

УДК 331.1

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.045

Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов

Митрофанова Инна Васильевна

Доктор экономических наук, профессор,
главный научный сотрудник,
лаборатория региональной экономики,

Федеральный исследовательский центр – Южный научный центр Российской академии наук,
344006, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, просп. Чехова, 41;

профессор кафедры экономической теории, мировой и региональной экономики,
Волгоградский государственный университет,
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;

e-mail: mitrofanova@volsu.ru

Корсакова Ирина Владимировна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления,

Московский областной гуманитарный институт,
142100, Российская Федерация, Подольск, ул. Комсомольская, 14;

e-mail: iup_podolsk@mail.ru

Пономарева Анастасия Сергеевна

Магистр экономики,
кафедра экономической теории, мировой и региональной экономики,
Волгоградский государственный университет,
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;
e-mail: anastasiya-dudchenko@mail.ru

Калиничева Ирина Дмитриевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Московский областной гуманитарный институт,
142100, Российская Федерация, Подольск, ул. Комсомольская, 14;
e-mail: iup_podolsk@mail.ru

Аннотация

Авторы являются сторонниками концепции, согласно которой важнейшим, стратегически значимым фактором роста устойчивости и конкурентоспособности

современного предприятия в условиях глокализации выступает человеческий капитал, материализованный в конкретном персонале, работниках, поэтому столь важна задача поиска эффективных подходов к мотивации и стимулированию их труда.

В статье представлен компаративный анализ наиболее популярных теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий, которые отличаются междисциплинарностью, включают подходы, содержащиеся в таких науках, как психология, маркетинг, менеджмент и экономика (А. Маслоу, К. Алдафер, Д. Макклелланд, Ф. Герберг, В. Оучи и др.).

Авторы считают, что существующее многообразие доступного методического инструментария и его гибкость позволяет предприятиям как следовать существующим шаблонам, так и разрабатывать собственные эффективные системы мотивации и стимулирования труда работников.

В статье выделены и охарактеризованы следующие варианты методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий: нематериальный, материальный и комбинированный, последний из которых является наиболее актуальным в современных условиях.

Для цитирования в научных исследованиях

Митрофанова И.В., Корсакова И.В., Пономарева А.С., Калиничева И.Д. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 436-451.

Ключевые слова:

Труд, персонал, потребности, предприятие, мотивация, стимулирование, управление, теория, метод.

Введение

Приходится констатировать, что российские предприятия в своем большинстве рассматривают человеческий капитал в качестве второстепенного фактора производства, и в процессе мотивации и стимулирования труда своих работников используют зачастую устаревшие подходы. Между тем, в современной научной экономической парадигме в качестве базового фактора устойчивости и конкурентоспособности выступает именно человеческий капитал. Для создания и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ современным предприятиям необходима квалифицированная команда сотрудников. Поэтому столь важна задача создания высокоэффективного механизма мотивации и стимулирования труда работников, это критически важно сегодня для каждого современного предприятия. Эффективная система мотивации и стимулирования труда работников позволяет повысить их производительность и инновационную активность, тем самым позволит усилить конкурентные преимущества самого предприятия.

Популярные теории мотивации и стимулирования труда

К настоящему времени сложилось множество теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Данные теории являются мультидисциплинарными и находятся на стыке психологии, менеджмент и экономики (табл. 1).

**Таблица 1 – Классификация теорий мотивации и стимулирования
труда работников предприятий**

Объект основного внимания теорий	Теория	Автор	Год создания
Потребности работников	Иерархия (пирамида) потребностей	А.Г. Маслоу	1954
	Теория потребностей и принцип разочарования-регрессии	К.П. Алдафер	1972
	Теория приобретенных потребностей	Д.К. Макклелланд	1985
	Теория двух факторов	Ф.И. Герберг	2003
Внешние факторы	Теория усиления	Б.Ф. Скиннер	1953
Внутренние факторы	Теория справедливости	Дж.С. Адамс	1963
	Теория ожиданий	В.Г. Врум	1964
	Теория установления уели	И.А. Локки и Г.П. Лэтхем	1990
Управленческие аспекты	Теория научного управления	Ф.В. Тейлор	1911
	Теория X и Теория Y	Д. Макгрегор	1957
	Теория Z	В.Г. Оучи	1981

Среди теорий, уделяющих основное внимание потребностям работников предприятий, наиболее авторитетной является Теория иерархии (пирамиды) потребностей А. Г. Маслоу [Maslow, 1954], предлагающая иерархию потребностей: от самых низких на уровне прожиточного минимума – до самого высокого уровня самосознания и самореализации.

Сущность данной теории заключается в том, что как только потребности каждого уровня удовлетворены, работник становится замотивирован и стремится к прогрессу, чтобы удовлетворить потребности следующего более высокого уровня. Ученый выделил пять следующих уровней в иерархии потребностей работников предприятий: физиологические, включая питание, воду, и другие потребности, связанные с выживанием и комфортом; потребности в безопасности, в том числе жилье, безопасная домашняя обстановка, занятость, здоровая и безопасная рабочая среда, доступ к медицинскому обслуживанию, финансовая обеспеченность и другие товары первой необходимости; потребности принадлежности, включая стремление к социальному взаимодействию, дружбе, привязанности и различным видам поддержки; потребности признания, включая статус, позитивное отношение, достойную и справедливую оценку труда; потребности в самореализации, включая стремление к достижению, личностный рост и развитие, а также автономию (независимость).

Движение с одного уровня на другой получило название прогрессией удовлетворения потребностей в иерархии А. Г. Маслоу, и предполагается, что с течением времени работники постоянно продвигаться вверх по этим уровням. Хотя выделение и описание данных уровней полезны с теоретической точки зрения, на практике работники, как правило, одновременно испытывают потребности из разных уровней иерархии, что затрудняет использование данной теории в эмпирическом менеджменте персонала.

Широко известной является Теория потребностей К. П. Алдафера [Alderfer, 1972]. На базе теории Маслоу К. П. Алдафер предположил, что с точки зрения мотивации и стимулирования труда работники предприятий стремятся двигаться не только вверх, но и вниз (то есть в обоих направлениях) по уровням иерархии потребностей. Ученый сократил число уровней иерархии потребностей с описанных выше пяти до следующих трех: потребности поддержания своего существования, связанные с двумя первыми уровнями иерархии потребностей Маслоу, таким образом, сочетая физиологические и потребности в безопасности на одном уровне; потребности

принадлежности, аналогичные соответствующему уровню иерархии потребностей. Маслоу; потребности роста, которые охватывают два последних уровня иерархии, тем самым сочетая признание и самореализацию.

К. П. Алдерфер также добавил свой принцип разочарования-регрессии, согласно которому работники перемещаются между выделенными им уровнями иерархии потребностей в зависимости от степени удовлетворения их потребностей. Эта теория считается более логичной и похожей на мировоззрение многих работников.

Еще одной популярной теорией является Герцбергская теория двух факторов [Herzberg, 2003]. Ее автор Ф. И. Герцберг доработал теорию А. Г. Маслоу, объединив все потребности в два следующих уровня: потребности гигиены, и охарактеризовал их как мотивы и стимулы нижнего уровня, которые включают, например, управление предприятием, межличностные отношения работников, условия труда, зарплату, статус и безопасность; потребности мотивации. Они охватывают потребности более высокого уровня и фокусируются на таких аспектах работы, как достижение, признание, сама работа, ответственность, рост и продвижение.

Теория Ф. И. Герцберга достаточно проста и предполагает, что у работников предприятий есть потребности за пределами гигиены, и что мотивация и стимулирование труда очень важны для них.

Среди наиболее популярных теорий также необходимо отметить Теорию приобретенных потребностей Д. К. Макклелланда [McClelland, 1985], основная идея которой заключается в том, что потребности приобретаются работниками на протяжении всей жизни, то есть потребности не являются врожденными, а формируются и развиваются в результате жизненного опыта. Тем самым теория фокусируется на трех типах потребностей: потребность в достижении результатов, которая подчеркивает стремление работников к успеху, решению поставленных перед ними профессиональных задач и достижению целей; потребность в аффилиации, которая фокусируется на стремлении работников к взаимодействию с другими людьми; потребность во власти, которая связана со стремлением работников принимать на себя ответственность, осуществлять контроль и управление другими работниками.

Все описанные теории подходят к вопросу мотивации и стимулирования работников предприятий с различной точки зрения и полезны для понимания данного процесса через призму потребностей. Однако, потребности являются далеко не единственным фактором мотивации и стимулирования труда работников предприятий, в связи с чем необходимо обратить внимание на другие теории.

К числу теорий, уделяющих основное внимание внешним факторам мотивации и стимулирования труда работников предприятий, относится Теория усиления В. Ф. Скиннера [Skinner, 1953], где при изучении поведения работников предприятий было выяснено, что мотивация и стимулирование их труда способствуют усилению определенного поведения работников. Работники ведут себя определенным образом с большей вероятностью, если данное поведение усилено мерами мотивации и стимулирования труда со стороны руководства. Данная теория выделяет четыре типа усиления поведения работников. Первые два типа связаны с достижением желаемого поведения, в то время как последние два указывают на нежелательное поведение: позитивное подкрепление: предполагает принятие мер, вознаграждающих и закрепляющих положительное поведение работников; обучение избеганию: предполагает принятие мер, направленных на поощрение поведения, которое предотвращает нежелательное или негативное поведение (отрицательное усиление); наказание: предполагает принятие мер, направленных на предотвращение нежелательного поведения, путем создания негативных

последствий для работников; устранение: предполагает отмену положительных вознаграждений за нежелательное поведение работников.

Основная критика теории усиления заключается в том, что она не учитывает способности работников мыслить критически и разумно, обе из которых являются важными аспектами человеческой мотивации. Хотя теория усиления может быть применима к животным, которые руководствуются только инстинктами, она не учитывает более высокий уровень познания, который возникает у людей и потому не готова к применению на современных предприятиях.

Среди теорий, уделяющих основное внимание внутренним факторам мотивации и стимулирования труда работников предприятий, то есть внутренним мыслительным процессам работников и их восприятию мотивации и стимулирования труда, наиболее известны: теория справедливости Дж. С. Адамса [Adams, 1963], которая предполагает, что работники мотивированы и стимулированы к труду, когда они считают, что к ним относятся справедливо по сравнению с другими работниками данного предприятия; теория ожиданий В. Г. Врума [Vroom, 1964], учитывающая ожидания работников и предполагающая, что они мотивированы и стимулированы результатами и ожидаемыми результатами их собственного поведения; теория установления цели И. А. Локки и Г. П. Лэтхема [Locke, Latham, 1990], которая предполагает, что, устанавливая цели, работники становятся мотивированы и стимулированы к принятию мер для достижения этих целей.

Хотя каждая из этих теорий акцентирует внимание на одном из факторов мотивации, очевидно, нецелесообразно рассматривать их по отдельности, поскольку эти факторы присутствуют в большинстве случаев (одновременно или поочередно) и важны для мотивации и стимулирования труда сотрудников предприятий в тот или иной момент.

Другие теории мотивации и стимулирования труда работников предприятий уделяют основное внимание управленческим аспектам данного процесса, таким как производительность, человеческие ресурсы и др. Среди них заслуживают внимания следующие теории:

– теория научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор [Taylor, 1911]; она сосредоточена на изучении процессов работы, определении наиболее эффективных способов ее выполнения и, в свою очередь, вознаграждении работников за их продуктивность и трудолюбие; работники мотивированы и стимулированы к труду и способны постоянно работать усерднее и эффективнее, их труд следует оплачивать исходя из количества и качества выполняемой работы; со временем возможности мотивации и стимулирования труда в соответствии с данной теорией ограничиваются способностью работников продолжать увеличивать количество выполненной работы при сохранении ее требуемого качества;

– теория Х и теория Y Д. МакГрегора [McGregor, 1957], которая опирается на работу Ф. И. Герцберга и предлагает собственный подход к управлению человеческими ресурсами предприятия для мотивации и стимулирования их труда; эта теория сначала классифицирует менеджеров и относит их к одной из двух групп: первую группу составляют «Менеджеры Х», которые считают работников немотивированными и неуправляемыми. В этом случае подход к управлению мотивацией и стимулированием труда работников предприятий сосредотачивается на гигиене, контроле и направлении работников, исходя из того, что работники в основном обеспокоены безопасностью; ко второй (противоположной) группе относятся «Менеджеры Y», которые сосредоточены на мотиваторах Ф. И. Герцберга и работают над тем, чтобы помочь работникам в удовлетворении потребностей этих более высоких уровней; дихотомическая трактовка менеджмента и противопоставление подходов к управлению потребностями разных уровней ограничивают возможности практического применения данной теории;

– теория Z [Ouchi, 1981] В. Г. Оучи исходит из идеи, что работники, которые вовлечены в деятельность предприятия и привержены ему, будут мотивированы и стимулированы на повышение производительности; основываясь на японском подходе к управлению, «Менеджеры Z» предоставляют награды, такие как долгосрочная занятость, продвижение изнутри, управление на основе участия и другие методы мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

И хотя все эти теории полезны для понимания сущности и управленческих аспектов процесса мотивации и стимулирования труда работников предприятий с концептуальной точки зрения, важно признать, что большинство современных менеджеров на практике используют сочетание потребностей, внешних факторов и внутренних факторов в данном процессе, чтобы ориентировать работников на достижение целей предприятия, помочь им удовлетворить при этом собственные потребности, и, в конечном итоге, достичь высокой эффективности и сбалансированности работы предприятия.

Менеджеры обычно принимают во внимание большинство аспектов, на которых фокусируются описанные теории. То есть ожидания, постановка целей, производительность, обратная связь, справедливость, удовлетворение потребностей, приверженность и другие характеристики рассматриваются комплексно в процессе мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий. На базе рассмотренных теорий разработано множество моделей мотивации и стимулирования труда работников предприятий, которые менеджеры могут использовать в данном процессе. Обозначим наиболее известные из них:

- 1) Модель ожидания лучшего Дж. Маниона [Manion, 2005] предполагает, что менеджер принимает установку о том, что работники оправдывают ожидания от них; фактически данная модель сводится к самомотивации и самостимулированию работников предприятия при отстранении менеджера от этого процесса, при этом считается, что задачей руководства является постановка перед работниками четких и достижимых целей, то есть формулирование своих ожиданий, и работники сами будут их достигать, чтобы оправдать эти ожидания;
- 2) Модель вознаграждения желаемого поведения Дж. Маниона [Manion, 2005]: менеджер должен удостовериться в том, что на предприятии вознаграждается только действительно желательное поведение работников, и использовать много разных видов вознаграждений для достижения желаемых результатов;
- 3) Модель творческого вознаграждения Т. А. Атчисона [Atchison, 2003] предлагает использовать имеющиеся у предприятия свободные финансовые ресурсы, выделенные для целей мотивации и стимулирования труда, для различных творческих вознаграждений работников, таких как предоставление подарочных сертификатов в торговые центры и т.п. в знак признания заслуг работников перед предприятием; предполагается, что это позволяет сочетать финансовую и нефинансовую мотивацию и стимулирование и добиваться наиболее высоких управленческих результатов;
- 4) Модель конкретизированного вознаграждения Т. А. Атчисона [Atchison, 2003]: вознаграждение выдающихся результатов работников должно производиться таким образом, чтобы повысить производительность, мотивировать и стимулировать их к дальнейшим достижениям. Вознаграждение должно подбираться соответствующим образом совершенным заслугам;
- 5) Модель индивидуального вознаграждения, Т. А. Атчисона [Atchison, 2003], согласно которой вознаграждение за выдающиеся результаты должно подбираться индивидуально

каждому отдельному работнику, вместо того, чтобы быть универсальным (одинаковым для всех); предполагается, что это позволяет подчеркнуть важность и индивидуальность работника, выделив его на фоне остальных;

- 6) Модель сосредоточения на оживлении И. М. Хэллоуелла: когда работники перегружены, это неизбежно приводит к снижению их производительности, поэтому мотивация и стимулирование труда работников предприятий должны сводиться к предоставлению им возможности для ведения правильного образа жизни, переосмысления своей деятельности и отдыха (выходных дней и отпусков);
- 7) Модель решения проблем работников Н. Николсона: предполагается установление тесных и доверительных отношений между менеджером и работником. Чтобы подобрать высокоэффективный индивидуальный подход к мотивации и стимулированию труда каждого работника менеджер должен вникнуть в его проблемы и предложить способы их решения через заслуги перед предприятием (к примеру, решение финансовых проблем возможно через рост производительности и получение премий и т.п.) [Nicholson, 2003].
- 8) Модель сильных и слабых сторон работников М. Бакингема: несмотря на то, что работники компетентны для выполнения своих профессиональных обязанностей, у каждого из них есть сильные и слабые стороны; сущность мотивации и стимулирования труда работников предприятия заключается в выявлении этих сторон и определении способов замещения слабых сторон другими работниками и активизации максимально эффективного использования сильных сторон каждого работника [Buckingham, 2005].

Таким образом, рассмотренные теории и модели мотивации и стимулирования труда работников предприятий обозначили фундаментальные основы данного процесса. Для выявления сущности и особенностей его организации необходимо также рассмотреть методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

Методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Широкое разнообразие доступного методического инструментария и его гибкость позволяет предприятиям, как следовать существующим шаблонам, так и разрабатывать собственные системы мотивации и стимулирования труда работников.

Предлагается следующая классификация методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий по критерию опоры на различные виды мотивации и стимулирования труда и в рамках нее выделяются три следующих подхода:

- 1) *нематериальный*: предполагает опору на методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Данный подход наиболее распространен среди некоммерческих организаций и становится востребованным в период дефицита финансовых ресурсов у предприятий (в период кризиса);
- 2) *материальный*: предполагает опору на методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия при второстепенной роли или отказе от применения методов нематериальной мотивации и стимулирования труда

работников предприятия. Данный подход наиболее распространен среди коммерческих организаций и доступен для применения только при наличии необходимых финансовых ресурсов для мотивации и стимулирования труда работников предприятия (в период стабильности или роста);

- 3) *комбинированный*: предполагает комплексное (совместное и равнозначное) применение методов материальной и нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Является наиболее новым и эффективным подходом и, в то же время наиболее сложным к практическому применению и наименее распространенным среди современных предприятий. Данный подход в настоящее время реализуется только теми предприятиями, особенностью бизнеса которых является высокая ценность человеческих ресурсов и в которых серьезное внимание уделяется вопросам мотивации и стимулирования труда работников предприятий (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ методологических подходов к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Критерий сравнения	Методический подход		
	Нематериальный	Материальный	Комбинированный
Преобладающий вид мотивации и стимулирования труда	Нематериальная	Материальная	Материальная и нематериальная
Применяемые методы мотивации и стимулирования труда	Метод эмоциональной мотивации Метод культурной мотивации Метод карьерной мотивации Метод конкурентной мотивации	Окладно-премиальный метод; Метод дифференциальной оплаты труда; Метод фиксированной премии; Метод возрастающей эффективности; Метод балльной оценки труда; Метод пороговой эффективности; Метод планирования комплексного труда	Соревновательный метод; Рейтинговый метод.
Субъекты применения подхода	Некоммерческие организации, предприятия в период кризиса	Коммерческие организации, предприятия в период стабильности и роста	Предприятия, высоко ценящие человеческие ресурсы
Представители подхода	М.В. Банных, Е.А. Тукова, М.В. Юкляевских, И.В. Лозовая В.В. Горбач, Г.В. Колосов	Ф.А. Халси, Ф.У. Тейлор, Х.Л. Гант, Х. Эмерсон	Е.А. Петрова, К.А. Шмелева, А.Ю. Андреева, Е.Ю. Горобец, С.А. Кузнецов

В рамках нематериального методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий:

1. Метод эмоциональной мотивации: люди не могут жить, полагаясь только на материальные интересы – у каждого есть свои духовные потребности, если менеджеры могут эмоционально замотивировать работников предприятия, то могут получить эффект, который не может быть достигнут с помощью материальной мотивации; эмоциональный метод мотивации является дополнением к традиционным материальным мотивам, он может сделать эффект мотивации более очевидным [Банних, Тукова, 2016, 33].
2. Метод культурной мотивации: корпоративная культура – это глубокая энергия, способствующая развитию предприятия, содействующая энтузиазму работников и обеспечению их лояльности к нему; менеджеры должны стремиться к созданию корпоративной культуры, побуждающей работников повышать энтузиазм и инициативу в работе, сознательно стремиться к достижению целей и видения предприятия [Юкляевских, 2014, 1644].
3. Метод карьерной мотивации: некоторые работники стремятся к продвижению по службе, для них возможность получить более высокую должность может быть намного ценнее денежного вознаграждения; карьерная мотивация также может использоваться параллельно с материальной мотивацией для достижения более высокого эффекта [Лозовая, 2016, 95].
4. Метод конкурентной мотивации: чтобы повысить жизнеспособность предприятия, необходимо в полной мере развивать самый потенциал каждого работника, создавать конкурентный механизм на предприятии, мотивировать работников конкурировать друг с другом, проявляя свои знания и таланты [Горбач, Колосов, 2013, 138].

В рамках материального методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий:

1. Окладно-премиальный метод был предложен Ф. А. Халси [Halsey, 1901] и впервые применен инженерной компанией «Уейр» (Weir Engineering Works) в Великобритании; согласно этому методу, устанавливается стандартное время работы (на основе прошлых показателей производительности); работник, который завершает свою работу быстрее стандартного времени, то есть проявляет более высокую производительность труда, получает полную ставку плюс бонус за сохраненное время, в течение которого он выполняет дополнительную работу.

Этот бонус рассчитывается, исходя из почасовой ставки оплаты труда в процентах (обычно 50%) от сохраненного времени. Работник, который не может завершить работу в течение стандартного времени, не наказывается, а получает гарантированную оплату труда (оклад). Преимуществами данного метода являются следующие: в рамках данного метода каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; метод нацеливает работников максимально эффективно использовать рабочее время. Метод полезен (обеспечивает выгоду) как для работодателей, так и для работников; метод прост и удобен в практическом применении и поощряет взаимное сотрудничество и координацию усилий работников.

Недостатком данного метода является то, что в связи с гарантией минимальной оплаты труда на усмотрение работников остается выбор: выполнять или не выполнять дополнительную работу.

2. Метод дифференциальной оплаты труда был предложен Ф. У. Тейлором [Taylor, 1896]: для каждой работы определяется свое стандартное время (с применением научных методов стандартизации труда) и устанавливаются две ставки заработной платы – высокая и низкая; работники, которые завершают свою работу в течение стандартного времени или быстрее, получают заработную плату в соответствии с высокой ставкой; работники, которые завершают свою работу в течение более длительного времени, получают заработную плату в соответствии с низкой ставкой.

Преимущества данного метода: позволяет снизить удельную себестоимость производства продукции на предприятии; определение стандартного времени основано на научных расчетах и потому является более точным и объективным; более высокая справедливость по отношению к работникам, поскольку эффективный работник вознаграждается (получает заработную плату по большей ставке), а неэффективный – наказывается (получает заработную плату, рассчитываемую по меньшей ставке); создает естественные стимулы для поиска другой работы неэффективными работниками, устраняя необходимость их увольнения.

Недостатки данного метода: если работник обладает низкими (ниже среднестатистических) возможностями в области производительности труда, он заведомо будет считаться неэффективным, что подрывает его мотивацию к труду; не гарантирует минимальную заработную плату работникам; приводит к разобщению и противостоянию работников, поскольку разделяет их на две категории – эффективные и неэффективные работники.

3. Метод фиксированной премии был разработан Х. Л. Гантом [Gantt, 1901], в рамках данного метода определяется минимальная заработная плата работников (оклад); работникам, которые выполняют свою работу в течение установленного для них стандартного времени, получают бонус в размере 25% от их заработной платы (ставка бонуса может варьироваться в зависимости от возможностей предприятия); работники, которые не укладываются в отведенное для них стандартное время, получают минимальную заработную плату (оклад).

Преимущества данного метода: побуждает работников выполнять свою работу в стандартное время и демонстрировать высокую производительность труда; выгоден для работодателя, поскольку он обуславливает экономию затрат на производство; каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; заинтересованность менеджера: в соответствии с данным методом руководитель предприятия или его отдела также получает премию, пропорционально премиям, выплаченным работникам.

Недостатком данного метода является непропорциональность премии производительности труда, поскольку ее размер фиксирован (определен заранее).

4. Метод возрастающей эффективности Х. Эмерсона [Emerson, 1909]: заработная плата всем работникам выплачивается по стандартной ставке, а размер вознаграждения (премии/бонуса), зависит от их индивидуальной эффективности (производительности); производственные технологии и оборудование стандартизированы, и стандартное время для завершения работы определяется таким образом, чтобы средний рабочий с средней эффективностью мог завершить работу в течение этого стандартного времени.

Эффективность работника определяется посредством соотношения фактического времени, затраченного на выполнение работы, со стандартным временем работы. Ставка бонуса увеличивается с ростом эффективности работника. Преимущества данного метода: возможность получения вознаграждения предоставляется всем работникам; каждый работник получает гарантию минимальной заработной платы; вознаграждение пропорционально

эффективности и определяется индивидуально для каждого работника [Митрофанова, Тлисов, 2015].

Недостатком данного метода является необходимость ведения сложного учета производительности труда каждого работника предприятия и расчет вознаграждения в индивидуальном порядке, что увеличивает затраты предприятия на управление персоналом.

5. Метод балльной оценки труда – один из современных, в соответствии с которым определяется стандартное время для каждой работы, которое выражается в минутах; стандартная производительность выражается в баллах, одна минута стандартного времени для конкретной работы приравнивается к одному баллу; каждый балл равен стандартной ставке оплаты труда в минуту, то есть и стандартное время, и стандартная ставка оплаты труда работников, выражены в баллах.

Бонус получает работник, который набирает более 60 баллов за один час работы. Этот бонус равен дополнительным баллам, умноженным на стандартную ставку оплаты труда за 1 балл. Преимуществом данного метода является создание конкурентной среды для работников предприятия. Однако недостатком данного метода является непрозрачность бонусной системы из-за необходимости многократного перевода показателей из одних единиц измерения в другие, усложняющая самостоятельное определение размера бонуса работниками.

6. Метод пороговой эффективности – также один из современных методов, который разработан на базе метода дифференциальной оплаты труда Ф. У. Тейлора. Согласно этому методу, устанавливается три ставки заработной платы (вместо двух ставок в методе Ф. У. Тейлора): менее 80% стандартной производительности; стандартная производительность; превышение стандартной производительности. Работники, которые проявляют менее 80% стандартной производительности труда, получают минимальную заработную плату и не получают никакого бонуса; работники, проявляющие от 80% до 99% стандартной производительности, получают 10% бонус в дополнение к минимальной заработной плате; работники, достигшие 100% стандартной производительности, получают дополнительный бонус в размере 20% от заработной платы.

Преимуществом данного метода является вовлечение в процесс конкуренции всех работников предприятия, включая тех, кто не может достигать стандартов производительности. Недостаток - повышенная сложность системы мотивации и стимулирования труда на предприятии, делающей ее понятной не для всех работников, что может снижать ее эффективность.

7. Метод планирования комплексного труда стал популярен в последние годы в связи с тем, что производительность труда стала комплексной характеристикой, включающей в себя результативность работника по нескольким видам деятельности, к примеру, по основной производственной деятельности, по дополнительной производственной деятельности и по инновационной деятельности.

Согласно данному методу для каждого работника составляется план работы на будущий период (как правило, на месяц) по всем видам деятельности, исходя как их норм производительности труда, так и их прошлой производительности, проявленной данным работником в предыдущие временные периоды. По итогам выполнения плана оплата труда работника может производиться одним из двух следующих способов.

Первый способ: пропорционально выполненной работе. В соответствии с этим способом работник получает минимальную оплату труда (оклад) только в том случае, если он выполнил план по всем видам деятельности. Если он не справился с планом или перевыполнил план, он

получает оплату, пропорционально выполненной работе (с понижающим или повышающим коэффициентом соответственно).

Второй способ: в зависимости от приоритетности выполненной работы. В этом случае, если работник полностью выполнил план по своей основной производственной деятельности, он получает минимальную оплату труда (оклад). Если работник также выполнил план по дополнительной производственной деятельности, он получает бонус в установленном размере от оклада, если он также выполнил план по инновационной деятельности – еще больший бонус, а если он перевыполнил план по всем видам деятельности – дополнительный бонус.

При обоих способах, если работник совсем не справился с планом, руководство предприятия принимает решение либо о пересмотре плана, либо об увольнении работника. Преимуществом данного метода является возможность наиболее полного учета, мотивации и стимулирования труда работников предприятия по всем осуществляемым ими видам деятельности, а также расстановки приоритетов. Недостаток – повышенная нагрузка на работника, в связи с которой он должен выполнять разные виды деятельности, рискуя не получить минимальную оплату труда [Митрофанова, Пономарева, Трилицкая, 2018, 250].

В рамках комбинированного методологического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий применяются преимущественно следующие методы нематериальной мотивации и стимулирования труда работников предприятия:

1. Соревновательный метод, предполагающий вовлечение всех сотрудников предприятия в общее соревнование по критерию производительности труда. За победу в этом соревновании может быть назначен любой приз, исходя из возможностей и планов руководства предприятия. Это может быть, к примеру, публичное признание заслуг работника (присвоение ему звания «лучший работник месяца») с выплатой премии или повышение работника в должности с соответствующим ростом оплаты его труда (оклада) [Петрова, Шмелева, 2016, 122];
2. Рейтинговый метод, предполагающий предоставление призов не только победителям соревнования, но и всем его участникам пропорционально их заслугам перед предприятием. К примеру, по итогам прошлого временного периода (к примеру, календарного года) все работники предоставляют документальные подтверждения своих достижений (по утвержденной руководством форме и требованиям) и им присваиваются баллы производительности труда. В зависимости от того, какое количество баллов присвоено работнику, ему выплачивается премия [Андреева, Горобец, Кузнецов, 2013, 203-204].

Заключение

Первоначально (еще в XIX веке) возник и получил широкое распространение среди предпринимательских структур материальный методический подход к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий. По мере накопления знаний и опыта в области мотивации и стимулирования труда (к середине XX века) сформировался и получил практическое применение нематериальный методический подход к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

В настоящее время актуально применение новейшего – комбинированного методического подхода к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Проанализированные теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда работников предприятий позволили сформировать концептуальное представление о данном процессе. Для выявления особенностей его практической реализации целесообразно исследование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий и, в частности, системы факторов мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

Библиография

1. Андреева А. Ю., Горобец Е.Ю., Кузнецов С. А. Основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика: сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции. Вып. 2. Воронеж: ВГЛА, 2013. С. 203-206.
2. Банных М. В., Тукова Е. А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (53). С. 31-34.
3. Горбач В. В., Колосов Г. В. Мотивация и современные методы стимулирования персонала // Научные стремления. 2013. № 4 (8). С. 138-139.
4. Лозовая И. В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // NovaInfo.Ru. 2016. Т. 3. № 53. С. 95-99.
5. Митрофанова И. А., Пономарева А. С., Трилицкая О. Ю. Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т. 8. № 3А. С. 247-256.
6. Митрофанова И. А., Тлисов А. Б. Экономика труда: теория и практика: учебное пособие. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. 148 с.
7. Петрова Е. А., Шмелева К. А. Особенности мотивации и стимулирования сотрудников // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 4-2 (9). С. 120-124.
8. Юкляевских М. В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономика и социум. 2014. № 2-5 (11). С. 1643-1649.
9. Adams J. S. Towards an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. No 67(5). pp. 422-436.
10. Alderfer C. P. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press, 1972. 198 p.
11. Atchison T. A. Exposing the myths of employee satisfaction // Healthcare Executive. 2003. No. 17 (3). pp. 20.
12. Buckingham M. What great managers do // Harvard Business Review. 2005. No 83(3). pp. 70-79.
13. Emerson H. Efficiency as a basis for operation and wages. New York: The Engineering Magazine, 1909. URL: <https://archive.org/details/efficiencyasbasi00emerrich>.
14. Gantt H. L. A Bonus System of Rewarding Labor. 1901. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015023119533;view=2up;seq=392>.
15. Halsey F.A. The Premium Plan of Paying for Labor. New York: Transactions of the American Society of Mechanical Engineer, 1901. URL: <https://archive.org/stream/adjustmentwages00taylgoog#page/n31/mode/2up>.
16. Herzberg F. I. One more time: how do you motivate employees? // Harvard Business Review. 2003. No 81. pp. 87-96.
17. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.
18. Manion J. From Management to Leadership: practical strategies for health care leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
19. Maslow A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
20. McClelland D.C. Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman, 1985.
21. McGregor D. Human Side of Enterprise // Management Review. 1957. No 11. pp. 41-45.
22. Nicholson N. How to motivate your problem people // Harvard Business Review. 2003. No. 81 (1). pp. 57-64.
23. Ouchi W. G. Theory Z. Massachusetts: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
24. Skinner B. F. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953. 461 p.
25. Taylor F. W. A Piece-rate System. The adjustment of wages to efficiency. New York: For the American economic association by the Macmillan company, 1896. URL: <https://archive.org/stream/adjustmentwages00taylgoog#page/n45/mode/2up>.
26. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York, London: Harper & brothers, 1911.
27. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

Motivation and stimulation of labor: the evolution of conceptual and methodological approaches

Inna V. Mitrofanova

Doctor of Economic Sciences, Leading Scientific Researcher,
Laboratory of Regional Economics,
Federal Research Center – Southern Scientific Center of the Russian Academy of Sciences,
344006, 41, Chekhova av., Rostov-on-Don, Russian Federation;
Professor, Department of Economic Theory, World and Regional Economics,
Volgograd State University,
400062, 100, Universitetsky av., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: mitrofanova@volsu.ru

Irina V. Korsakova

PhD in Economic Sciences,
Assistant Professor,
Department of Economy and Management,
Moscow Regional Humanitarian Institute,
142100, 14, Komsomolskaya st., Podolsk, Russian Federation;
e-mail: iup_podolsk@mail.ru

Anastasiya S. Ponomareva

Master of Economics,
Department of Economic Theory, World and Regional Economics,
Volgograd State University,
400062, 100, Universitetsky av., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: anastasiya-dudchenko@mail.ru

Irina D. Kalinicheva

PhD in Economic Sciences,
Assistant Professor,
Department of Economy and Management,
Moscow Regional Humanitarian Institute,
142100, 14, Komsomolskaya st., Podolsk, Russian Federation;
e-mail: iup_podolsk@mail.ru

Abstract

The authors advocate the concept that the most important, strategically significant factor in the growth of sustainability and competitiveness of a modern enterprise in terms of globalization is human capital, materialized in specific personnel and employees, which is why the task of finding effective approaches to motivating and stimulating their work is so important.

The article presents a comparative analysis of the most popular theories of motivation and incentives for employees of enterprises that are interdisciplinary, including approaches contained in such sciences as psychology, marketing, management and economics (A. Maslow, C. Aldafer, D. McClelland, F. Gerberg, V. Ouchi and others).

The authors believe that the existing diversity of available methodological tools and its flexibility allows enterprises to both follow existing patterns and develop their own effective systems for motivating and stimulating workers. The article highlighted and described the following options for methodological approaches to the formation of systems of motivation and incentives for employees of enterprises: intangible, material and combined, the latter of which is the most relevant in modern conditions.

For citation

Mitrofanova I.V., Korsakova I.V., Ponomareva A.S., Kalinicheva I.D. (2019) Motivatsiya i stimulirovaniye truda: evolyutsiya kontseptual'no-metodologicheskikh podkhodov [Motivation and stimulation of labor: the evolution of conceptual and methodological approaches]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 436-451.

Keywords

Labor, personnel, needs, enterprise, motivation, stimulation, management, theory, method.

References

1. Andreeva A.Yu., Gorobets E.Yu., Kuznetsov S.A. (2013) Osnovnyye metody i modeli motivatsii k trudu, a takzhe sposoby stimulirovaniya personala [The main methods and models of motivation to work, as well as ways to stimulate staff]. *Aktual'nyye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika: sbornik nauchnykh trudov po materialam zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Actual areas of research of the XXI century: theory and practice: a collection of scientific papers based on correspondence scientific-practical conference]. Issue 2. Voronezh: VGLA, pp. 203-206.
2. Banny M. V., Tukova E. A. (2016) Metody motivatsii i stimulirovaniya truda v organizatsii [Methods of motivation and incentives in the organization]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Problems of Economics and Management], no. 1 (53), pp. 31-34.
3. Gorbach V. V., Kolosov G. V. (2013) Motivatsiya i sovremennyye metody stimulirovaniya personala [Motivation and modern methods of staff incentive]. *Nauchnyye stremleniya* [Scientific aspirations], no. 4 (8), pp. 138-139.
4. Lozovaya I. V. (2016) Effektivnyye metody motivatsii i stimulirovaniya personala [Effective methods of motivating and stimulating staff]. *NovaInfo.Ru* [NovaInfo.Ru], vol. 3, no. 53, pp. 95-99.
5. Mitrofanova I. A., Ponomareva A. S., Trilitskaya O. Yu. (2018) Sovershenstvovaniye mekhanizma motivatsii i stimulirovaniya truda rabotnikov predpriyatiy [Improving the mechanism of motivation and incentives for employees of enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economy: yesterday, today, tomorrow], vol. 8, no. 3A. pp. 247-256.
6. Mitrofanova I. A., Tlisov A. B. (2015) *Ekonomika truda: teoriya i praktika: uchebnoye posobiye* [Labor economics: theory and practice: study guide]. Moscow; Berlin: Direct Media Publ. 148 p.
7. Petrova E. A., Shmeleva K. A. (2016) Osobennosti motivatsii i stimulirovaniya sotrudnikov [Features of motivation and incentives for employees]. *Materialy Ivanovskikh chteniy* [Materials of the Ivanovo readings], no. 4-2 (9), pp. 120-124.
8. Yuklyavskikh M. V. (2014) Effektivnyye metody motivatsii i stimulirovaniya personala [Effective methods of staff motivation and stimulation]. *Ekonomika i sotsium* [Economy and Society], no. 2-5 (11), pp. 1643-1649.
9. Adams J. S. (1963) Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, no. 67(5), pp. 422-436.
10. Alderfer C. P. (1972) Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. New York: Free Press. 198 p.
11. Atchison T. A. (2003) Exposing the myths of employee satisfaction. *Healthcare Executive*, no. 17 (3). pp. 20.
12. Buckingham M. (2005) What great managers do. *Harvard Business Review*, no 83(3), pp. 70-79.
13. Emerson H. (1909) Efficiency as a basis for operation and wages. New York: The Engineering Magazine. URL: <https://archive.org/details/efficiencyasbasi00emerrich>.

14. Gantt H.L. (1901) A Bonus System of Rewarding Labor. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015023119533;view=2up;seq=392>.
15. Halsey F.A. (1901) The Premium Plan of Paying for Labor. New York: Transactions of the American Society of Mechanical Engine. URL: <https://archive.org/stream/adjustmentwages00taylgoog#page/n31/mode/2up>.
16. Herzberg F.I. (2003) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, no 81, pp. 87-96.
17. Locke E. A., Latham G. P. (1990) A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Manion J. (2005) From Management to Leadership: practical strategies for health care leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Maslow A.H. (1954) Motivation and personality. New York: Harper & Row. 411 p.
20. McClelland D.C. (1985) Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman.
21. McGregor D. (1957) Human Side of Enterprise. *Management Review*, no. 11, pp. 41-45.
22. Nicholson N. (2003) How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, no. 81 (1), pp. 57-64.
23. Ouchi W.G. (1981) Theory Z. Massachusetts: Addison-Wesley. 283 p.
24. Skinner B. F. (1953) Science and human behavior. New York: Macmillan. 461 p.
25. Taylor F. W. (1896) A Piece-rate System. The adjustment of wages to efficiency. New York: For the American economic association by the Macmillan company. URL: <https://archive.org/stream/adjustmentwages00taylgoog#page/n45/mode/2up>.
26. Taylor F. W. (1911) The Principles of Scientific Management. New York, London: Harper & brother.
27. Vroom V. H. (1964) Work and motivation. New York: Wiley. 331 p.