

# Оглавление

Введение .....	5
Глава 1 Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда работников предприятий .....	7
1.1. Сущность и виды мотивации и стимулирования труда работников предприятий.....	7
1.2. Теории и модели мотивации и стимулирования труда работников предприятий.....	16
1.3. Методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий .....	25
Глава 2 Исследование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий .....	36
2.1. Система факторов мотивации и стимулирования труда работников предприятий.....	36
2.2. Трансформация системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий в условиях рыночной экономики .....	46
2.3. Мировой опыт мотивации и стимулирования труда работников предприятий .....	56
Глава 3 Перспективы и рекомендации по совершенствованию механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий.....	67
3.1. Концепция мотивации и стимулирования труда работников социально-ответственных предприятий.....	67
3.2. Синергетический подход к комплексному применению методов материального	

и нематериального стимулирования труда работников предприятий .....	75
3.3. Методика оценки эффективности механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий .....	84
Заключение .....	96
Список использованных источников.....	102
Сведения об авторах .....	111

## Введение

Современная российская экономика находится под воздействием множества факторов, которые способствуют трансформации хозяйственной практики предпринимательских структур. Одной из тенденций является маркетизация, приводящая к активизации рыночного механизма на отечественных отраслевых рынках. Другая тенденция связана с глобализацией и интеграцией, способствующей установлению глобальной конкуренции в России. В совокупности данные тенденции усиливают необходимость обеспечения высокой конкурентоспособности отечественных предприятий.

Несмотря на длительный переходный период, российские предприятия к настоящему времени еще не успели полностью адаптироваться к новым условиям хозяйствования. Они по-прежнему рассматривают человеческий капитал в качестве второстепенного фактора производства, и в процессе мотивации и стимулирования труда своих работников используют устаревшие методики. Как результат, конкурентоспособность российского предпринимательства является низкой, причем не только на мировых, но и на отечественных рынках. Высокая зависимость от импорта для удовлетворения отечественного спроса создает угрозу национальной экономической безопасности, которая особенно обострена в современных условиях действия международных санкционных мер.

Для создания и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ современным предприятиям необходима отличная команда сотрудников. Сформировать высокоэффективный механизм мотивации и стимулирования труда работников критически важно для каждого современного предприятия, что составляет проблему данного исследования. В эпоху экономической глобализации развитие экономики происходит очень быстро. В современной научной экономической парадигме в качестве базового фактора устойчивой конкурентоспособности выступает человеческий капитал. Эффективная система мотивации и стимулирования труда работников позволяет повысить

их производительность и инновационную активность, тем самым создавая конкурентные преимущества для предприятия.

Это определяет высокую актуальность совершенствования механизма мотивации и стимулирования труда работников российских предприятий с целью обеспечения его модернизации и повышения эффективности в новых рыночных условиях хозяйствования, что послужило основанием для выбора темы для проведения исследования.

Фундаментальные основы мотивации и стимулирования труда работников предприятий заложены в трудах таких ученых, как Р. В. Губарев, Е. В. Жилина, А. Ю. Панченко, С. В. Титова и др. Существующие теории и модели мотивации и стимулирования труда работников предприятий представлены в работах таких экспертов, как Дж. С. Адамс, К. П. Алдафер, В. Г. Врум, Ф. И. Герберг, Г. П. Лэтхем, И. А. Локки, А. Г. Маслоу, Д. МакГрегор, Д. К. Макклелланд, В. Г. Оучи, Б. Ф. Скиннер, Ф. В. Тейлор и др.

Методологические подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда работников предприятий обсуждаются в исследованиях таких авторов, как А. Ю. Андреева, М. В. Банных, Х. А. Гант, В. В. Горбач, Е. Ю. Горобец, Г. В. Колосов, С. А. Кузнецов, И. В. Лозовая, Е. А. Петрова, Ф. У. Тейлор, Е. А. Тукова, Ф. А. Халси, К. А. Шмелева, Х. Эмерсон, М. В. Юкляевских и др. Прикладные вопросы трансформации системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий в условиях рыночной экономики изучаются в трудах таких исследователей, как А. В. Белова, Болгова М. В., Болгова, Т. Ю., А. В. Жабкина, О. Н. Киселева, Кузнецов С. А. и др.

Тем не менее, несмотря на высокую степень проработанности проблемы мотивации и стимулирования труда работников предприятий, она изучена фрагментарно. В частности, многие проблемы мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий выявлены различными учеными, но не решены. Это вызывает не оптимальность общего механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий и необходимость поиска способов его совершенствования.

## Глава 1

# Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования труда работников предприятий

### 1.1. Сущность и виды мотивации и стимулирования труда работников предприятий

Существует множество различных определений понятий мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Концептуально с позиций психологии данные понятия разграничиваются, так как имеют различные корни:

1) мотив – это внутреннее побуждение человека, следовательно, мотивация – это процесс воздействия на мотивы работника для побуждения его к определенным действиям, выгодным для организации (через создание выгоды для него самого);

2) стимул – это внешнее воздействие на человека, следовательно, стимулирование – это процесс предоставления работнику стимулов к осуществлению определенных действий, выгодных для организации.

Грань между данными понятиями очень тонкая и связана с тем, что мотивация может производиться человеком (работником) самостоятельно, то есть независимо от внешних воздействий, а стимулирование всегда представляет собой процесс внешнего воздействия. На практике стимулирование сводится к воздействию на мотивы работника и поэтому является более широким понятием.

Так, Р. В. Губарев определяет мотивацию как предрасположенность к тому, чтобы целенаправленно (и добровольно) вести себя определенным образом для удовлетворения своих специфических (различающихся у разных работников) трудовых потребностей. В свою очередь стимулирование, по определению данного ученого, предполагает вынуждение работника к совершению определенных действий.

В современной научной экономической литературе обозначенное психологическое различие между мотивацией и стимулированием, как правило, не принимается во внимание, поскольку в хозяйственной практике предприятий данные

процессы осуществляются комплексно в рамках общего процесса побуждения работников к труду – определению определенных действий, выгодных для организации, посредством обеспечения их выгоды для самих работников.

Поэтому в данном исследовании мы не будем разграничивать данные понятия, а будем рассматривать их вместе, поскольку нас интересует не психология данного процесса, а его экономический результат для предприятия и организационно-управленческие меры, необходимые для его достижения. Несмотря на различия в трактовках, общий смысл и сущность мотивации и стимулирования труда работников предприятия заключается в том, чтобы побудить работников действовать целевым образом в определенной рабочей ситуации.

С экономической точки зрения производительность (эффективность труда) представляет собой функцию способности и мотивации, таким образом:

Производительность (эффективность труда) = способность к труду \* мотивация и стимулирование к труду.

Способность, в свою очередь, зависит от образования, опыта и подготовки, и ее развитие – длительный процесс, требующий активных усилий со стороны самого работника.

С другой стороны, мотивация и стимулирование могут быть быстро увеличены даже без участия самого работника и потому представляют наибольший интерес с позиций управления эффективностью предпринимательства. Преимущества мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий включают в себя следующие:

1. Высокая эффективность и комплексность достижения целей предприятия: современные предприятия, как правило, ставят перед собой сразу несколько целей, которые могут включать в себя, к примеру, достижение высокой производительности в сочетании с высокой инновационной активностью. Мотивация и стимулирование труда работников позволяет добиться их деятельности в обоих направлениях, а при отсутствии или ненадлежащей мотивации и стимулировании большинство работников будут выполнять только свои основные обязанности (норма труда) без проявления инновационной активности;

2. Стремление работников к саморазвитию: мотивация и стимулирование труда помогает работникам достичь их личных целей, тем самым создавая предпосылки к их будущему саморазвитию (как в интересах достижения собственных интересов, так и в благодарность предприятию). Благодаря этому развитие способностей работников происходит более интенсивно без каких-либо дополнительных затрат со стороны предприятия;

3. Гармония в рабочем коллективе и успешная командная работа: надлежащая рабочая среда, ориентированная тесное и взаимовыгодное сотрудничество работников, очень важна для успеха предприятия. Помимо того, что это может принести стабильность и прибыль, сотрудники легче адаптируются к изменениям, что обеспечивает широкие возможности для быстрого роста и развития предприятия;

4. Стабильность трудовых ресурсов: стабильность персонала очень важна с деловой точки зрения, так как позволяет избежать утраты ценных корпоративных знаний, лежащих в основе конкурентных преимуществ предприятия. В дополнение к этому сотрудники будут оставаться лояльными к предприятию при успешной мотивации и стимулировании к труду. Это позволит сформировать и укрепить репутацию хорошего работодателя на рынке труда и благодаря этому привлечь компетентных и квалифицированных работников.

Существует два вида мотивации и стимулирования труда работников предприятий – финансовое и нефинансовое. В исследовании McKinsey было установлено, что 70% организаций считают финансовую мотивацию и стимулирование наиболее действенным и предпочтительным, и показано, что для большинства современных работников нефинансовые вознаграждения или признание гораздо важнее, чем финансовые привилегии.

Финансовая мотивация и стимулирование труда работников означает, что работодатель тратит деньги на вознаграждение напрямую, и работник получает денежное вознаграждение. Финансовая мотивация и стимулирования вознаграждения имеют краткосрочный эффект, то есть действуют, пока работнику выплачивается материальное вознаграждение и перестают действовать сразу по завершении выплат.

Наиболее распространенным финансовым вознаграждением является либо денежный бонус (премия), либо повышение заработной платы (оклада). Более половины сотрудников, опрошенных Обществом по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management), сказали, что финансовые привилегии и компенсация важны для них. В условиях рыночной экономики и Общества потребления финансовая мотивация и стимулирование является особенно важной, но оно оказывает различный эффект на разных сотрудников. Нами выявлены следующие наиболее распространенные примеры финансовой мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий.

Во-первых, премия (бонус наличными деньгами) – это дополнительная оплата сверх обычной заработной платы (оклада), побуждающая работников работать более интенсивно и соответствовать целям предприятия. Премирование мотивирует и стимулирует работника к точному пониманию того, что представляет собой организационные цели, а также быть как можно более продуктивным и обеспечивать выполнение поставленных перед ним задач. Не существуют определенных предельных сроков для выплаты премий – они могут как назначаться по итогам месяца или года, так и быть привязаны к важным датам (к примеру, новый год или день рождения предприятия и т. п.). Премии приносят пользу как работнику, так и работодателю: работник получает дополнительный доход, а работодатель – наилучшую работу от сотрудника и дополнительную прибыль.

Во-вторых, увеличение заработной платы (оклада) работника, которое также называется повышением (как с сохранением текущей должности, так и с переходов на другую, более высокую должность на предприятии). Обычно решения в области повышения работников проводятся один или два раза в год. Они основаны на производительности, продажах и многих других факторах, которые важны для конкретного предприятия. Увеличение заработной платы (оклада) работника обычно составляет определенный процент от текущей заработной платы (оклада).

В-третьих, еще один способ финансовой мотивации и стимулирования труда работников предприятия – это процент.



Оплата труда работников может основываться исключительно на проценте или может предполагать процент в дополнение к основной заработной плате (окладу) – данный тип оплаты труда обычно используется для работников в сфере продаж и составляет процент от объема совершенных продаж. Процент вознаграждает лучших работников, и мотивирует и стимулирует остальных работников совершать как можно больше продаж, чтобы увеличить свой доход.

Обследование удовлетворенности работой, проведенное Обществом по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management) предполагало проведение социологического опроса работников о том, насколько вероятно, что они останутся на своей нынешней работе, если им предложат больший оклад с таким же процентом на другом предприятии. Почти шесть из 10 сотрудников утверждают, что они с большой вероятностью останутся на текущей работе, если они получат предложение о более высокой (на 30% больше) заработной плате и такой же процент. Следовательно, процент позволяет сохранять лояльность работников и удерживать их на предприятии.

В-четвертых, работодатель может также предлагать пакет дополнительных финансовых привилегий (расширенный социальный пакет) своим работникам в качестве способа вознаграждения их труда и привлечения наиболее производительных работников. Состав данных пакетов может быть различным в зависимости от возможностей предприятия, его целей и потребностей работников.

Он может включать в себя дополнительные выплаты в связи с отпуском или по болезни, оплата отдыха работников или предоставляемых им медицинских услуг (дополнительное медицинское страхование) и т. д. В период кризиса работодатели могут использовать пакеты дополнительных финансовых привилегий для удержания работников при низком уровне оплаты труда. Чем более велик и востребован работниками пакет дополнительных финансовых привилегий, тем он может сделать предприятие более привлекательным для соискателей работы на рынке труда.

В-пятых, другой формой финансовой мотивации и стимулирования труда являются программы распределения прибыли. Совместное использование прибыли, как следует из названия, означает, что работники получают часть прибыли в дополнение к их регулярной заработной плате (окладу). Эта форма мотивации и стимулирования труда обычно используется в сфере услуг, потому что в других сферах сложно подсчитать вклад каждого отдельного работника в достижение прибыли предприятия.

Распределение прибыли не только побуждает работников работать больше и проявлять как можно более высокую результативность, но и дает работникам ощущение, что они являются частью бизнеса, поскольку они напрямую связаны с ним. Это обеспечивает уникальную общую связь между всеми работниками. Недостатком распределения прибыли является то, что на предприятии, как правило, есть некоторые работники, которые не будут работать так же интенсивно, как другие, но они также как и все получают выгоду при распределении прибыли.

В-шестых, последний, но важный и распространенный пример финансовой мотивации и стимулирования труда работников предприятия связан со сдельной оплатой труда. В этом случае работник получает оплату в зависимости от объема произведенной продукции/выполненной работы/оказанных услуг. Работнику обычно выплачивается минимальная база (оклад) и дополнительная сумма в зависимости от результативности труда. Этот способ финансовой мотивации и стимулирования труда хорош как для работодателей, так и для сотрудников.

Работодатель получает больший объем производства продукции и ускорение производственного процесса, а работник – справедливую оплату своего труда и широкие возможности для получения необходимого ему дохода. Недостатком данного способа является то, что он работает только в том случае, если есть способ точно и достоверно подсчитать, сколько продукции произведено каждым работником. Еще один недостаток данного способа заключается в необходимости ужесточения контроля качества, поскольку работники будут заинтересованы производить как можно больше продукции, что неизбежно приведет к снижению ее качества.

Таким образом, существует много способов мотивации и стимулирования труда работников в финансовом отношении, что делает данный вид мотивации и стимулирования труда работников доступным во всех отраслях народного хозяйства (при условии выбора наиболее подходящей формы). Если данный вид мотивации и стимулирования труда работников предприятий используются правильно, он может быть высокоэффективным инструментом оптимизации бизнес-процессов.

При этом необходимо отметить, что возможности финансовой мотивации и стимулирования труда работников ограничены из-за прямой связи с корпоративным бюджетом. В условиях продолжающегося кризиса экономики современной России финансовая мотивация и стимулирование труда работников затруднено из-за дефицита финансовых ресурсов у отечественных предприятий. Если работники привыкли к финансовым стимулам и в какой-то момент их действие приостанавливается, это может подорвать мотивацию к труду и снизить производительность.

В отличие от финансовой нефинансовая мотивация и стимулирование труда работников предприятий более вариативна и доступна даже в условиях кризиса. Этот вид мотивации и стимулирования труда работников занимает больше времени у менеджера, но позволяет достигать более длительных результатов. Нефинансовая мотивация и стимулирование труда, как правило, требует индивидуального подхода к каждому работнику предприятия. Результаты опроса, проведенного McKinsey, показали, что такие способы нефинансовой мотивации и стимулирования труда высоко ценятся работниками, а для многих даже более важны, чем финансовые способы, это: похвала руководства, внимание и поддержка руководства, возможность руководить проектами.

Е. В. Жилина отмечает в своем исследовании, что три лучших мотива и стимула для современных работников являются бесплатными для предприятий – это личная благодарность руководства, благодарственное письмо и публичная похвала. Ученый также отмечает, что признание способствует мотивации и стимулированию труда работника только в том случае, если оно

сделано правильным образом и имеет логическое обоснование (действительно выдающиеся заслуги работника и их высокую ценность для предприятия).

Нематериальные награды должны быть значимыми и быть отданы за действие, повторения которого руководство хочет добиться от других работников. Чтобы нематериальное вознаграждение было значимым, оно должно быть именованным, подобранном специально для данного работника и учитывать его личностные особенности. При этом важно принимать во внимание, что работники не должны получать награду за приложенные усилия, не приведшие к какому-либо результату (к примеру, за активную работу над проектом или действием) – вознаграждаться должен достигнутый результат.

В случае нефинансовой мотивации и стимулирования труда работников материальное вознаграждение им не выплачивается, вместо этого удовлетворяются эмоциональные потребности работников. Данный вид мотивации и стимулирования труда основан на идее признания, которая является ключевым фактором мотивации и стимулирования большинства работников. Существует широкий спектр способов нефинансовой мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий. Нами выявлены следующие наиболее распространенные из них.

Во-первых, самый простой способ – вербальный комплимент (похвала) работнику. Это может быть признанием хорошо выполненной сложной работы, проявленной высокой производительности или любого другого конкретного действия, совершенного работником и принесшего пользу предприятию. Руководство может комплимент работнику публично или наедине. Это дает уверенность сотруднику в том, что он успешно справляется с поставленной перед ним задачей, а также в том, что руководство обращает внимание на выполняемую им работу и ценит его усилия.

Во-вторых, руководство может отправить сотруднику электронное письмо, в котором содержится оценка его работы. Это немедленный способ продемонстрировать благодарность, но электронная почта менее значима для работника, чем, напри-

мер, записка, написанная вручную – она показывает работнику, что руководство нашло время, чтобы написать ее. Записку с похвалой руководства можно повесить на рабочем месте как «трофей» и образец для других работников. В записке также могут содержаться комментарии по дальнейшему улучшению работы.

В-третьих, один из способов обеспечить нефинансовую мотивацию и стимулирование труда – предоставить работнику возможность для продвижения по карьерной лестнице. Повышение в должности позволяет работнику исследовать другие рабочие места на предприятии. Это отличный инструмент обучения, благодаря которому работник может лучше понять все задания, которые выполняются на предприятии и составить целостную картину общего рабочего процесса. Данный способ лучше всего подходит для производственной сферы экономики (промышленности).

В-четвертых, объединение работников в команды для снижения их рабочей нагрузки, обеспечивающее гибкость рабочих мест и позволяющее удержать работников на данном предприятии. Данный способ предполагает, что работа, которую обычно выполняет один человек, разделяется на двух (или более) человек, каждый из которых работает половину рабочего дня. Это позволяет работникам подбирать удобный для них график работы. При этом важно следить за тем, чтобы между работниками в команде была хорошая связь, чтобы они могли работать вместе и передавать друг другу важную информацию, необходимую для работы.

Образование команд также подходит для решения рабочих задач, требующего применения различных навыков, отсутствующих одновременно у одного работника. Это позволяет работникам из ряда отделов работать вместе и стать командой с общей целью и миссией. Назначение в команду – это форма нефинансовой мотивации и стимулирования труда, потому что это может быть престижным и рассматриваться работником как повышение. Это дает каждому работнику возможность продемонстрировать свои таланты всему предприятию.

Исследование, проведенное Обществом по управлению человеческими ресурсами, показало, что работники оценивают

возможность использовать свои навыки и способности в своей работе в качестве четвертого по значимости важного аспекта удовлетворенности работой. Работники с большей вероятностью будут уверены и довольны своей работой, когда они делают что-то, что им нравится и что у них хорошо получается (лучше, чем у других). В исследовании также говорится, что почти половина работников (47%) указали, что осознание важности их работы для общего успеха предприятия увеличивает чувство привязанности к предприятию и усиливает лояльность к нему. При этом работа в командах должна иметь смысл, и ее результаты должны использоваться после завершения работы команд.

В дополнение к вышеперечисленному необходимо отметить, что каждый из выделенных видов мотивации и стимулирования труда работников предприятий – финансовый и нефинансовый – может применяться индивидуально (к каждому отдельному работнику) или коллективно (действовать на всех работников или предоставляться рабочим командам), а также может иметь положительную (вознаграждение за положительный результат) или отрицательную (наказание за отрицательный результат) направленность.

Таким образом, мотивация и стимулирование труда работников предприятий – это сложная концепция, которая может помочь или вредить предприятию в зависимости от того, насколько успешно она применяется. Гибкость и вариативность данного управленческого инструмента обуславливает наличие множества вариаций его практической реализации. В связи с этим к настоящему времени сформировались различные теории и модели мотивации и стимулирования труда работников предприятий, которые заслуживают детального изучения в контексте данного исследования.

## **1.2. Теории и модели мотивации и стимулирования труда работников предприятий**

К настоящему времени сложилось множество теорий мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Дан-

ные теории, как правило, являются мульти-дисциплинарными и находятся на стыке таких наук, как психология, менеджмент и экономика. Данные теории систематизированы и классифицированы авторами представленной работы в таблице 1 и выделены теории, в которых основное внимание уделяется мотивации и стимулированию труда работников предприятий, которое зависит от потребностей сотрудников различных типов, внешних и внутренних факторов, а также от особенностей менеджмента.

*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. Аллафер	1972
	Теория приобретенных потребностей	Д. К. Макклелланда	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 цели	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

Рассмотрим выделенные и кратко обозначенные в таблице 1 теории мотивации и стимулирования труда работников предприятий более подробно. Среди теорий, уделяющих основное внимание потребностям работников предприятий, наиболее авторитетной является Теория иерархии (пирамиды) потребностей А. Г. Маслоу. Данная теория была создана в 1954 г. и предлагает иерархию потребностей, которая идет от самых низких потребностей 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 мотивирован и стремится к прогрессу, чтобы удовлетворить потребности следующего более высокого уровня. Ученый выделил пять следующих уровней в иерархии потребностей работников предприятий:

1. Первый уровень: физиологические потребности, включая питание, воду, и другие потребности, связанные с выживанием и комфортом;

2. Второй уровень: 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;

3. Третий уровень: потребности принадлежности, включая стремление к социальному взаимодействию, дружбе, привязанности и различным видам поддержки;

4. Четвертый уровень: потребности признания, включая статус, позитивное отношение, достойную и справедливую оценку труда;

5. Пятый уровень: 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 мотивированы 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 А. Г. Маслоу, что затрудняет использование данной теории в эмпирическом менеджменте персонала.

Также широко известной в настоящее время является Теория потребностей К. П. Алдафера, выдвинутая ученым в 1972 г. На базе теории А. Г. 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:

1) Потребности поддержания своего существования, связанные с двумя первыми уровнями иерархии потребностей А. Г. Маслоу, таким образом, сочетая физиологические и потребности в безопасности на одном уровне;

2) Потребности принадлежности, аналогичные соответствующему уровню иерархии потребностей А. Г. Маслоу;

3) Потребности роста, которые охватывают два последних уровня иерархии потребностей А. Г. Маслоу, 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 теория двух факторов Ф. И. Герцберга. Он в 2003 г. доработал теорию А. Г. Маслоу и объединил все потребности в два следующих уровня:

1) Потребности гигиены. Ученый охарактеризовал их как мотивы и стимулы нижнего уровня, которые включают, например, управление предприятием, межличностные отношения работников, условия труда, зарплату, статус и безопасность;

2) 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 важно для них.

Среди наиболее популярных теорий также необходимо отметить Теорию приобретенных потребностей Д. К. Макклелланда, выдвинутая ученым в 1985 г. Основная идея данной

теории 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. Эта теория фокусируется на трех типах потребностей:

1. Потребность в достижении результатов, которая подчеркивает стремление работников к успеху, решению поставленных перед ними профессиональных задач и достижению целей;

2. Потребность в аффилиации, которая фокусируется на стремлении работникам к взаимодействию с другими людьми;

3. Потребность во власти, которая связана со стремлением работников принимать на себя ответственность, осуществлять контроль и управление другими работниками.

Все четыре описанных 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 Б. Ф. Скиннера, выдвинутая в 1953 г. Ученый изучал поведение работников предприятий и выяснил, что мотивация и стимулирование труда способствуют усилению определенного поведения работников.

То есть работники ведут себя определенным образом с большей вероятностью, если данное поведение усилено мерами мотивации и стимулирования труда со стороны руководства. Данная теория выделяет четырех типа усиления поведения работников – Первые два типа связаны с достижением желаемого поведения, в то время как последние два указывают на нежелательное поведение:

- 1) Позитивное подкрепление: предполагает принятие мер, вознаграждающих и закрепляющих положительное поведение работников;

- 2) Обучение избеганию: предполагает принятие мер, направленных на поощрение поведения, которое предотвращает

ет нежелательное или негативное поведение. Ученый назвал это отрицательным усилением;

3) Наказание: предполагает принятие мер, направленных на предотвращение нежелательного поведения, путем создания негативных последствий для работников;

4) 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.

Рассмотрим также три наиболее известных теории, уделяющих основное внимание внутренним факторам мотивации и стимулирования труда работников предприятий, то есть внутренним мыслительным процессам работников и их восприятию мотивации и стимулирования труда:

1. Теория справедливости Дж. С. Адамса, которая была выдвинута в 1963 г. и предполагает, что работники мотивированы и стимулированы к труду, когда они считают, что к ним относятся справедливо по сравнению с другими работниками данного предприятия;

2. Теория ожиданий В. Г. Врума, датируемая 1964 г., учитывающая ожидания работников и предполагающая, что они мотивированы и стимулированы результатами и ожидаемыми результатами их собственного поведения;

3. Теория установления цели И. А. Локки и Г. П. Лэтхема, которая возникла в 1990 г. и 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:

1. Теория научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор, была выдвинута в 1911 г. Она сосредоточена на изучении процессов работы, определении наиболее эффективных способов ее выполнения и, в свою очередь, вознаграждении работников за их продуктивность и трудолюбие. Эта теория предполагает, что 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;

2. Теория X и теория Y, выдвинутая в 1957 г., автором которых является Д. МакГрегор. Эта теория опирается на работу Ф. И. Герцберга и предлагает собственный подход к управлению человеческими ресурсами предприятия для мотивации и стимулированию их труда. Эта теория сначала классифицирует менеджеров и относит их к одной из двух групп. Первую группу составляют «Менеджеры X», 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 удовлетворению потребностей этих более высоких уровней. Дихотомическая трактовка менеджмента и противопоставление подходов к управлению потребностями

ми разных уровней ограничивают возможности практического применения данной теории;

3. Теория Z, предложенная В. Г. Оучи в 1981 г. Эта теория основана на идее, 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.

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 (2005 г.). Данная модель предполагает, что менеджер принимает установку о том, что работники оправдывают ожидания от них. Фактически данная модель сводится к самомотивации и само-стимулированию работников предприятия при отстранении менеджера от этого

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)