

**Рябова Марина Анатольевна**

канд. экон. наук, доцент

**Суетин Илья Николаевич**

канд. пед. наук, д-р ист. наук, доцент, профессор

**Кузнецова Надежда Ильинична**

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный  
педагогический университет им. И.Н. Ульянова»  
г. Ульяновск, Ульяновская область

## **СТРУКТУРА И ФАКТОРЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

*Аннотация:* в статье рассматриваются отдельные проблемы формирования системы нематериального стимулирования персонала в странах с развитой экономики. Авторы акцентируют внимание на опыте их применения.

*Ключевые слова:* льготы, гарантии, стимулы, мотивация, нематериальная мотивация, система стимулирования.

В Западной Европе и США еще в 30-е годы XX века заработная плата персонала перестала быть основным фактором стимулирования. Данный факт подтверждается многочисленными исследованиями в этой области – работники стали ожидать и требовать от места работы чего-то большего, чем высокий доход, позволяющий достойно существовать. В современной России похожие процессы только сейчас становятся актуальными и набирают обороты (если не рассматривать советскую практику, не применимую к современным условиям). Состояние рынка труда, подтверждает, что российские работники сейчас выбирают предприятие или компанию, где планируют работать не только по уровню заработной платы [4].

Теории мотивации и стимулирования труда созданы в основном зарубежными учеными, в России при их применении необходимо вносить коррективы. Особенно

значительные успехи в управлении стимулированием труда персонала фирм и промышленных предприятий достигнуты в Японии и США, поэтому следует провести детальный анализ подходов к стимулированию в этих странах.

К середине 60-х годов двадцатого века в экономику вошел термин «японское чудо», характеризующий молниеносные перемены, которые произошли в экономике Японии за короткий период времени.

В упрощенном варианте данный подход можно представить следующим образом, что экономика Японии достигла высоких преобразований только благодаря трем основным принципам в управлении персоналом.

1. Пожизненного найма персонала.
2. Соблюдении старшинства при определении заработной платы и служебных повышений.
3. Развитие внутрифирменного профсоюзного движения.

Благодаря соблюдению этих принципов персонал Японии характеризуется большей степенью трудоотдачи, меньше склонен к различным протестам, (результатом которых становятся простои производства). Трудовые коллективы промышленных предприятий Японии более нацелены на внедрение новых технологий в производстве, что в целом приводит к выпуску более качественной продукции, чем заграничные конкуренты [3].

Руководство японскими предприятиями предпочитает использовать, как инструмент нематериального стимулирования персонала групповую психологию. Согласно данной концепции, которую прозвали «группизмом», происходит объединение целей отдельного работника с целями группы, работающей на конкретном предприятии, в достижении поставленных задач.

На промышленных предприятиях Японии функционируют рабочие группы по 4–6 работников и более. Самой оптимальной считается группа, в которой может обеспечиваться контрастность участников и их взаимодействие для выполнения поставленных задач. Возникающий при этом дух соревновательности, соперничества в одной группе не поощряется

руководством, так как он порождает индивидуалистические наклонности, идущие не на пользу дела, а соперничество между группами только приветствуется. Менеджеры Японии полагают, что только в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, а главное – солидарность группы.

Одним из главных нематериальных стимулов в менеджменте персонала на японских промышленных предприятиях является доверие, которое устанавливается между руководством и подчиненными, при этом считается, что доверие порождает доверие. Эффект корпоративной солидарности, сплоченности руководства с персоналом достигается также за счет сокращения дистанции по вертикали между рабочими и менеджерами [6]. Это выражается в том, что Японские менеджеры, как правило, не имеют на работе отдельных кабинетов, своих собственных столов, отдельных стоянок для автомобилей, они носят ту же униформу, что и работники компании.

Хорошо мотивирует персонал и факт регулярного повышения по службе, в основном, исходя из достигнутого возраста. Повышения могут быть небольшими, но регулярными, что дает возможность работнику чувствовать себя нужным и уверенным в будущем. Таким образом, человек не строит карьеру, перебегая от одного работодателя к другому, а становится преданным сотрудником одному. Продвижение по службе в Японии считается иерархическим перестроением [3].

Корпоративная солидарность выражается еще и в том, что многие японские фирмы и предприятия организуют спортивные соревнования, вечеринки, празднование юбилеев и свадеб и т. п. [5].

Система пожизненного найма, как принцип управления персоналом в Японии, выражается в том, что работники уходят из компании только по достижении ими пенсионного возраста. Такие отношения не оформляются документально в виде контракта, как правило, заключается негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. Применение принципа пожизненного найма на предприятиях становится актуальным в современной экономике как

никогда. Стабильность в занятости выгодна не только самим работникам, но и их работодателям (не несут затраты на поиск, переобучение и адаптацию новых сотрудников), а в целом и всему японскому обществу. Низкий уровень безработицы является основой стабильности социально-политической ситуации в любой стране. Предприятие формирует действующий, профессиональный коллектив, которым легче управлять [2].

Для японской системы управления персоналом также характерно использование в виде нематериального стимулирования награждения почетными грамотами, присуждение званий, моральное поощрение, при этом избегают публичных наказаний и выговоров.

Однако в настоящее время японская система управления персоналом, долгое время привлекавшая к себе внимание исследователей своими специфическими особенностями, по наблюдениям специалистов, стала подвергаться сильному воздействию западных стандартов. Изменение внутрифирменного управления (пожизненный найм, «зарплаты по старшинству», «пофирменные профсоюзы» и др.) явилось результатом глобализации предпринимательской практики Японии. Японская модификация конфуцианской этики (доминирование лояльности к организации над лояльностью к семье, в частности) способствовала сближению организационной культуры японских и западных компаний [7].

В американском кадровом менеджменте в середине 70-х годов прошлого столетия появилось понятие «человеческие ресурсы», а также «управление человеческими ресурсами» вместо широко используемого понятия «персонал» и " управление персоналом».

Многие авторы (А.П. Егоршин, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.) считают, что отличие теории «человеческих ресурсов» от теории «управления персоналом», которые лежат в основе многих школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы,

поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности [7].

Одной из основ теории «человеческих ресурсов» является приложение ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. Применение данной концепции характеризуется определенными затратами нанимателя, кроме выплачиваемой заработной платы. К таким затратам относят затраты на отбор персонала, социальное страхование, обучение и т. п. Вместе с тем человеческие ресурсы способны создавать доход для своего работодателя, именно этот аспект и является наиболее ценностным. В этой теории наемный работник рассматривается как ключевое звено ресурса предприятия, которое требует вложения денежных средств со стороны работодателя.

На сегодняшний момент развития рынка труда, экономики развитых стран наибольшими проблемами авторами признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами [7].

В различных странах существуют и различные подходы к управлению человеческими ресурсами, а также к формированию определенных управленческих методов.

В США для морального стимулирования используется модель оценки по заслугам, создаются «золотые кружки» и т. д. Американские корпорации используют все возможные поводы для нематериального поощрения своих работников.

Многие крупнейшие корпорации США (например, «ИБМ», «Макдональд») выпускают большое количество отличительных знаков, специальных значков, эмблем, кокард, медалей, которыми награждаются отличившихся работников. На этих предприятиях принято присуждать самые разнообразные призы, при этом руководство считает, что ни один случай хорошо выполненной работы не может и не должен быть упущен администрацией для морального поощрения работника [1].

Администрация предприятия отдает себе отчет в том, какую пользу приносит создание непринужденной обстановки на предприятиях. Так, все работники, в том числе высшие руководители, занятые на «Дисплей Корпорейшн», носят нагрудные значки со своим именем (без фамилии) и общение друг с другом идет по имени. Пропагандируются прямые контакты высших руководителей с подчиненными: на площадке для игры в гольф или возле плавательного бассейна. Американские предприниматели считают такие приемы вполне эффективными для повышения производительности труда и создания иллюзии классового мира. Моральное стимулирование и создание непринужденной обстановки на предприятиях, не требующие никаких затрат, дают весомую добавку к выработке.

Практика управления трудовыми отношениями на Западе тоже не является однородной, существуют отличия от системы, принятой в Японии и в США, при этом она представляет собой что-то среднее между ними.

На фоне растущей интеграции и глобализации бизнеса взаимодействие двух мировых моделей менеджмента (модели, принятой в США и модели, принятой в Японии) к концу двадцатого столетия, сформировались основные подходы в области управления персоналом.

1. Долговременные связи работника с предприятием, на котором он работает (чем продолжительнее эти связи, тем более оптимальна система стимулирования и управления персоналом на предприятии). В Японии это реализуется в рамках пожизненного найма, а в ведущих корпорациях США и Западной Европы (таких, например, как ИБМ, «Дженерал Электрик», «Истмен Кодак», «Хьюлетт Пакард», «Ролле Ройс», Сименс») долговременные связи стимулируются соответствующими материальными и моральными методами.

2. Комплексное, всестороннее и постоянное воздействие на персонал (это воздействие не ограничивается только производственной сферой, а охватывает все стороны жизни работников предприятия (семья, быт, культура, медицина, образование, отдых и т. д.).

3. Идентификация работника с предприятием, на котором он работает (это постоянное и всеобщее обучение и воспитание персонала, подготовка и переподготовка на всех уровнях производства). Широкое распространение в мире получила концепция «универсальной подготовки», в рамках которой работники осваивают большое число смежных специальностей. Универсальная подготовка способствует обогащению труда, повышению мотивации, существенно расширяет возможности использования рабочей силы.

Большое внимание на предприятиях Западной Европы, США и особенно Японии уделяется созданию корпоративной культуры. Развивается «фирменный патриотизм», т. е. создаются социально-психологические мотиваторы труда.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогноз перспективных потребностей;
- разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена;
- выявление недостающих человеческих ресурсов;
- планирование мероприятий, обеспечивающих и высокооплачиваемых специалистов [5].

В настоящее время в использовании рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ [1].

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создаст, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников в организации.

Структура нематериального стимулирования в экономически развитых странах включает в себя следующие стимулы.

1. Наличие «социального пакета» (оплата больничных листов; компенсации при увольнении; оплата страховки; льготное кредитование сотрудников;

различные программы помощи служащим; аренда квартиры за счет предприятия; отпуск по уходу за детьми, оплата транспортных расходов, услуги, связанные с питанием, оплата обучения и т. п.) [2].

2. Награды и поощрения (подарки, сувениры, ордена, медали, путевки на отдых, билеты на концерт, возможность использования служебного автомобиля, повышение по службе, индивидуальные и групповые звания, атрибутика компании с иным, чем у других, дизайном, переходящее знамя, размещение фотографии на доске почета или сайте компании).

3. Социально-психологические способы стимулирования (способы нематериального стимулирования, которые основаны на факторах работы из модели мотивации Олдхема и Хакмана). К ним относятся такие факторы, которые психологически увеличивают значимость работы и результатов и уменьшают субъективный вклад в работу:

– разнообразие умений и навыков – степень, в которой работа требует разнообразных видов активности, подразумевающих использование ряда различных умений и способностей личности. Это индивидуальный показатель. Разнообразие необходимых умений повышает субъективную значимость работы для человека. Если сотрудник видит весь процесс в целом, он чувствует себя причастным к результатам работы и осознает ответственность своих действий;

– целостность работы – степень, с которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом;

– значимость работы – степень, в которой задание имеет существенное влияние на жизнь или работу людей, как в данной организации, так и во внешнем окружении. У сотрудника должно появиться ощущение значимости и полезности его работы;

– автономность – степень, в которой работа предоставляет реальную свободу, независимость и возможность действовать по своему усмотрению в планировании

работы и определении способов ее выполнения. Величина уровня автономности индивидуальна. Существует для каждого свой оптимальный уровень автономии, который дает ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам;

– обратная связь – степень, в которой выполнение заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы. Это очень важный показатель, сотрудник должен постоянно получать обратную связь с той целью, чтобы корректировать свои неэффективные действия и продолжать делать то, что оценивается менеджером как эффективная работа.

### *Список литературы*

1. Дряхлов Н. Системы мотивации в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_465/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_465/) (дата обращения: 15.11.2023).

2. Кузнецова Н.И. Теоретический анализ проблемы взаимосвязи и взаимообусловленности социальной и экономической эффективности образования / Н.И. Кузнецова // Теория и практика профессионального образования в высшей школе: сборник материалов научно методической интернет конференции. – М.: ЗАО МЦД, 2009. – С.101–108. EDN YNWGIQ

3. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах / Т.Н. Матрусова // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1. – С. 118–121.

4. Суетин И.Н. Проблемы системы оплаты труда научных и педагогических работников / И.Н. Суетин, В.Д. Парамонова // Актуальные проблемы современной науки в 21 веке: сборник материалов 16-й международной науч.-практ. конф. (Махачкала, 31 марта 2018 г.). – Махачкала: Апробация, 2018. – С. 70–74.

5. Суетин И.Н. Основные направления кадровой политики по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников образовательного учреждения / И.Н. Суетин, Н.А. Богданова // Инновационный

менеджмент: теория и методология педагогической инноватики: сборник научных трудов. – Ульяновск: УлГТУ, 2019. – С. 126–134. EDN LIDITU

6. Рябова М.А. Оценка направлений развития системы нематериального стимулирования в условиях социально-экономической трансформации / М.А. Рябова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – №4 (52). – С. 12. EDN QCBUOV

7. Рябова М.А. Особенности стимулирования персонала в управлении промышленным предприятием / М.А. Рябова // Социальная политика и социология. – 2013. – №1 (91). – С. 165–177. EDN RWGTRX