

**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.