

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РОССИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ И НАЦИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА

Андриянова Т. В., Шевлякова А. Н. (Курск, Россия)

Аннотация: Каждая организация стремится повысить уровень эффективности в деятельности своих сотрудников, однако, прежде чем использовать методы, успешно показавшие себя в других странах, нужно удостовериться, что они подойдут отечественной модели. В статье рассматриваются отличительные черты мотивации работников в российских компаниях по сравнению с зарубежными. Проанализировано влияние данных особенностей на деятельность организаций, а также выявлены слабые стороны системы мотивации, существующие в России, и приоритетные направления в мотивационных программах для российского персонала.

Ключевые слова: мотивация, персонал, производительность труда, эффективное использование труда, управление.

FEATURES OF PERSONNEL MOTIVATION IN RUSSIA: PROSPECTS OF MANAGERIAL INFLUENCE AND NATIONAL SPECIFICS

Andriyanova T. V., Shevlyakova A. N. (Kursk, Russia)

Abstract: Each organization strives to increase the level of efficiency in the activities of its employees, however, before using methods that have proved successful in other countries, you need to make sure that they are suitable for the domestic model. The article discusses the distinctive features of employee motivation in Russian companies compared to foreign ones. The influence of these features on the activities of organizations is analyzed, as well as weaknesses of the motivation system that exist in Russia and priority areas in motivational programs for Russian personnel are identified.

Keywords: motivation, personnel, labor productivity, effective use of labor, management.

Чтобы добиться высоких результатов в повышении производительности труда, каждая организация должна мотивировать своих сотрудников к росту трудовой активности. Разные компании выбирают разные системы мотивации,

подходящие для их бизнеса, однако, разрабатывая собственные модели, они могут брать за основу зарубежный опыт, который не всегда работает в российских реалиях. Поэтому менеджменту организаций необходимо учитывать национальные особенности персонала [1; 2; 10; 11].

Для того, чтобы разобраться в отличительных чертах мотивации отечественных работников, обратимся к истории. На протяжении длительного периода времени труд в России не оплачивался. Ведь сначала был период крепостного права, когда большая часть населения работала на феодалов. Только в постреволюционный период в стране начинают зарождаться основы мотивации, основанной на нематериальном стимулировании, то есть эффективность труда повышалась из-за идеологической составляющей, пропагандируемой государством. Например, «стахановское» движение, во время которого рабочие, колхозники, инженерно-технические работники многократно превышали установленные нормы производства [5].

После распада СССР начинают формироваться методы управления персоналом, которые используются некоторыми организациями до сих пор. Изменения данных методов начали происходить, так как изменилась структура организации труда. Сотрудники начинают часто менять место работы, требования к компетенциям и объем работ увеличиваются. Поэтому выстраивается система партнерских отношений между персоналом и руководством. Также основным мотивационным средством становится материальное стимулирование. Данная концепция остается и по сей день. Например, как показывают исследования, самой большой мотивацией для сотрудника, который собирается уйти из компании, является повышение заработной платы.

Несмотря на то, что многие зарубежные компании, основываясь на теоретическом и практическом аспектах, делают упор на нематериальное стимулирование, в России на большинстве предприятий присутствует только материальная мотивация. Как показывает отечественная практика, именно премиальная часть находит наибольший отклик сотрудников, когда необходимо увеличить эффективность или объем выполняемых работ. Возможно, такая система мотивации и является причиной низкой производительности труда по сравнению с другими развитыми странами [6]. Также учеными отмечаются еще ряд причин низкой производительности труда в российских компаниях.

Из-за различий культуры, менталитета, условий труда системы мотивации в России и в других странах разительно отличаются. Главным отличием является попытки стандартизации и уравнивания заработной платы сотрудников, то есть системы оплаты труда зачастую формируются одинаковыми для всех, не учитывая, как работа каждого сотрудника влияет на развитие всей компании. На практике часто можно встретить, как сотрудники, обладающие разными компетенциями, уровнем квалификации или сроком, в течение которого работают на компанию, находясь на одной должности, получают одинаковый оклад. Еще одной проблемой в оплате труда является выплата премий независимо от результатов труда, и зачастую данный вид поощрения воспринимается сотрудниками как должное [3]. Это приводит к тому, что необъективно оцененная заработная плата становится фактором, который приводит к незаинтересованности персонала к результатам деятельности как своей, так и всего коллектива и компании в целом, что ведет к снижению социальной и творческой активности.

Представленные ранее данные можно подкрепить результатами исследования компании Kelly Services, которые были проведены в российских организациях. Достаточно сказать, что только 38,4 % опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3 % – учитывают это частично, 11,3 % – не учитывают.

В зарубежных компаниях все чаще можно встретить сотрудников, которые развиваются в рамках неспециализированной карьеры. То есть продвижение персонала организации по карьерной лестнице происходит вследствие смены специальности или профессии [4]. Такой вид смены деятельности наиболее релевантен для работников, занимающих впоследствии руководящие должности, так как они становятся профессионалами в разных сферах деятельности компании. Данный опыт является еще одной отличительной особенностью мотивации в России, так как на отечественных предприятиях он практически не осуществляется. Что пагубно влияет на деятельность компании, ведь работа в других отделах дает сотруднику более интересные задачи, что, как отмечают треть работников, влияет на их мотивацию.

Согласно исследованиям (см. таблицу 1), наиболее весомой в мотивации сотрудника является заработная плата, однако, масштабные задачи и комфортная атмосфера также во многом

влиять на желания сотрудника оставаться работать в компании и вносить вклад в ее развитие посредством своей трудовой деятельности [7]. Также из исследования видно, что с годами для персонала важным стало наличие карьерного роста, поэтому отечественным предприятиям стоит перенять практику зарубежных компаний и использовать способ неспециализированной карьеры. Еще можно отметить, что очень маленький процент сотрудников негативно относятся к переработкам, что тоже можно отнести к особенностям российского процесса труда.

Таблица 1

**Результаты опроса сотрудников российских компаний
за 2017–2019 гг.**

Мотивация к работе	2017	2018	2019
Уровень оплаты труда и соц. пакет	64 %	72 %	68 %
Комфортная атмосфера	36 %	35 %	39 %
Возможности карьерного роста	23 %	34 %	36 %
Масштабные и интересные задачи	40 %	32 %	28 %
Репутация компании	16 %	19 %	18 %
Возможность обучения	16 %	15 %	14 %
Отсутствие переработок	3 %	4 %	4 %

Еще одной особенностью является социальная мотивация трудовой деятельности. Возможно, на данную систему повлияло социалистическое прошлое страны, так как такой вид стимуляции осуществляется для всего персонала одинаково, и он не зависит от результатов труда сотрудника. Всем работникам предприятия предоставляется социально-бытовая база, которой владеет организация, это могут быть, например, базы отдыха, лечебно-профилактические учреждения, абонементы в фитнес-залы, и всем этим может воспользоваться как сотрудник с высоким показателем продуктивности в трудовой деятельности, так и работник, который может никак в данной деятельности себя не проявлять [9].

В России процесс становления определенной, присущей только ей системы мотивации, еще продолжается. И хотя основным стимулирующим фактором для сотрудников все еще остается заработная плата, значение других факторов начинает расти [8]. Все больше компаний начинает создавать мотивационные программы, учитывая индивидуальные

достижения работника, его вклад в развитие компании, что помогает поощрять инициативных и эффективных сотрудников. Однако, еще многие российские предприятия не имеют индивидуальных программ для стимулирования трудовой деятельности, что снижает продуктивность коллектива, а также увеличивает затраты компании.

Литература

1. *Андриянова Т. В.* Демографический фактор управленческих решений как основа социокультурного развития региона // Социальная динамика населения и устойчивое развитие: II Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием; Москва, 10 октября 2019 г.; МГУ имени М. В. Ломоносова: Сборник тезисов / под общ. ред. А. И. Антонова. М.: МАКС Пресс, 2019. С. 18–21.

2. *Андриянова Т. В.* Технологии локации культуры и культуры локации в управленческих практиках городских поселений // Пространства социальной напряженности и стратегические консенсусные взаимодействия в XXI веке: сб. науч. тр. / ФГБОУ ВО «ИГУ» [науч. ред. Т. И. Грабельных]. Иркутск: Издательство ИГУ, 2020. С. 54–58.

3. *Большаков А. С., Шлафман А. И., Михайлов В. И.* Современный менеджмент организаций: теория и практика. С.-Пб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2011. 370 с.

4. *Гребенцов П. А.* Особенности мотивации труда персонала промышленных // Молодой ученый. 2018. № 7 (193). С. 54–57.

5. *Морозова Е. Я.* Пути совершенствования материального стимулирования труда работников клубных учреждений профсоюзов // Сборник научных трудов. Вопросы экономической деятельности культурно-просветительских учреждений. Ленинград, 1984. С. 66–75.

6. *Панфилова Н., Маркова Ю.* Как управлять производительностью труда в условиях кризиса // Управление производством. 2009. № 1. С. 31.

7. *Родионов Д. Г.* Преодоление бедности как основное условие повышения уровня жизни населения региона // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2008. № 3. С. 132–137.

8. *Спиридонова К. А.* Взаимосвязь производительности труда и фонда заработной платы // Молодой ученый. 2015. № 11. С. 71–74.

9. Шлафман А. И., Бачин Д. А. Методы обучения действием и коучинга в развитии персонала // Мир экономики и права. 2014. № 1–2. С. 40–45.

10. *Andriyanova T. V., Kirnosova E. N., Starodubtseva I. F.* Organizations of regional culture in assessments of quality of services // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 2018, Vol. XXXV (35). P. 35–42 DOI: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.5>.

11. *Andriyanova T. V., Kirnosova E. N., Starodubtseva I. F.* Government order and its significance in the work of the regional cultural establishments // Proceedings of the International Scientific Conference «Far East Con» (ISCFEC 2018). Part of series: AEBMR. ISSN: 2352–5428, volume: 47 P.175–190 DOI <https://doi.org/10.2991/iscfec-18.2019.44>