

УДК 338.2

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**Красильникова София Викторовна¹**, студент*e-mail:* krasilnikova_sofia@mail.ru**Клюева Александра Александровна¹**, студент*e-mail:* klyueva@mail.ru**Лыкова Елена Сергеевна¹**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента*e-mail:* likova_elena@bk.ru¹ Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена изучению опыта в области мотивации труда в различных странах мира с целью выявления лучших практик. Данные исследования помогают расширить обзор применяемых на практике подходов к мотивации труда и проанализировать их возможность применения на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: мотивация труда, оплата труда, система стимулирования труда.

FOREIGN EXPERIENCE OF LABOR MOTIVATION IN MODERN CONDITIONS**Sofia V. Krasilnikova¹**, Student*e-mail:* krasilnikova_sofia@mail.ru**Alexandra A. Klyueva¹**, Student*e-mail:* klyueva@mail.ru**Elena S. Lykova¹**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management*e-mail:* likova_elena@bk.ru¹ Volga State University of Water Transport, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. The article is devoted to the study of experience in the field of labor motivation in various countries of the world in order to identify best practices. These studies help to expand the overview of practical approaches to labor motivation and analyze their applicability in domestic enterprises.

Keywords: labor motivation, remuneration, labor incentive system.

Многие компании озадачены необходимостью непрерывно повышать свою эффективность и конкурентоспособность за счет улучшения использования имеющихся ресурсов, в том числе, и эффективность использования своего персонала, поэтому вопросы мотивации труда вызывают особый интерес [1]. Существуют самые разнообразные методы

мотивации труда, самое простое – это повышение заработной платы и денежные премии по результатам работы. Однако эти традиционные методы не являются самыми высокими мотиваторами. Рассмотрим зарубежный опыт в данной области.

Американская модель мотивации труда основана на поощрении активности персонала и ориентации каждого отдельного сотрудника на личный успех. Например, бизнес Annie's Homegrown natural foods – одна из самых успешных малых публичных компаний в США. Генеральный директор Джон Форейкер объясняет сильную мотивацию своих сотрудников тем, что Annie's – «бизнес, ориентированный на миссию» [2]. Компания сделала свои корпоративные ценности и миссию понятными каждому сотруднику и менеджеру. Они рассматривают горизонт своего развития шире, не ограничиваясь только финансовыми целями. Форейкер отмечает, что «оплата, льготы и комфортная рабочая среда, конечно, важны, но по-настоящему объединение наших сотрудников возможно общей высшей целью». Он считает, что именно такой подход является тем, что привлекает «действительно умных, высоко мотивированных и высококвалифицированных людей».

Джейсон Роуд, генеральный директор Citrus, считает, что «моральный дух и мотивация на рабочем месте возникают из-за наличия важной и стоящей цели, которая достижима в выполнении плана». Он считает, что четкое представление «перспектив» как на корпоративном, так и на индивидуальном уровне «является чрезвычайно мощным мотиватором».

Уоллес Э. Бостон, генеральный директор American Public University Systems, комментирует: «Установите миссию, которую каждый сможет понять и вокруг которой смогут сплотиться. Подкрепляйте эту миссию действиями сверху вниз. Будьте последовательны во все времена».

Эти компании эффективно донесли свои цели и задачи до всех сотрудников, а затем вдохновили их работать ради общего блага, что является одним из важнейших внутренних мотиваторов.

Одним из ярких примеров того, что после удовлетворения материальных (базовых) потребностей людьми движет уже более высокие потребности в личном самодовольствии и творчестве является иерархия потребностей Абрахама Маслоу. В счет подтверждения этого рассмотрим такие компании как Google Inc., Wholefoods Inc. и Cisco Inc., которые активно применяют этот принцип на практике. В вопросах мотивации персонала в данных компаниях делается акцент на индивидуальную свободу и расширение прав и возможностей, с целью поощрения и мотивации сотрудников. Их интересует не столько финансовое положение сотрудника, как повышение уровня его самостоятельности и независимости. Например, предоставление работникам выбора, какие задачи выполнять и с какой командой работать, что побуждает их осваивать различные навыки и выполнение разноплановых задач, что в свою очередь повышает их производительность, мотивацию и компетентность.

В 2009 году Google – был признан журналом Fortune лучшим местом для работы в США. Несмотря на свой успех, лидерам компании удастся сохранить ту же рабочую структуру и атмосферу, которая была у нее в качестве стартапа. Основатели компании намеренно избегали традиционной корпоративной культуры 1980-х годов с ее чрезмерным контролем над сотрудниками. Вместо этого компания делает акцент на индивидуальные особенности работников и гибкий стиль работы с персоналом. Помимо таких выплат как бесплатные медицинские и стоматологические услуги, возмещение платы за обучение, оплата других расходов и отдыха, компания предоставляет многочисленные выплаты, которые окружают заботой к своему персоналу. К ним относятся совместные ужины, бесплатные закуски в течение дня, фитнес-центры, а также автобусы, которые привозят сотрудников из Сан-Франциско. Персоналу позволено взять с собой на работу своих домашних животных и



одеваться так, как им хочется. Совсем недавно одной из заметных инициатив стала их программа признания между коллегами под названием Googler-to-Googler (g2g). Сотрудники поощряются за высокие достижения в работе или за воплощение ценностей Google. Лучшие сотрудники получают награды, а их достижения публично отмечаются в организации. Эта программа ведет к культуре признания результатов труда каждого и результатов совместного труда, мотивируя сотрудников стремиться к совершенству и сотрудничеству.

Одним из заметных вкладов компании Google с точки зрения повышения мотивации сотрудников стало предложение нематериальных, но важных вознаграждений (рисунок 1) [3].

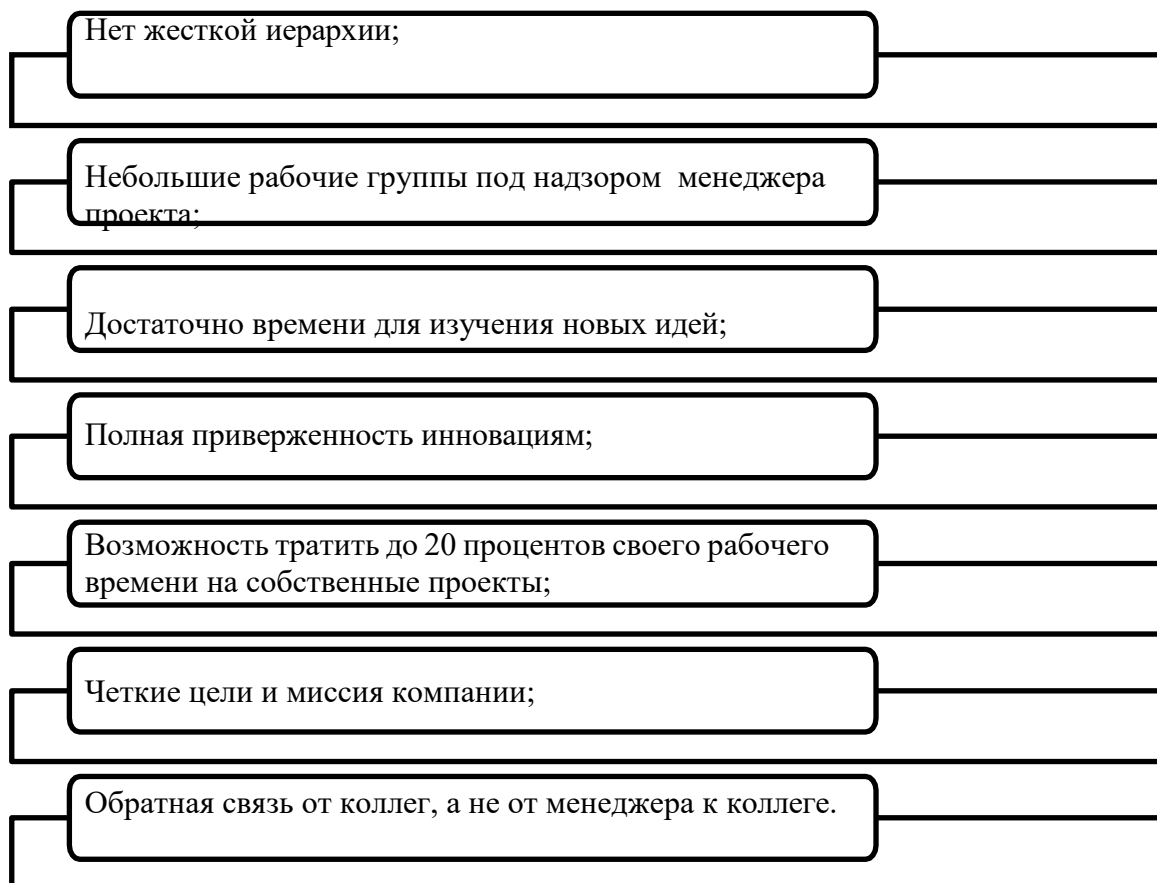


Рисунок 1 – Нематериальные методы мотивации компании Google

Данные предложения не просто помогают компании сохранять свою изначальную корпоративную культуру. Она также мотивирует, предоставляя сотрудникам всю необходимую свободу для внедрения инновационных идей для дальнейшего расширения Google. В 2022 году Google, Inc. получила почти \$210 000 прибыли в расчете на одного сотрудника – и это больше, чем любая другая крупная технологическая компания, включая Microsoft, Intel и Apple [9]. Компания считает, что к успеху ее привели высоко мотивированные, компетентные работники, которые в результате свободы своих действий планомерно внедряли свои инновационные решения в жизнь.

Microsoft вкладывает значительные средства в развитие сотрудников, посредством различных инициатив, включая обширные программы обучения, возможности наставничества и ресурсы для развития карьеры. Компания предлагает доступ к платформам онлайн-обучения, внутренним обучающим сессиям программам

профессиональной сертификации, чтобы помочь сотрудникам улучшить свои навыки для продвижения по карьерной лестнице. Кроме того, Microsoft поощряет сотрудников участвовать в кросс-функциональных проектах и ротационных заданиях для получения разнообразного опыта и расширения их знаний. Эти возможности развития позволяют сотрудникам взять на себя ответственность за свой карьерный рост и создать культуру мотивации вовлеченности.

HubSpot, ведущий поставщик программного обеспечения для входящего маркетинга и продаж, отдает приоритет гибкости и балансу между работой и личной жизнью для своих сотрудников. Они создали гибридную компанию, которая допускает три варианта гибкой работы – дома, в офисе или гибкий график. Сотрудники могут управлять своим рабочим графиком и местом работы на основе своих личных предпочтений и обязанностей. HubSpot также продвигает культуру, ориентированную на результат, а не на отработанные часы. Такой подход позволяет сотрудникам достичь интеграции работы и личной жизни, что приводит к более высокому уровню удовлетворенности работой, снижению уровня стресса и повышению производительности.

Лучшая возможность для вовлечения сотрудников – начать с самого начала, и Роза Маккарти из L'Oreal знает это лучше, чем кто-либо другой. Компания нацелена на сохранение своих сотрудников, как бы ни дорого это было, для этого было разработано приложение под названием «Fit», чтобы привлекать новых сотрудников. Приложение охватывает примерно до 10000 новых сотрудников в год и доступно на 11 языках, помогая новым сотрудникам ориентироваться в культуре компании.

Необычный опыт в мотивации труда рассмотрит на примере многонациональной компании, работающей в **Испании**. Mars Iberia была выбрана два года подряд как одна из лучших компаний для работы в Испании. Данная компания провела акцию геймификации (использование игровых элементов), которая позволила увеличить продажи на 11% [4]. Чтобы добиться этого, она использовала сторителлинг (донесение информации через историю) для мотивации своих сотрудников с помощью игр, разработанных на основе интересов потенциальных игроков. С помощью целей и различных призов Mars поощряла конкурентоспособность и командный дух.

Немецкая модель мотивации труда сочетает в себе черты и рыночной экономики, и социального обеспечения, в основном основывается на принципах справедливости. Тарифные ставки работников и должностные оклады служащих рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение. За достигнутый рост производительности труда и индивидуальные достижения выплачиваются бонусы. Большинство предприятий Германии внедряет для наемных рабочих социальные программы, которые дополняют государственную систему социальной защиты. Взносы по пенсионному страхованию выплачиваются в основном работодателем и работником. Крупные фирмы, помимо медицинского страхования, предоставляют своему персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать разнообразные культурные программы, учиться на курсах по интересам, заниматься спортом.

Японская модель мотивации персонала основана на коллективизме и отличается стремлением обеспечить идеологическую сплоченность корпорации. Считается, что компания – это «одна семья» и все ее работники должны самоотверженно работать ради общего блага коллектива. В японских компаниях действует набор выплат и услуг социального характера, который каждая компания предоставляет своему персоналу. Это выходные пособия и пенсии, медицинские услуги, страхование, выплаты в случае производственного травматизма, содействие в получении образования членами семей работников и т.п. Оплата труда работников зависит от фактических результатов их труда и стажа, оплата менеджеров – от результатов работы предприятия (так называемые

«плавающие оклады»). Основными составляющими мотивации труда в Японии является система пожизненного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм в работе, ротация кадров, корпоративная философия, трудовая мораль. Все составляющие элементы действуют в комплексе, что усиливает общую трудовую эффективность работников.

В отличие от Японии ядром корпоративной организации **китайского предпринимательства** является семейный бизнес. Китаец предпочитает быть хозяином собственного небольшого бизнеса, чем высокопоставленным служащим в крупной корпорации. Такой подход влияет на формирование системы мотивации труда, в которой главным стимулом становится нематериальное поощрение. Размер основной зарплаты в китайских компаниях зависит от уровня образования, рабочего стажа работника или просто от договора с персоналом. За качественные результаты работы начисляются бонусы, сумма которых определяется прибылями предприятия за текущий год.

Медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет), денежная помощь для покупки собственной квартиры, получение образования или повышение квалификации являются типичными компенсациями в передовых китайских компаниях. Для работников важно и то, что за средства, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог.

Таким образом, можно отметить, что зарубежный опыт мотивации труда позволяет говорить о разнообразных методах мотивации и стимулирования сотрудников. Компании разных стран имеют свой взгляд к решению общего вопроса вовлеченности сотрудников и, как результат, повышение их эффективности. Если рассмотреть зарубежный опыт с точки зрения их применения для российских компаний, то важно отметить, что точное копирование опыта может быть неэффективным, поскольку он формировался в своих условиях и традициях [5]. Для российских компаний, возможно, более эффективно синтезировать отечественные и зарубежные практики с целью нахождения наиболее эффективного сочетания, подходящего именно для данного предприятия.

Список литературы:

1. Лыкова Е.С., Чёрная А.А. Основные направления повышения эффективности работы персонала / Е.С.Лыкова, А.А.Чёрная // Сборник материалов Международной научно - практической конференции "Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы". Нижний Новгород, 2019. - с.164-167.
2. Валова О.С., Софьина В.Н., Галченко С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2019. Т. 1. С. 605-607
3. Хаустов А.Ю. Инновационные методы мотивации и стимулирования персонала. Вестник науки .- 2020. - Т.4.№6(27). - С.129-132
4. Колесников Д.И. , Цветочкина И.А. Мотивация персонала в современной организации //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-sovremennoy-organizatsii-1> (дата обращения: 25.04.2025).
5. Лыкова Е.С., Исупова Ю.Н. Цифровизация в сфере управления персоналом / Е.С. Лыкова, Ю.Н. Исупова // Сборник материалов Международной научно - промышленного форума "Великие реки - 2019". Нижний Новгород, 2019. - с.97-99.

