

УДК 3331.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.70.71.008

Ибрагимова Камила Сайпулаховна

Дагестанский государственный университет

Аджиева Айгуль Байрамалиевна

Дагестанский государственный университет

Применение зарубежного опыта развития мотивации персонала организации

Аннотация. В современном менеджменте предприятия персонал является основной движущей силой его эффективного функционирования и развития. Залогом эффективного функционирования современных предприятий является действенная система мотивации персонала, применение методов, которые побуждают сотрудников работать производительно для обеспечения достижения личностных целей и целей предприятия. Анализ исследования зарубежного опыта развития мотивации персонала показывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. В статье обосновано, что зарубежная практика развития мотивации персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать максимальных результатов деятельности.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование труда, развитие, организация, зарубежный опыт.

Ibragimova Kamila Saipulakhovna

Dagestan State University, Makhachkala

Adzhieva Aigul Bairamalievna

Dagestan State University

Application of foreign experience in developing personnel motivation in an organization

Abstract. In modern enterprise management, personnel are the primary driving force behind its effective functioning and development. The key to the effective functioning of modern enterprises is an effective personnel motivation system and the use of methods that motivate employees to work productively to achieve their personal and corporate goals. An analysis of international experience in developing personnel motivation reveals that each existing model has both advantages and disadvantages. The article argues that international practices in developing personnel motivation are primarily aimed at developing an effective team that, through high motivation and professionalism, will achieve maximum performance.

Keywords: staff motivation, labor stimulation, development, organization, foreign experience.

Практически перед каждым предприятием важными задачами встают обеспечение повышения эффективности хозяйственной деятельности, усиление конкурентоспособности на рынке. В современном менеджменте предприятия персонал является основной движущей силой его эффективного функционирования и развития. Залогом эффективного функционирования современных предприятий является действенная система мотивации персонала, применение методов, которые побуждают сотрудников работать производительно для обеспечения достижения личностных целей и целей предприятия.

Исследование зарубежного опыта мотивации труда персонала является актуальным, так как, необычные зарубежные методы мотивации не только стимулируют существующих сотрудников, но и создают некий резонанс, «запускают» шквал позитивных слухов на рынке. Также это связано с тем, что любая мотивационная деятельность не может осуществляться без определенных установок и понимания условий, в которых она реализуется. Доходы, ее деятельность и то насколько профессионально сотрудники выполняют свои обязанности, это напрямую зависит от мотивации сотрудников.

Исследование системы мотивации персонала в странах Западной Европы выявило, что она отмечается большим разнообразием экономических инструментов, включая гибкую систему 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 и ее доли в общем объеме производства. Наблюдается также тенденция к индивидуализации заработной платы на основании оценки конкретных заслуг работника. Механизм индивидуализации включает как дифференциацию условий его найма, так и оценку труда непосредственно в процессе трудовой деятельности. В большинстве развитых стран мотивационные модели персонала имеют свои особенности, которые ориентированы на условия собственного рынка, учитывают национальную специфику и особенности менталитета населения.

Немецкая модель мотивации труда сочетает в себе черты рыночной экономики и социального обеспечения и основывается на принципах справедливости. Тарифные ставки работников и должностные оклады служащих рассматриваются как минимально гарантированное вознаграждение. За рост производительности труда и индивидуальные достижения выплачиваются бонусы. Большинство предприятий Германии внедряет для наемных рабочих большие социальные программы, которые дополняют государственную систему социальной защиты. Взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах работодателем и работнику. Крупные фирмы кроме медицинского страхования предоставляют своему персоналу возможность пользоваться библиотеками, посещать разнообразные культурные программы, учиться на курсах по интересам, заниматься спортом [1].

Особенностью *французской модели мотивации* является добавление стратегического планирования в рыночный механизм. В методике оплаты труда наблюдаются два принципа: индексация заработной платы это в основном зависит от уровня цен и стоимости жизни, и ее индивидуализация. Принцип индивидуализации оплаты труда применяется в основном для мотивации персонала и производиться путем учета уровня квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений и конечно степени маневренности работника. Типами индивидуализации заработной платы могут быть участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий. На всех французских организациях применяется балльная оценка труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести категориям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, знание и соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность [4].

Шведская модель мотивации труда построена на принципах солидарной заработной платы: одинаковые выплаты за аналогичную работу на всех предприятиях одной отрасли и уменьшения разрыва между минимальной и максимальной зарплатой. Она целенаправлена на уменьшение имущественного неравенства и экономического расслоения общества путем распределение национального дохода в пользу менее зажиточных слоев населения. Вся эта политика ведет к формированию экономики, сокращению или ликвидации дефицитных организаций.

Швейцарская модель мотивации базируется на развитии корпоративной политики. Главная ценность для швейцарских компаний – это люди, организация создают условия, чтобы работники идентифицировали себя с компанией и ее ценностями и целями. Примером данной модели мотивации может служить компания «Сингента» мировой лидер на рынке семян. Система мотивации персонала базируется на развитие сильной корпоративной культуры в организации. Ценности «Сингента»: открытие новых решений, поощрение креативности собственных сотрудников, достижение высочайшего качества работы, соблюдение финансовых обязательств, ответственный подход в работе к соблюдению безопасности и этических норм, раскрытие энергии и потенциала сотрудников, уважительное отношение к природе и окружающей среде и повышение качества жизни [5]. Среди ключевых элементов корпоративной культуры в компании руководство выделяет увлеченность общим делом и индивидуальные способности наших сотрудников. Компания ценит вклад каждого сотрудника, а также ориентируется на этические принципы, безопасность и уважительное отношение друг к другу и к окружающей среде.

Польская модель мотивации персонала предусматривает повышение эффективности производства с одновременным ограничением доходов населения и оказанием социальной помощи малообеспеченным слоям. Появление такой модели вызвано необходимостью преодоления кризисных явлений в экономике и готовностью населения страны идти на определенные жертвы ради будущих экономических и социальных достижений. Недостатком модели является «отток умов», вызванный желанием людей иметь определенные материальные блага сегодня, а не в будущем.

Американская система мотивации ориентирована на максимальное поощрение предпринимательской активности экономически активной части населения. Она основывается на стремлении граждан к личному благосостоянию и экономическому процветанию страны в целом. Основой для определения величины трудовой тарифной ставки является перечень профессий и четко определенный уровень квалификации работников, необходимых работодателю [6].

Материальное стимулирование по-американски базируется на участии сотрудников в прибыли компании по двум сценариям:

1. В стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенный для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс.

2. Работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

Американская модель старается максимально использовать потенциал одного работника: зарплата работников зависит от количества освоенных профессий и уровня квалификации, за каждую новую специальность начисляют баллы, чем больше баллов, тем выше заработка – это побуждает сотрудников компаний к профессиональному развитию [3].

Примером успешной мотивации труда персонала выступает американская компания Mcdonald's. Рестораны данной сети работают по одной бизнес-модели, а простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Компания Apple также считает персонал своим главным ценным ресурсом. Работа в Apple включает ряд других преимуществ: программы, поддерживающие благотворительность и дополнительное образование, а также корпоративные скидки для сотрудников на продукты Apple.

Компания Toyota Motor разработала собственный кадровый состав производственных рабочих на отечественном заводе в Японии в условиях пожизненной занятости и кооперативных производственных отношений. Основной характеристикой управления человеческими ресурсами Toyota является система оплаты труда, основанная на старшинстве. По мере роста заработной платы в зависимости от стажа работы, уровень квалификации производственных рабочих постепенно повышается в компании. Кадровый потенциал японского завода Toyota основан на развитии внутреннего рынка труда, что способствовало повышению квалификации производственных работников. Система оплаты труда, основанная на оценке работы, побуждает производственных работников повышать свой профессиональный уровень в сочетании с традиционной системой оплаты труда, основанной на трудовом стаже, которая обеспечивает их безопасность на рабочем месте. Большинство производственных рабочих выполняют многофункциональную работу, чтобы максимизировать свои показатели.

В компании Microsoft работает более 110 тыс. сотрудников по всему миру. Основными ценностями компании являются инновации, равные возможности, социальная ответственность, искусственный интеллект, защищенные информационные системы. Компания Microsoft предоставляет своим работникам множество услуг – от долгосрочного оплаченного отпуска до добровольного медицинского страхования и оплаты посещений фитнес-клуба.

В качестве еще одного примера можно привести американскую компанию Tesla, в которой применяется гибкий график работы инженерного и управленческого персонала. От сотрудников требуется работа на результат, что мотивирует их достигать результат раньше окончания рабочей смены, установленного рабочим графиком.

Не менее интересным является применение работников в управлении производством. Данный метод применяется в Германии. Его суть заключается в совместном участии работников на совещаниях с высшим руководством, существовании системы «рабочий-директор» и создании производственных советов, которые полностью состоят из рабочих. То есть происходит равноправное взаимодействие высшего руководства с производственным персоналом.

Во время отбора кандидатов на должность проводится тестирование, по которому оценивается их способность овладеть новой профессией или повысить квалификацию. Американские предприятия для мотивации своих работников используют сочетание сдельной и почасовой оплаты труда, премирования, доплаты за повышение квалификационного уровня, стаж работы и тому подобное. Около 61% компаний применяют денежные выплаты по системе Pay for-Performance (PFP). За ее использование вознаграждение работника зависит от индивидуальных и групповых результатов. В компаниях, применяющих PFP, производительность труда увеличивается от 5% до 49%, а доходы сотрудников – от 3% до 29%, т.е. сотрудники, чтобы получить высокий доход, работают более эффективно. Для обеспечения предприятия квалифицированными кадрами администрация предлагает работникам различные направления профессионального совершенствования на ряд лет. По той же причине корпорации и компании используют такую форму мотивации, как участие в акционерном капитале, дифференцированное вознаграждение с прибыли сотрудникам, которые проработали не менее года, и т.п. [2]

В целом американская модель считается достаточно эффективной и широко внедряется. Однако она часто нивелируется незаинтересованностью сотрудников работать на долгосрочные интересы компаний.

Японская модель мотивации персонала основана на коллективизме и характеризуется желанием обеспечить идеологическую сплоченность организации. Считается, что организация – это «одно целое, как одна большая и дружная семья» и все ее сотрудники «члены семьи» должны упорно работать

ради общего блага коллектива. В японских организациях действует набор услуг и материальных выплат социального характера, которые каждая фирма предоставляет своему персоналу. Все эти пособия и пенсии, медицинские услуги, личное страхование, обеспечение в случае производственного травматизма, содействие в получении образования членами семей рабочих организаций и т.п. Зарплата работников компаний зависит от итоговых результатов их труда и стажа, оплата менеджеров от результатов работы предприятия (так называемые «плавающие оклады»). Важными составляющими мотивации труда в Японии является система пожизненного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм в работе, ротация кадров, корпоративная философия, трудовая мораль. Все основные элементы действуют в комплексе, что дает максимально общую трудовую активность 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. За все перечисленное, а именно медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет), денежная помощь для покупки собственной квартиры, получение образования или повышение квалификации являются обычными помощью в передовых китайских организациях. Для сотрудников главное и то, что за доходы, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог. Говоря об особенностях построения бизнеса в Китае, А.Б. Оришев связывает это с особенностями китайского менталитета, в частности, с трудоголизмом. «Трудолюбие китайцев проявляется и в такой особенности построения рабочего дня, что они предпочитают закончить работу сразу, не откладывая на более позднее время, как принято в Европе».

Российские менеджеры ориентируются преимущественно на результативность труда. Потеря традиционных ценностных ориентиров в сфере труда, ее престижа приводит к тому, что все больше людей не видят реальных возможностей получения благ за счет честного труда и предпочитают другим путям обеспечения благосостояния, обычно неформальным и незаконным. Определенной базой для разработки собственных способов и инструментов мотивирования персонала на предприятиях нашей страны может стать зарубежный опыт.

Отметим также, что в мировой практике встречаются следующие инструменты нестандартной мотивации:

- бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;
- услуги салонов красоты (спа-салоны, ботоксные инъекции и др.);
- собственный детский сад (рядом с офисом);
- корпоративный доступ к Интернету из дома;
- обучение сотрудника за счет компании по престижным программам МВА и т.д. [3]

Таким образом, исследование зарубежного опыта мотивации персонала показывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. Зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности. Это определяет целесообразность ее применения на

отечественных предприятиях, учитывая в то же время многолетний отечественный опыт и особенности политической и экономической ситуации в стране. Ориентация на зарубежные модели мотивации персонала должна также учитывать специфику деятельности и финансовые возможности предприятия.

Список источников

1. Димчевска К., Шумбор В.В. Сравнительный анализ особенностей кадрового менеджмента в Германии и Швейцарии // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам XLII международной научно-практической конференции. 2020. С. 34-41.
2. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 4.
3. Козина Е.В. Актуальные вопросы мотивации персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-6. С. 61-65.
4. Козина Е.В. Актуальные вопросы мотивации персонала: опыт зарубежных и российских компаний // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-6. С. 61-65.
5. Мирзоев Б.Р. Зарубежный опыт мотивации персонала к инновационному развитию предприятий // Вестник Филиала Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в городе Душанбе. 2025. Т. 2. № 1 (46). С. 164-178.
6. Официальный сайт «Сингента» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.syngenta.ru/> (дата обращения: 11.10.2025).
7. Тюрина К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). С. 88.

Сведения об авторах

Ибрагимова Камила Сайпулаховна, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия
Аджиева Айгуль Байрамалиевна, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Ibragimova Kamila Saipulakhovna, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Adzhieva Aigul Bairamalievna, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia