

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Г.Е. Артеменков, студент
С.М. Саввиди, канд. экон. наук, доцент
Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2500-1000-2023-2-1-183-187

Аннотация. Управление персоналом является такой же важной задачей, как экономические вопросы компании. Невозможно создать систему мотивации, которая бы восполняла абсолютно все потребности всех сотрудников. Для сравнительного анализа методов стимулирования персонала в статье проанализированы основные аспекты мотивации труда в отечественных компаниях и за рубежом. Выявленные отличия позволяют сделать вывод о том, что в России склонны использовать, в частности, денежную мотивацию труда, отдавая на второй план духовные потребности человека. Это приводит к пассивности трудовой жизни и потере интереса в работе. На основе анализа использованных форм мотивации труда в России и зарубежных странах, автором обобщены основные компоненты мотивации труда, которая бы отвечала не только первостепенным потребностям сотрудника, но и его личного развития.

Ключевые слова: мотивация, система стимулирования труда, зарубежная система мотивации, персонал, управление персоналом.

Важнейшим направлением в управлении человеческими ресурсами является мотивация труда. Эффективно выстроенная система стимулирования персонала к достижению результатов возможно, когда учитываются не только базовые потребности сотрудников, но и их желание чувствовать ценность своей работы [1]. Многие крупные компании с устойчивой и сформировавшейся HR-политикой полагают, что фокус внимания на персонал должен быть не меньше, чем на клиентов компании. В процессе коммуникаций, в глазах клиентов, контрагентов или партнеров закладывается фундамент репутации организации. Довольный и увлеченный своей работой человек способен намного больше, чем сотрудник, у которого есть сомнения о правильности своего выбора места работы.

Одна из проблем мотивации персонала заключается в том, как построить унифицированную и экономически выгодную для предприятия модель стимулирования для сотрудников коллектива разного пола, возраста, статуса, круга интересов и т.д. [7].

В отечественной и зарубежной литературе содержатся различные взгляды на сущность и методах мотивации персонала. Леонтьев А.Н. полагал, что мотивация, будучи предметом деятельности, может быть как вещественным, так и нематериальным, но за ней всегда должна стоять потребность. Рубинштейн С.Л. автор издания «Основы общей психологии» раскрывал мотивы в конкретных видах деятельности [6]. Он связывал мотивы с сознательностью человека в отличие от инстинктивного поведения животных, общественно-историческим становлением общества, социальным характером деятельности человека [6].

Мотивация – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Вектором направления развития мотивации сотрудников в организации – объединение интересов компании и персонала для получения качественной результативности труда.

На практике встречаются две формы стимулирования персонала – материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация является основным и традиционным методом стимулирования труда. Она характеризуется измеримостью, установленными критериями оценки работы и соотношением основной и премиальной

частью оплаты труда. Нематериальная мотивация является комплексом стимулов, которые не являются денежными, а иногда и не имеют какого-либо средства [2].

Распространенная на практике система мотивации является комбинированной, т.к. включает материальное и не материальное вознаграждения.



Рис. Структура распространенной системы мотивации [1]

Форма современной системы мотивации является как прямой, так и косвенной. Сотрудники могут получить денежную компенсацию за выполнение плана, представленного им. Косвенная материальная мотивация труда в современных организациях выступает в виде распределения организационных средств на оплату определенных видов деятельности. Российские компании сфокусированы на материальной мотивации и придерживаются традиционных убеждений, однако многие крупные игроки используют зарубежную модель стимулирования.

Военно-страховая компания «ВСК» имеет больше количество партнеров в сфере питания, магазинов одежды и спортивных залов для предоставления скидок своим сотрудникам. Компания предоставляет своим сотрудникам неограниченный по лимиту полис медицинского страхования, который покрывает расходы на лечение и медикаменты [5].

Одна из ведущих компаний в сфере грузовых железнодорожных перевозок России «Globaltrans» также дает возможность сотрудникам пользоваться гибким графиком

и работать из дома. Свободное распоряжение временем в организации привело к положительным результатам, т.к. повысились продажи. На удаленной работе сотрудники показали высокую работоспособность [2].

Практически полностью виртуальный банк «Тинькофф» для очно работающих сотрудников организует корпоративные обеды и предоставляет программы для льготного ипотечного страхования. Методика компании наиболее привержена к зарубежным организациям. Льготное кредитование и корпоративные обеды практикуются в Японии. Это связано с тем, что в Японии устройство на работу происходит на длительный срок, поэтому мотивация труда для сотрудников становится помощью в вопросах разных сфер жизни: покрытие расходов на обучение детей, а также финансирование важных событий в жизни персонала (праздники, юбилеи, свадьбы и т.д.).

Эффективные инструменты мотивации в США адаптируются под динамично развивающуюся культуру страны, развитие социально-экономического строя и меж-

дународных стандартов. В Америке также используется метод оплаты всех медицинских услуг (без установленного лимита), бесплатное обучение, оплата обедов (полностью или частично), включая поддержку молодых семей [3].

Во Франции отличается срок рабочей недели – она не превышает 35 часов (в России – 40 часов). Также в стране развита система медицинского и социального страхования. Многие компании позволяют сотрудникам работать из дома, в то время как в России данная тенденция начала распространяться после пандемии covid-19 в 2020 г. Как в США и Японии, работодатели Франции полностью или частично компенсируют обеды для персонала.

Наиболее приближенная система мотивации к России присутствует в Германии – ключевым методом мотивации являются

денежные компенсации и различные надбавки. Сотрудники не мотивированы конкурсами в области «лучший сотрудник» и т.д. Медицинское страхование позволяет полностью или частично оплачивать расходы на лечение и медикаменты. В таблице можно подвести итоги опыта зарубежных компаний в стимулировании персонала [3].

В Индии, преимущественно, используется только окладная часть для всех уровней сотрудников. Сотрудники компаний не столько инициативны, сколько дисциплинированы в рамках выполнения процесса, выполняя все по инструкции. В стране скромная оплата труда для всех уровней сотрудников среднего звена, специалистов и рабочих по сравнению с Россией и зарубежными странами.

Таблица. Характеристика методов мотивации труда в зарубежных компаниях [3]

Страна	Инструменты мотивации труда
США	Премии, помощь семьям, медицинское страхование, обучение персонала, выгодные рассрочки на покупку жилья
Франция	Сокращенная рабочая неделя, гибкий график работы, собственное рабочее время, оплата обедов и завтраков, социальное и медицинское страхование.
Япония	Льготное кредитование, обучение детей сотрудников и оплата детских садов и школ, организация семейных праздников, помощь в непростые времена для сотрудника
Индия	Денежное премирование, 13-я зарплата
Германия	Премии, дополнительные денежные вознаграждения, гибкий график работы

Выявив отличия отечественной мотивации от зарубежных стран, можно найти преимущество – если речь идет о преобладании денежной мотивации, то сотрудник может сам решить, на что он потратит данную сумму, на основе своих потребностей. Предлагаемые компаниями мотивирующие нематериальные вознаграждения могут быть неактуальными для человека, и он не увидит в этом ценность.

Преобладание только материальной мотивации может привести к общей пассивности в корпоративной жизни, удовлетворенность только базовых потребностей персонала, а все креативные идеи и инициативы останутся между коллегами, не воплотившись в реалии. В большинстве случаев, обучающие мероприятия, выступают не только методом нематериальной мотивации, но создают перерыв в работе для

сотрудника и условия эмоциональной разгрузки.

Сопоставив отечественные и зарубежные традиции стимулирования персонала, можно обобщить их в созидательный комплекс мотивационных методов, которые бы включали как материальную, так и нематериальную мотивацию:

- вознаграждение персонала за участие в корпоративных мероприятиях;
- создание гибкого графика и возможность свободного управления временем там, где это можно реализовать;
- совершенствовать направление обучения и развития персонала на разных организационных уровнях;
- предоставлять льготы на питание и медицинское страхование;
- поддерживать в счастливых и трагичных событиях в его жизни.

Таким образом, с помощью сравнительного анализа можно сделать вывод об отличии системы мотивации персонала в России и за рубежом, и выявить актуальные вопросы, связанные с проблемными зонами роста специфики мотивации труда:

- полное или частичное отсутствие не денежных инструментов мотивации;
- объем оплаты труда, в частности, не соответствуют требованиям социально-экономического состояния региона;

- российские работодатели не склонны предоставлять своим сотрудникам свободное управление временем.

Для компании, которая заинтересована в построении гибкой и эффективной системы мотивации не стоит фокусироваться только на денежных вознаграждениях. Это доказывает практика зарубежных компаний, инструменты которых можно применять в отечественных организациях.

Библиографический список

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник. – 3-е изд., стер. – М.: Дашков и К°, 2022. – 288 с.
2. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml?ysclid=l62m3jva51135800 (дата обращения 23.02.2023).
3. Зарубежный опыт мотивации персонала // Информационный журнал «Searchinform». – Москва, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov> (дата обращения: 23.02.2023).
4. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5.
5. Официальный сайт компании ВСК-страхование Информация о компании. / САО «ВСК». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vsk.ru/career/> (дата обращения 23.02.2023).
6. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Изд-во: Питер, 2002. – 720 с.
7. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 313 с.

**COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF STAFF MOTIVATION METHODS IN
RUSSIA AND ABROAD**

G.E. Artemenkov, *Student*

S.M. Savvidi, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

***Abstract.** Personnel management is as important a task as the economic issues of the company. It is impossible to create a motivation system that would fill absolutely all the needs of all employees. For a comparative analysis of methods of personnel stimulation, the article analyzes the main aspects of labor motivation in domestic companies and abroad. The revealed differences allow us to conclude that in Russia there is a tendency to use, in particular, monetary motivation of labor, putting the spiritual needs of a person into the background. This leads to passivity of working life and loss of interest in work. Based on the analysis of the forms of labor motivation used in Russia and foreign countries, the author summarizes the main components of labor motivation that would meet not only the primary needs of the employee, but also his personal development.*

***Keywords:** motivation, labor incentive system, foreign motivation system, personnel, personnel management.*