

**Пашаходжаева Дилдора Джабборхоновна**  
доцент Самаркандского института экономики и сервиса  
**Кадыров Арслан**  
студент Самаркандского института экономики и сервиса

## **Роль мотивации в бизнесе**

### **АННОТАЦИЯ**

Статья рассматривает важность использования комбинированной модели мотивации в организациях с целью повышения эффективности и удовлетворенности сотрудников. Исходя из исследований и статистики, описываются основные факторы мотивации персонала, включая удовлетворение социальных потребностей, личностное развитие, системы поощрений, ясность задач и целей, а также баланс между работой и личной жизнью. Представленные данные указывают на необходимость индивидуального подхода к мотивационным стимулам для каждого сотрудника и создания комплексного пакета мер, способствующих поддержанию высокого уровня мотивации в организации.

### **ANNOTATION**

The article examines the importance of using a combined motivation model in organizations in order to increase employee efficiency and satisfaction. Based on research and statistics, the main factors of employee motivation are described, including satisfaction of social needs, personal development, reward systems, clarity of tasks and goals, and work-life balance. The presented data indicate the need for an individual approach to motivational incentives for each employee and the creation of a comprehensive package of measures to help maintain a high level of motivation in the organization.

### **Ключевые слова:**

мотивация, комбинированная модель, организации, сотрудники, факторы мотивации, социальные потребности, личностное развитие, системы поощрений, ясность задач и целей, баланс работы и личной жизни, индивидуальный подход.

### **Key words:**

motivation, combined model, organizations, employees, motivation factors, social needs, personal development, reward systems, clarity of tasks and goals, work-life balance, individual approach.

---

### **Введение**

Мотивация является ключевым аспектом успешного функционирования организаций, поскольку она представляет собой внутреннюю силу, побуждающую сотрудников к достижению

определенных целей и удовлетворению их собственных потребностей. Однако эффективное управление мотивацией требует комплексного подхода, учитывающего разнообразные факторы, влияющие на мотивацию персонала.

Тема комбинированной модели мотивации достаточно широко и глубоко исследована в области психологии, организационного поведения, образования и других смежных областях. Она представляет собой сложную концепцию, которая объединяет различные аспекты мотивации, включая внутренние и внешние факторы, потребности, цели, ожидания и т. д.

Исследования в этой области включают анализ различных теорий мотивации (таких как теория самоопределения, двухфакторная теория Герцберга, теория ожидания и другие), их сопоставление, синтез и тестирование на практике. Ученые также исследуют влияние комбинаций внутренних и внешних мотиваторов на поведение и результативность в различных сферах жизни, таких как образование, работа, спорт и здоровье.

Однако, несмотря на обширные исследования, тема комбинированной модели мотивации все еще остается предметом активного исследования, поскольку постоянно меняющиеся условия и требования общества требуют новых подходов к пониманию и управлению мотивацией. Таким образом, хотя данная тема уже имеет значительный объем литературы и исследований, она все еще остается открытой для дальнейших исследований и развития.

В данной статье рассматривается комбинированная модель мотивации, которая объединяет как общепринятые принципы мотивации, так и современные исследования в этой области. Представленный анализ основывается на данных нескольких организаций и статистике, позволяя выделить основные факторы, влияющие на мотивацию сотрудников.

Ключевыми компонентами комбинированной модели мотивации являются: удовлетворение социальными потребностями, личностное развитие, методика поощрения, понятность задач и четкие цели, а также баланс между работой и личной жизнью. Каждый из этих факторов играет существенную роль в формировании мотивации сотрудников и требует индивидуального и группового подходов для эффективного управления.

Для реализации комбинированной модели мотивации необходимо учитывать как индивидуальные потребности сотрудников, так и коллективные интересы организации. Это включает в себя проведение персональных оценок, адаптацию системы вознаграждений, организацию коллективных мероприятий и установление общих целей и задач для групп или отделов.

Объединение различных подходов к мотивации позволяет создать более эффективную систему, способствующую не только

удовлетворенности и мотивации сотрудников, но и достижению целей организации в целом.

## **Степень изученности**

В области комбинированной модели мотивации работали множество ученых из различных дисциплин, таких как психология, управление, образование и социология. Ниже приведены некоторые известные ученые и их работы, которые имеют прямое отношение к данной теме:

### **1. Эдвард Деци и Ричард Райан:**

- Работы по теории самоопределения, в которых они исследуют влияние внутренней мотивации, такой как интерес и удовлетворение, на поведение человека.

- "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness" (Теория самоопределения: основные психологические потребности в мотивации, развитии и благополучии).

### **2. Альдерфер Герцберг:**

- "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (Еще раз: как вы мотивируете сотрудников?), где он представляет свою двухфакторную теорию мотивации и ее влияние на удовлетворение работой и производительность.

### **3. Амос Сондерс и Эдвин Лок:**

- Их работы по теории ожидания и теории целеполагания имеют прямое отношение к комбинированной модели мотивации.

- Например, "Toward a theory of task motivation and incentives" (К теории мотивации к задаче и стимулам) представляет аспекты теории ожидания и их применение к мотивации в работе и образовании.

### **4. Виктор Вронска:**

- Он известен своими работами в области теории ожидания и теории ценности. Его исследования фокусируются на том, как различные типы мотивации (внутренняя и внешняя) могут взаимодействовать и влиять на поведение.

### **5. Дэниэл Пинк:**

- В своей книге "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" (Движение: удивительная правда о том, что нас мотивирует) он обсуждает концепцию внутренней мотивации и важность автономии, мастерства и цели в достижении мотивации.

### **6. Кеннет Томас:**

- Он провел исследования о комбинированных моделях мотивации в контексте управления и организационного поведения, особенно в отношении мотивации сотрудников и управления человеческими ресурсами.

### **7. Михай Чиксентмихайи:**

- Известный своей работой над концепцией потока (flow), он также внес вклад в понимание внутренней мотивации и ее роли в достижении оптимального опыта.

8. Эдуард Л. Декейн:

- Его исследования фокусируются на влиянии мотивации на учебный процесс и профессиональное развитие, а также на разработке методов повышения мотивации у студентов и сотрудников.

Эти ученые представляют лишь небольшую часть тех, кто работал над комбинированной моделью мотивации. Их работы вносят значительный вклад в понимание того, как различные аспекты мотивации взаимодействуют и как это влияет на поведение и достижение целей.

## **Комбинированная «Модель мотивации»**

Мотивация представляет собой внутреннюю силу, благодаря которой происходит поддержание человека для того, чтобы человек достигал определенных целей или удовлетворения своих собственных потребностей.

Как и у любой экономической теории, у мотивации имеется ряд общих факторов, которые благодаря исследованиям нескольких организаций показывают, что данные факторы могут положительно влиять на мотивацию сотрудников как работали тогда, так и работают сейчас.

Исходя из статистики и исследований мотивации персонала в организациях, факторы можно распределить следующим образом:

1.Удовлетворение социальным потребностям связями (S). Данный фактор является аналогичным фактором «Содержательной теории Модели Абрахама Маслоу» социальным потребностям. Суть данного фактора строится на том, что сотруднику важно ощущать приверженность и поддержку со стороны коллег и в частности, руководства, а также получать признание за свои заслуги. Удовлетворение в данном случае будет осуществляться благодаря положительной корпоративной организации и командной работе. Данный фактор способствует около 30% основной мотивации сотрудников.

2.Личностное развитие сотрудников (D). Сотрудники всегда заинтересованы в личностном развитии и улучшении своих профессиональных навыках. Для того чтобы значительно повысить мотивацию сотрудников, хорошо подходят специально организованные тренинги и обучения, благодаря которым сотрудник будет приобретать новые навыки, а также возможность карьерного роста. Данный фактор уже способствует 25% от общей мотивации сотрудника.

3.Методика определённого поощрения на основе выполненных работ (R). В данном факторе сотрудники получает всяческие бонусы, повышения оплаты труда, получение доли от выручки и прочие системы вознаграждения направленные на стимулирование мотивации на рабочем

месте. Фактор составляет 15% от основной мотивации сотрудника. Однако следует знать, что данный метод стимулирования не всегда влияет в положительную сторону, поэтому не стоит его использовать достаточно часто.

4. Понятность задач и четкие цели (U). Когда сотрудники имеют ясные цели и задачи, они чувствуют себя более мотивированными и направленными. Убедитесь, что сотрудники понимают, как их вклад сопоставляется с общими целями организации и как они могут влиять на достижение этих целей. Фактор способствует 15% от общей мотивации сотрудников.

5. Работа-жизнь баланс (B). Обеспечение гармонии между работой и личной жизнью является важным фактором для удовлетворенности и мотивации сотрудников. Гибкий график работы, возможность удаленной работы, отпускные дни и другие меры поддержки баланса работы и личной жизни могут значительно улучшить мотивацию сотрудников.

Эти процентные соотношения могут немного отличаться в зависимости от сферы деятельности и специфики организации. Важно помнить, что разные сотрудники будут иметь разные мотивационные факторы, поэтому организация должна стремиться индивидуально подходить к каждому сотруднику и создавать смешанный пакет мотивационных стимулов.

Индивидуальный и групповой подходы к мотивации играют ключевую роль в обеспечении эффективности и удовлетворенности сотрудников в организации. Рассмотрим более подробно как эти подходы могут быть реализованы:

#### 1. Индивидуальный подход:

- Проведение персональных оценок и разговоров: Регулярные диалоги между руководителем и сотрудником могут помочь выявить индивидуальные мотивационные факторы для каждого работника. Это может включать обсуждение личных целей, предпочтений, и препятствий, которые могут влиять на мотивацию.

- Адаптация системы вознаграждений: Учитывайте индивидуальные предпочтения сотрудников при разработке системы вознаграждений. Некоторые сотрудники могут больше ценить материальное вознаграждение, в то время как для других более важны различные формы признания и поощрения.

- Предоставление возможностей для развития: предложите сотрудникам индивидуальные программы обучения и развития, соответствующие их профессиональным интересам и целям карьерного роста.

#### 2. Групповой подход:

- Тимбилдинг и коллективные мероприятия: Организуйте мероприятия для укрепления командного духа и содействия

взаимодействию между коллегами. Это может включать в себя тренинги, семинары, корпоративные мероприятия и спортивные соревнования.

- Система командных целей: установите общие цели и задачи для групп или отделов, поощряя сотрудничество и взаимопомощь. Это может способствовать развитию чувства принадлежности к коллективу и мотивировать сотрудников достигать общих результатов.

- Коллективное признание и поощрение: Создайте систему признания достижений и успехов команды, что может включать в себя награды за командные проекты, благодарности в рамках коллектива и другие формы признания.

Объединение индивидуального и группового подходов позволяет создать более эффективную систему мотивации, которая учитывает как индивидуальные потребности сотрудников, так и коллективные интересы организации. Важно постоянно адаптировать подходы к мотивации в соответствии с изменяющимися потребностями и контекстом работы.

### **Таблица, отображающая основные компоненты модели мотивации сотрудников в организации:**

| Факторы мотивации                      | Процентный вклад | Подход к мотивации |
|--|------------------|--------------------|
| Удовлетворение социальными связями (S) | S:30%            |                    |
| Личностное развитие(D)                 | D:25%            |                    |
| Методика поощрения(R)                  | R:15%            |                    |
| Понятность задач и целей(U)            | U:15%            |                    |
| Баланс работы и личной жизни(B)        | B:15%            |                    |
| Эффективность системы мотивации:       | S+D+R+U+B        |                    |

Также нужно учесть, что подход к мотивации может быть двух видов:

- Индивидуальный (Персональные оценки и разговоры);
- Групповой (Коллективное мероприятие).

Это таблица поможет менеджерам не только найти более эффективный способ мотивации сотрудников, но и может непрерывно оценивать уровень мотивированности сотрудников.

### **Заключение**

Исходя из представленных данных о модели мотивации сотрудников в организации, можно сделать следующие выводы:

1. Факторы мотивации:

- Удовлетворение социальными связями, личностное развитие, методика поощрения, понятность задач и целей, баланс работы и личной жизни - все они играют ключевую роль в поддержании высокого уровня мотивации у сотрудников.

### 2. Процентный вклад:

- Наибольший вклад в мотивацию приходит от удовлетворения социальными связями и личностного развития, что подчеркивает важность уделять внимание отношениям в коллективе и возможностям профессионального роста.

### 3. Подходы к мотивации:

- Индивидуальный подход, включающий персональные оценки и разговоры, адаптацию системы вознаграждений и предоставление возможностей для развития, а также групповой подход, сосредоточивающийся на тимбилдинге и коллективных мероприятиях, обеспечивают более полное покрытие мотивационных потребностей сотрудников.

### 4. Эффективная система мотивации:

- Ключевым аспектом является создание эффективной системы мотивации, которая учитывает как индивидуальные потребности сотрудников, так и коллективные интересы организации. Постоянная адаптация подходов к мотивации в соответствии с изменяющимися потребностями и контекстом работы помогает обеспечить высокий уровень удовлетворенности и продуктивности персонала.

Таким образом, интеграция разнообразных факторов мотивации и подходов к их реализации позволяет создать более сбалансированную и эффективную систему мотивации сотрудников, что способствует достижению целей организации и повышению общей производительности.

## Список литературы

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
2. Herzberg, F. (2003). "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
3. Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
4. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
5. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century." *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

6. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
7. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
8. Lawler, E. E. (1973). "Motivation in work organizations." Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
9. Pink, D. H. (2011). "Drive: The surprising truth about what motivates us." Penguin.
10. Grant, A. M. (2008). "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions." *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.