*JEL classification: M14, M12*

# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**ПИСАРЕВА А.С.,**
*Магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*
*E-mail: luche58@mail.ru*

***Аннотация.*** *В статье рассматривается зарубежный опыт системы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях. Анализируются практики различных стран, используемые подходы и их влияние на производительность труда, удовлетворенность сотрудников и общую эффективность деятельности предприятия.*

***Ключевые слова:*** *система мотивации, стимулирование персонала, зарубежный опыт, корпоративная культура, вовлеченность, производительность труда.*

# THE SYSTEM OF MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL AT ENTERPRISES: FOREIGN EXPERIENCE.

***Annotation.*** *The article examines foreign experience in the system of motivation and stimulation of personnel at enterprises. It analyzes practices from various countries, the approaches used, and their impact on employee involvement, labor productivity, and job satisfaction.*

***Keywords:*** *motivation system, personnel stimulation, foreign experience, corporate culture, involvement, labor productivity.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность темы исследования обусловлена тем, что приоритетом в управленческих отношениях становится мотивирование персонала, позволяющее активизировать потенциал как отдельно взятого сотрудника, так и всего коллектива. Поэтому возникает необходимость в исследовании и анализе зарубежного опыта в области мотивации и стимулирования персонала, выявления успешных практик и их адаптации к условиям отечественного

рынка. Важно понять, какие аспекты мотивации оказывают наибольшее влияние на производительность труда, удовлетворенность сотрудников и общую эффективность деятельности предприятия. Решение данной проблемы позволит не только оптимизировать систему мотивации отечественных предприятий, но и повысить их конкурентоспособность на международной арене.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Многочисленные исследования в области системы мотивации и стимулирования посвящены вопросам анализа и практического применения зарубежного опыта. Так, работы Е. Макарова, М. Голубева [1], Д. Исаевой [2] раскрывают теоретические основы системы мотивации. В трудах К. Тюриной [3], И. Николаевой [4], Н. Абдуллаева [5] рассматриваются практические аспекты интеграции данных подходов.

Анализ опубликованной научной литературы по данной проблематике показывает необходимость дальнейшего изучения зарубежных практик мотивации и стимулирования персонала по их внедрению и адаптации в систему управленческих процессов отечественных предприятий.

**Целью исследования** является анализ зарубежного опыта систем мотивации и стимулирования персонала, выявление эффективных практик и подходов.

**Изложение основного материала исследования.** Система мотивации и стимулирования подразумевает собой комплекс мер, побуждающих персонал к активной деятельности, которые связаны с потребностями человека, его интересами и ожиданиями [1].

В современном менеджменте мотивация персонала делится на два основных типа, понимание которых и их взаимодействие выступает ключевым фактором для анализа и адаптации зарубежных практик (рис. 1).

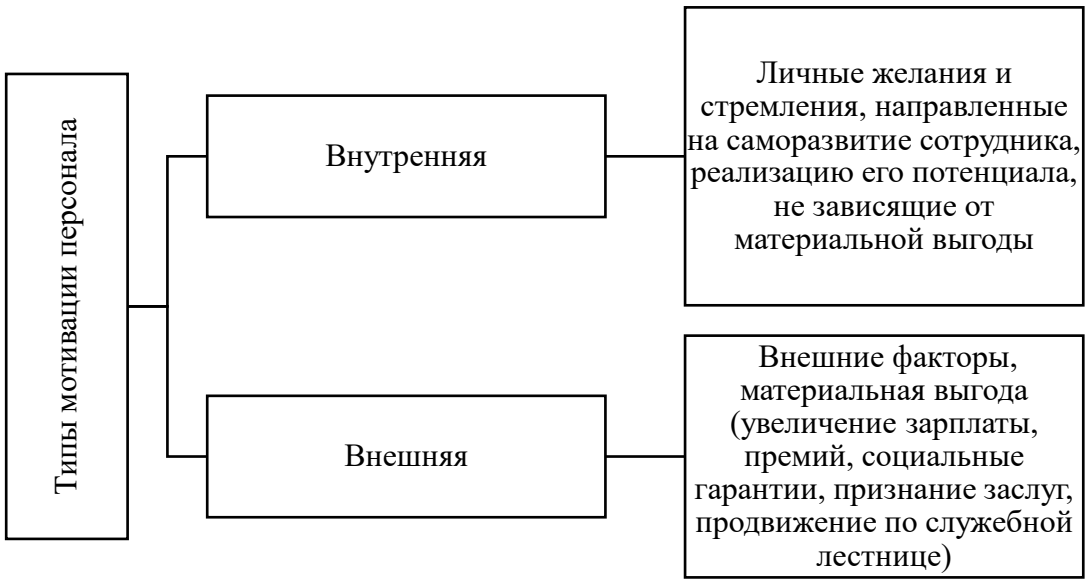



Рис. 1. Типы мотивации персонала

Так, внутренняя мотивация характеризуется стремлением сотрудника выполнять свою работу из-за интереса к самой деятельности, что основано на личных ценностях, увлечениях, стремлении к самореализации. Это способствует тому, что сотрудники проявляют высокую степень вовлеченности и инициативы, проявляющиеся как в самом процессе труда, так и от достигнутых результатов.

В то же время, внешняя мотивация формируется под воздействием факторов, которые не зависят от самого процесса труда, а относятся к внешней среде. Ее роль заключается в том, что она побуждает сотрудников к выполнению задач (достижению целей) за счет стремления к вознаграждению (материальное, нематериальное) или избегания негативных последствий.

Внешняя мотивация может быть материальной (премии, комиссионные, дополнительные выплаты, поощрения и др.), при которой демонстрируются высокие достижения, обретаются уникальные навыки, и нематериальной (модернизация рабочих мест, проведение корпоративных мероприятий, обучение для развития сотрудников за счет предприятия и др.).

Внешний тип мотивации может быть эффективным в результате выполнения сложных, долгосрочных (однообразных) задач. При правильном

определении основных потребностей каждого сотрудника и совпадением стимулирования с ожиданиями, мотивация повышается. Зарубежный опыт показывает, что ключевым стимулом здесь могут выступать перспективы карьерного роста, гибкая и справедливая система оценки мотивации [2].

На сегодняшний день в мировой практике менеджмента выделяют американскую, японскую и европейскую научные школы, каждая из которых имеет свои уникальные принципы, подходы к мотивации персонала, что делает их важными для понимания глобальных тенденций в области управления.

Американская система мотивации акцентирует внимание на результатах и производительности, а также ориентирована на максимальное поощрение предпринимательской активности экономически активной части населения. Топ-менеджмент активно использует систему наградных бонусов (варьируются и не фиксируются определенной величиной, рассматриваются как вознаграждение за услуги, выполненные в течение года) и других видов поощрений для повышения качества труда. В части материального вознаграждения американские компании уделяют значительное внимание окладу и денежным выплатам общего характера, что основывается на стремлении граждан к личному благосостоянию [3].

Японская система мотивации считается более прогрессивной и ориентированной на долгосрочные отношения между работником и работодателем. В условиях нехватки пространства и природных ресурсов японские компании развили уникальные системы взаимодействия с персоналом, что помогает более эффективному использованию трудового потенциала. В этой модели оплата труда зависит от фактических результатов работы и стажа, менеджеры получают зарплату, основанную на результатах деятельности предприятия (так называемые «плавающие оклады»). В таких компаниях существует набор выплат и услуг социального характера, предоставляемых персоналу (выходные пособия, пенсии, медицинские услуги, личное страхование, обеспечение в случае производственного

травматизма, содействие в получении образования членами семей рабочих фирмы и т.п.). Основные составляющие мотивации труда в Японии (система пожизненного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм, ротация кадров, корпоративная философия, трудовая мораль) действуют в комплексе, что усиливает общую трудовую активность работников. Иными словами, система мотивации японских корпораций основана на коллективизме, отличаясь стремлением обеспечить идеологическую сплоченность, поскольку считается, что компания – это одна семья, тогда все работники должны самоотверженно трудиться ради общего блага коллектива.

Исследование системы мотивации персонала в странах Западной Европы выявило, что она отличается большим разнообразием экономических инструментов (гибкая система налогообложения, поощрение к созданию, освоению и выпуску новой продукции, повышение работниками квалификации и т.п.). В большинстве европейских предприятий:

размер премиальных фондов зависит от прироста объема продаж новой продукции, а также ее доли в общем объеме производства;

индивидуализация заработной платы происходит на основании оценки конкретных заслуг работника;

механизм индивидуализации включает дифференциацию условий найма и оценку труда в процессе трудовой деятельности.

В большинстве европейских стран мотивационные модели персонала имеют свою специфику, ориентированную на условия собственного рынка с учетом национальных особенностей и менталитета населения, среди которых следует выделить ряд практик (рис. 2) [4].




Рис. 2. Особенности европейской системы мотивации

Ниже рассмотрены особенности европейской системы мотивации персонала [5]. В частности, система мотивации Германии характеризуется комплексным подходом к управлению персоналом и большой формализацией управленческих процессов (тарифные ставки и должностные оклады рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение, бонусы за рост производительности труда и индивидуальные достижения, внедрение для наемных рабочих социальных программ, дополняющих государственную систему социальной защиты, взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах, как работодателем, так и работником, кроме медицинского страхования, ряд крупных фирм предоставляют персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать культурные программы, обучаться на курсах по интересам, заниматься спортом).

Особенность французской системы мотивации заключается в политике оплаты труда (индексация заработной платы варьируется в зависимости от уровня цен и стоимости жизни, индивидуализация осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника).

Специфику шведской системы мотивации персонала характеризует принцип солидарной заработной платы (одинаковые выплаты за аналогичный труд на всех предприятиях одной отрасли, сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой). Такая система направлена на снижение имущественного неравенства, экономического расслоения общества в ходе перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения, что ведет к структурной перестройке экономики, сокращению (ликвидации) убыточных предприятий.

Польская система мотивации персонала основана на повышении эффективности производства, одновременно ограничивая доходы населения и оказывая социальную помощь малообеспеченным слоям населения, что вызвано потребностью выхода из кризиса в экономике, а также готовностью населения ради будущих экономических и социальных достижений идти на определенные жертвы.

Система мотивации персонала в Великобритании включает в себя две схемы заработной платы (акционерная, денежная), которая зависит от общей прибыли предприятия и колеблется пропорционально его доходам, в то время, как коллективные договоры содержат норму, обязывающую выплачивать сотрудникам долю прибыли.

Исследование зарубежного опыта мотивации персонала позволило сделать вывод, что для отечественных предприятий в большей степени характерно материальное стимулирование, а в отдельных случаях формируется корпоративная культура и предоставляются социально-психологические блага, в то время, как в зарубежном бизнесе важным

выступает нематериальное стимулирование (комплексная работа с отдельным индивидом, ориентация на системные подходы мотивации персонала, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода, активное развитие экономических, социально-психологических методов стимулирования).

На основе обобщения зарубежного опыта в области мотивации отечественным предприятиям предстоит решить ряд задач:

построение четко организованной, прозрачной системы мотивации и стимулирования труда, что будет способствовать привлечению высококвалифицированных кадров, увеличению удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников;

создание работоспособных команд из специалистов высокого профессионального уровня, способных достигать поставленных целей;

дифференциация стимулирования различных групп работников с учетом индивидуального подхода;

комплексность, включающая единство материальных и моральных индивидуальных и коллективных стимулов;

гибкость и оперативность в зависимости от изменений, происходящих у сотрудников, в коллективе, обществе.

**Выводы.** Таким образом, исследование зарубежного опыта мотивации персонала показывает, что каждая из существующих систем направлена на формирование эффективно работающего коллектива и достижение высоких результатов деятельности. В данном контексте целесообразность комплексного подхода к применению отечественными предприятиями неоспорима. Однако, при этом, необходимо учитывать специфику деятельности и финансовые возможности предприятия, а также особенности культуры и менталитета.

## Список литературы

1. Макарова, Е. Л. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт / Е. Л. Макарова, М. М. Голубева // Вестник ТИУиЭ. – 2017. №2 (26). – С. 91-94

2. Исаева, Д. А. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала организации / Д. А. Исаева // Молодежь. Наука. Будущее – 2024: Сборник статей III Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 20 августа 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука", 2024. – С. 93-99. – EDN FCRMBY.

3. Тюрина, К. А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда / К. А. Тюрина // Вектор экономики. – 2020. – № 4 (46). – С. 88.

4. Николаева, И. И. Зарубежный опыт мотивации персонала / И. И. Николаева // Human progress. – 2018. – Том 4. – № 7. – URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf, свободный.

5. Абдуллаева, Н. Э. Зарубежный опыт мотивации персонала / Н. Э. Абдуллаева // Экономика и социум. – 2020. – №5-1 (72). – С. 223 - 227

***Научный руководитель:***

***Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности***

***ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»***

***Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация***