

**Анализ применения инновационных социально-психологических методов
управления мотивацией персонала в России и за рубежом**

Нуштаева К.В., магистрант, ФГБОУ ВО Уфимский государственный авиационный технический университет, г. Уфа, Россия.

Ризванов Р.Р., магистрант, ФГБОУ ВО Уфимский государственный авиационный технический университет, г. Уфа, Россия.

Аннотация. Рассмотрен опыт применения инновационных социально-психологических методов управления мотивацией персонала в России и за рубежом. Зарубежная практика в отличие от отечественной характеризуется комплексной работой с отдельным индивидом, ориентированной на системное сочетание материальных и нематериальных стимулов благодаря развитию социально-психологических методов управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, зарубежный и отечественный опыт управления персоналом, корпоративные ценности, инновации, социально-психологические методы.

Abstract: The experience of application of innovative socio-psychological methods of personnel motivation management in Russia and abroad is considered. Foreign practice, in contrast to the domestic one, is characterized by a complex work with an individual, focused on the system combination of material and non-material incentives due to the development of socio-psychological methods of personnel management.

Keywords: personnel management, motivation, foreign and domestic experience in personnel management, corporate values, innovations, social and psychological methods.

В условиях модернизации экономики успех предприятий зависит от эффективного использования ресурсов. В числе наиболее значимых источников развития рассматриваются человеческие ресурсы с их трудовым и творческим

потенциалом, профессиональным опытом и знаниями. Управлять человеческими ресурсами не просто в силу наличия у людей личностных качеств и необходимости их мотивации.

Результаты анкетирования, проведенного компанией Kalchas Group среди исполнительных директоров 100 ведущих компаний США и Великобритании, определили, что среди десяти наиболее важных вопросов управления организацией в современных условиях хозяйствования первое место занимает управление персоналом. А эффективно управлять персоналом невозможно без системы мотивации, которая определяет взаимоотношения сотрудников и компании. Именно поэтому в стране и за рубежом исследователи уделяют большое внимание проблемам управления человеческими ресурсами с помощью исключительно новых социально-психологических мотиваций персонала.

Изучению вопросов применения инновационных социально-психологических методов в управлении мотивацией в России и за рубежом посвящено много работ, среди которых стоит отметить работы Кику Т.Ю., Макаровой Е.М., Голубевой М.М., Майзель В.А. и Степаненко Е.П. Указанные авторы активно исследуют отечественный и зарубежный опыт мотивации персонала предприятия. Работы Зайкиной К.А. посвящены изучению зарубежного опыта современного управления персоналом. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. и Настинова Ц.С. в своих исследованиях рассматривают особенности управления персоналом предприятия. Работы Оксинайд К.Э. посвящены рассмотрению вопросов управления социальным развитием и социальной работой с персоналом организации. В своей работе Макарова Е.М. и Голубева М.М. [1, с. 91] отмечают, что отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы только достойную оплату труда, основанную на фиксированных тарифных ставках и окладах. Авторы делают упор на том, что система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Поэтому в большинстве современных компаний схема мотивации персонала заключается в экономических методах.

По мнению Игнатъевой А.В. и Максимцова М.М. [2, с. 78] в более современных, открытых к иностранному опыту компаниях можно наблюдать активное выстраивание корпоративной культуры предприятия - одного из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Игнатъева А.В. и Максимцов М.М. [2, с. 115] отмечают, что корпоративная (организационная) культура представляет собой совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. По мнению авторов, корпоративная культура основывается на психологии формирования практического опыта, выступает в качестве ценностных ориентиров. На тех предприятиях, в которых царит благоприятный морально-психологический климат, работники могут считать, что руководители на самом деле доверяют людям, и успех предприятия основывается на их отношении к работникам.

По мнению Оксина К.Э. [3, с. 28] в организационной культуре руководство предприятия больше всего интересуется механизм ее влияния на отношения, поведение и работу членов организации. В зависимости от ресурсов, размеров и оборотов компании, она может позволить себе улучшение условий труда (оптимизацию рабочего пространства), создание обеденных комнат и комнат отдыха, организацию мероприятий, праздников и другие методы социально-психологической мотивации для стимулирования сотрудников.

Тогда как руководители отечественных компаний осознают необходимость побуждения персонала к трудовой деятельности только на основе материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя и недолгосрочной. Вместе с тем продвинутые отечественные менеджеры пропагандируют выстраивание корпоративной культуры для повышения лояльности сотрудников к самой компании, это непременно сказывается на повышении мотивационной активности.

Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает абсолютизацию материального подхода.

Разумеется, слепое копирование практики стран Западной Европы или Японии – не лучшее решение, однако отдельные элементы системы мотивации и поощрения вполне применимы и в России. Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Но и упрощать идею до того, что сотрудник приходит на работу только из-за зарплаты, как минимум, недальновидно. Простой, казалось бы, прием: оплатить сотрудникам абонемент в спортзал или организовать курсы иностранного языка в офисе – отлично работает на укрепление мотивации и повышает лояльность коллектива.

По мнению Зайкиной К.А. [4, с. 16] методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Автор отмечает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Разберемся, какая система мотивации наиболее эффективна и на чем концентрируют внимание зарубежные руководители.

По мнению Кики Т.Ю. [5, с. 26] японская система отличается минимальным количеством пропущенных рабочих дней. Высокая ответственность приводит к тому, что даже если сотруднику нездоровится, он не просит выходной и не уходит на больничный, а продолжит работать. Сверхурочная работа для японцев – норма. Они задерживаются на работе без предварительной договоренности и без возражений. Это, конечно, не вызовет радости, но и не становится причиной жалоб на босса и выяснения отношений.

Взять полноценный отпуск для японского работника означает проявить нелояльное отношение к компании. Поэтому японцы берут только часть

положенного отдыха. Японец отождествляет себя со всей компанией, поэтому он готов на любые жертвы во имя ее.

Психологи установили взаимосвязь между самоидентификацией и стажем работы: чем дольше человек работает в компании, тем глубже и отождествление сотрудника с корпоративным «организмом». Японская система поощрения эксплуатирует это свойство и «привязывает» гарантии работы и оплаты труда к трудовому стажу. Подобный способ мотивации минимизирует возможность перехода работника в другую фирму.

Основной принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включают:

- премии и бонусы, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;
- оплату расходов на дорогу в офис и домой;
- медицинскую страховку для работника и его семьи;
- частичную оплату жилья;
- займы для приобретения недвижимости;
- обучение в вузах Японии, а также Европы и США;
- повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

В Японии выстроена система активного общения, направленная на отождествление сотрудника с фирмой. «Три кита» системы: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место.

Виды официального общения:

- утренние встречи (планерки), на которых рассматривают вопросы политики предприятия, коллективной этики;
- коллективная гимнастика;

- цеховые совещания, на которых сотрудников уведомляют о задачах и сроках выполнения;
- собрания локальных групп, на которых работники обмениваются опытом, обсуждают лучшие решения для эффективного исполнения поставленных задач.

Виды корпоративных церемоний:

- празднование Нового года;
- прием на работу нового сотрудника;
- спортивные соревнования среди персонала;
- поездки, полностью или частично оплаченные фирмой.

Единое рабочее место означает, что весь персонал отдела или подразделения, включая руководителя, трудятся в одном помещении. Причем столы располагают таким образом, чтобы коллеги работали лицом к лицу. Японская система мотивации и управления персоналом в целом направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроения и усиление связи работника с компанией.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Как отмечает Настинова Ц.С. [6, с. 633] успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

По мнению автора кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны:

- медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- бесплатные обеды;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

В своем исследовании Майзель В.А., Степаненко Е.П. [7, с. 639] отмечают, что во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении. В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов.

Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

Как и во многих других странах, французы готовы проявиться благосклонность к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации, наоборот, одобрение французского служащего не завоевать. Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда.

На наш взгляд перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

Проведенный анализ отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала показал, что основным способом мотивации в России является оплата труда (экономический подход). В отдельных случаях отечественные компании следят за формированием корпоративной культуры и предоставлением сотрудникам социально-психологических благ.

На иностранных предприятиях широко распространены комплексная работа с отдельным индивидом, ориентация на системные подходы мотивации персонала, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие социально-психологических методов стимулирования и, конечно же, совершенствование экономических мотиваций персонала (оплаты труда).

Список используемых источников:

1. Макарова Е.М., Голубева, М.М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт / Е.М. Макарова, М.М. Голубева // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2017. - № 2. – С. 91-94.
2. Игнатьева А.В., Максимцов, М.М. Исследование систем управления/ А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА: Закон и право, 2015. – 345 с.
3. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. – 64 с.
4. Зайкина К.А. Современное управление персоналом: зарубежный опыт / К.А. Зайкина // Научное сообщество студентов XXI столетия. – 2018. - №5. – С. 15-26.
5. Кику Т.Ю. Содержание и структура категории «мотивация труда» в трактовках различных исследователей / Т.Ю. Кику // Экономика устойчивого развития. - 2014. - № 11. – С. 26-38.
6. Настинова Ц.С. Управление персоналом в современных условиях / Ц.С. Настинова // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 632-634.
7. Майзель В.А., Степаненко, Е.П. Адаптация зарубежных HR-технологий в российской практике управления персоналом на примере крьюинговой компании / В.А. Майзель, Е.П. Степаненко // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 639-644.