также собирая их у других сотрудников в своей организации, они более мотивированы генерировать, делиться, продвигать и реализовывать свои инновационные идеи. Это верно для тех сотрудников, которые получают справедливое вознаграждение и могут легко собирать и обменивать знания, более привязаны к своим организациям психологически и имеют тенденцию вносить свой вклад в достижение организационных целей более эффективно за счет повышения производительности и трудового поведения.

## Заключение

Учитывая агрессивную внешнюю среду деятельности организаций и сектора промышленности и производства, инновационное трудовое поведение сотрудников служит устойчивым конкурентным преимуществом для организаций, которое призвано обеспечить долгосрочное выживание и успех. Это указывает на непрерывные, целенаправленные и искренние усилия от имени сотрудников организации, и поддержание таких целенаправленных усилий требует особого внимания высшего менеджмента организации.

Все рассмотренные элементы, а именно формирование стремлений сотрудников (четыре вида стремлений), основы инновационного трудового поведения сотрудников и как результат успешного управления мотивацией персонала ее дальнейшее развитие, являются жизненно необходимыми факторами развития реального сектора производства, промышленности и всей экономической системы России.

## Библиография

1. Артюхова И.В., Система развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. - 2022. - № 1. - С. 393-397.
2. Баранчеев В. П. Управление инновациями: учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. -3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019.-747 с.
3. Егоршина А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 464 с.
4. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. - Москва: Издательство Юрайт, 2018 -398 с.
5. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 431 с.
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 524 с.
7. Попова Е.С. Концепция управления знаниями в деятельности организации / Е.С. Попова, К.А. Кирьянов, В.К. Кирьянов // Вестник педагогических наук. - 2021. - N 8. - С.152-157.
8. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 346 с.
9. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом // Основы экономики, управления и права. № 1(1). 2018. С. 121-125.
10. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин.- Москва: КноРус, 2020. - 720 с.
11. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.]; под редакцией И. А. Брусаковой. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 333 с.
12. Фролов Ю. В. Управление знаниями: учебник для вузов / Ю. В. Фролов. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 324 с.
13. отяшева О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 326 с.
14. Черняков М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева: Под редакцией М.К. Чернякова. - Курск: Издательство Универ, 2020. - 104 с.

## Organizational development as a vector of personnel motivation management

**Valentina A. Puryskina**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of economics and management,  
Kosygin Russian State University,  
115035, 33/1 Sadovnicheskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: valya076@yandex.ru

### Abstract

The article presents the main theories that form the motivation of employees. The necessity of forming a broader theory of staff motivation is considered. A cumulative theoretical approach to the formation of this theory is proposed. The main types of aspirations of the organization's personnel that influence the management of personnel motivation are considered. All these types of aspirations are aimed at the formation of new knowledge and innovations, which are also key factors in organizational development. The formation of innovative behavior of employees of the organization, which includes three main functional elements, is given. Innovative work behavior of employees serves as a stable competitive advantage for the development of organizations. Thus, the relationship

between the main aspirations of the staff, the innovative work behavior of employees and the development of the organization itself is established. The formation of employee aspirations (four types of aspirations), the foundations of innovative labor behavior of employees and, as a result of successful management of staff motivation, its further development, are vital factors in the development of the real sector of production, industry and the entire economic system of Russia.

### For citation

Puryiskina V.A. (2022) Organizatsionnoe razvitie kak vektor upravleniya motivatsiei personala [Organizational development as a vector of personnel motivation management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (5A), pp. 470-477. DOI: 10.34670/AR.2022.67.72.062

### Keywords

Motivation, personnel, motivation management, motivation theories, motivations, aspirations, theoretical and cumulative approach, innovative labor behavior, organizational development.

### References

1. Artyukhova I.V., Enterprise development system / I.V. Artyukhova, I.V. Mezentseva // The economy of Crimea. - 2022. - No. 1. - pp. 393-397.
2. Barancheev V. P. Innovation Management: textbook for academic bachelor's degree / V. P. Barancheev, N. P. Maslennikova, V. M. Mishin. -3rd ed., reprint. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2019.-747 p.
3. Egorshina A.P. Motivation of labor activity: studies. manual for universities - 2nd ed., reprint. and add. - Moscow: INFRA-M, 2019. - 464 p.
4. Litvinyuk A.A. Motivation and stimulation of labor activity. Theory and practice: studies. handbook for universities / Goncharova S.Zh., Danilochkina V.V. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2018 -398 p.
5. Maslova V. M. Personnel management: textbook and workshop for universities / V. M. Maslova. - 4th ed., reprint. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. - 431 p.
6. Motivation and stimulation of labor activity: textbook / A.Ya. Kibanov, I.A. Batkayeva, E.A. Mitrofanova, M.V. Lovcheva; edited by A.Ya. Kibanov. - Moscow: INFRA-M, 2019. - 524 p.
7. Popova E.S. The concept of knowledge management in the organization's activities / E.S. Popova, K.A. Kiryanov, V.K. Kiryanov // Bulletin of Pedagogical Sciences. - 2021. - N 8. - pp.152-157.
8. Rebrov A.V. Motivation and remuneration. Modern models and technologies: a textbook / A.V. Rebrov. - Moscow: INFRA-M, 2020. - 346 p.
9. Sorochaykin A.N. Information society and the theory of personnel management // Fundamentals of Economics, Management and Law. No. 1(1). 2018. pp. 121-125.
10. Tebekin A.V. Strategic personnel management: textbook / A.V. Tebekin.- Moscow: KnoRus, 2020. - 720 p.
11. Theoretical innovation: textbook and workshop for universities / I. A. Brusakova [et al.]; edited by I. A. Brusakova. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2022. - 333 p.
12. Frolov Yu. V. Knowledge management: textbook for universities / Yu. V. Frolov. - 2nd ed., ispr. and add. - Moscow : Yurayt Publishing House, 2020. - 324 p.
13. otyasheva O. M. Innovation management: textbook and workshop for universities / O. M. Khotyasheva, M. A. Slesarev. - 3rd ed., reprint. and add. - Moscow: Yurayt Publishing House, 2021. - 326 p.
14. Chernyakov M. K. Management of innovative activity / M. K. Chernyakov, K. Ch. Akberov, E. N. Sarycheva: Edited by M.K. Chernyakov. - Kursk: Univer Publishing House, 2020. - 104 p.