УДК 331.2

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

FOREIGN EXPERIENCE OF FORMATION OF EFFECTIVE SYSTEM OF MOTIVATION AND STIMULATION OF LABOR

Мучникова Л.А., Рахметов Д.И., студенты ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

Кузнецов С.А., старший преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

Аннотация: Условия современного рынка ставят предпринимателей в самые жесткие рамки – высокий уровень конкуренции, низкая платежеспособность потребителя, постоянные изменения в законодательстве, введение различных санкций, предприятия вынуждены делать упор на повышение уровня эффективности работы с персоналом. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних мотивов, побуждающих человека к действию. Благодаря мотивации улучшается качество труда и повышается его производительность, также растет лояльность сотрудника к фирме. Большие преимущества для компании и персонала дает качественно выстроенная система мотивации. Модели мотивации и стимулирования труда, которые существуют на сегодняшний день, основаны на множествах теорий и концепций. Одной из особенностей иностранных компаний является минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия. Любая организация в целом, так и все ее составляющие должны быть гибкими и подстраиваться под внешнюю среду, а именно быть модернизированы и конкурентоспособными. Поэтому в условиях постоянно развивающегося рынка необходимо проводить ряд мероприятий по совершенствованию мотивационных механизмов, которые действуют в организациях.

Abstract: The conditions of the modern market put entrepreneurs in the most stringent framework – a high level of competition, low consumer solvency, constant changes in legislation, the introduction of various sanctions, enterprises are forced to focus on improving the efficiency of work with staff. Motivation is a set of internal and external motives that encourage a person to act. Thanks to motivation, the quality of work improves and its productivity increases, as well as the employee's loyalty to the company increases. Great advantages for the company and staff gives a well-built system of motivation. Models of motivation and stimulation of work, which exist today, are based on a variety of theories and concepts. One of the peculiarities of foreign companies is to minimize the share of material rewards and increase the share of non-material incentives, as well as the increasing role and degree of employee participation in the functioning of the entire enterprise. Any organization as a whole and all its components must be flexible and adapt to the external environment, namely to be modernized and competitive. Therefore, in a constantly developing market, it is necessary to carry out a number of measures to improve the motivational mechanisms that operate in organizations.

Ключевые слова: мотивирующий фактор, результативность, производительность, вознаграждение, солидарность, трудовая пассивность, анализ эффективности, кадровая политика, интенсивность труда, качество обслуживания.

Key words: motivating factor, productivity, productivity, remuneration, solidarity, labor passivity, efficiency analysis, personnel policy, labor intensity, quality of service.

Тема мотивации и стимулирования персонала, как показал анализ теории и практики , является одной из самых обсуждаемых в экономической литературе и при всем многообразии существующих форм и методов повышения мотивации персонала проблема выбора оптимальной модели стимулирования и вознаграждения не потеряла своей актуальности и на сегодняшний день. Однако при всей уникальности каждой компании

существуют некоторые закономерности, учет которых в практике построения систем мотивации и стимулирования помогает обеспечить наибольшую отдачу.

На сегодняшний день предприятиям предоставлено право самостоятельно разрабатывать и внедрять различные мотивационные системы, эффективность функционирования которых во многом определяется по принципам их построения. Для создания эффективного механизма мотивации и стимулирования персонала, важным звеном является анализ опыта построения уже существующих и успешно функционирующих систем, как отечественных, так и зарубежных. Особенностями в подходах к управлению персоналом на предприятиях в мировой практике являются:

- системный подход и выстраивание функций с учетом стратегии;
- развитый менеджмент- следствие развитого капитализма;
- высокий уровень эффективности организации;
- персонал рассматривается как человеческий капитал, организации инвестируют в долгосрочное развитие сотрудников;
- применение долгосрочных систем мотивации;
- выстраивание коммуникаций;
- большое значение придается обеспечению информативности и прозрачности;
- значимость для организации ценностей и отношения персонала к этике, его лояльность;
- структурированная система управления персоналом, которая направлена на повышение эффективности и реализуется последовательно;
- отношения коллег заключаются не в дружбе, а в уважении и сотрудничестве.

Исследования показали, что подходы к формированию систем мотивации стимулирования труда в отечественных и зарубежных компаниях имеют свои особенности и отличия, что, прежде всего, связано с различием концептуальных основ управления трудом сотрудников.

В мировой практике выделяют три основные модели мотивации: японская, американская и западноевропейская. Наибольший успех в данном вопросе достигают Япония и США.

Кадровый менеджмент Японии преследует свою главную цель – коллективное достижение и основывается на коллективисткой системе ценностей. Пожизненный найм персонала, система старшинства при оплате труда, карьерный рост, внутрифирменные профсоюзы – все это является основными отличительными принципами японской модели.

Мотивационными преимуществами системы долгосрочного найма являются:

- гарантия занятости до пенсионного возраста;

- систематическое профессиональное повышение;

- увеличение оплаты труда в зависимости от стажа.

На сегодняшний день система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе.

В основе работы персонала японских компаний лежит принцип групповой ответственности. Это привело к тому, что структура организации не отображает детально проработанного распределения прав и обязанностей, она более ориентирована на обеспечение деятельности определенных структурных звеньев.

В японских компаниях отсутствуют четкие процедуры принятия управленческих решений, так же как и детальные должностные инструкции, а управленцам предоставляется значительная самостоятельность в решении оперативных вопросов в своем подразделении при четкой ориентации на главные цели, стоящие перед компанией в целом. Окончательные управленческие решения не принимаются единолично. Данное решение должно быть принято всеми основными участниками производственного цикла товара и его экспортерами. Данная система принятия решений основывается на принципе консенсуса и предполагает, что полномочия и ответственность за принятие решения распределяются между всеми управляющими того или иного уровня, а не замыкаются на индивидуальном руководителе. Такая система объединяет руководителей, которые принимают участие в реализации того или иного решения, так как они убеждены в его полезности для компании в целом.

Для реализации системы мотивации японских работников, применяются как методы материального, так и нематериального стимулирования.

Основа материального стимулирования – денежное вознаграждение. Особенностями системы оплаты труда являются:

- зависимость от фактического трудового вклада;

- зависимость от реальных результатов работы;

- дифференциация заработной платы по отраслям;

- заработная плата менеджеров зависит от результатов работы всего предприятия.

Размер заработной платы на данный период определяется на 40% стажем работы в компании. По истечению каждого проработанного года уровень оплаты труда увеличивается, предоставляются различные льготы, которые предусмотрены в рамках компании, повышается количество оплачиваемых выходных.

Зависимость размера заработной платы от трудового вклада и реальных результатов работы реализуется за счет градаций внутри одного разряда.[2]

Компании Японии содействуют получению кредитов, чаще всего они же и выступают в роли беспроцентного кредитора для своих сотрудников.

Так же множество компаний отвечают за расходы по оплате обучения работников и их детей. Зачастую финансируют семейные торжества, занимаются организацией спортивных мероприятий для своих работников. Нередко обеспечивают жильем своих сотрудников.

Отношение со стороны руководства компании характеризуется стремлением к уважению, постановке целей, которые стимулируют рост профессиональных и личных качеств.

Корпорация позиционирует себя как социальный институт, признавая свою значимость в жизни своих сотрудников и развитии инфраструктуры в местах их проживания. Решением данных вопросов занимается отдел связи с общественностью, который действует в компании. Задачей данного подразделения является оказание помощи нуждающимся сотрудникам компании, она может заключаться, например, в поиске жилья, предоставлении беспроцентных займов, помощи в организации похорон и обеспечении других социальных выплат.

Материальное стимулирование сотрудников также распространяется на членов их семей, сюда входят:

- детские учреждения на территории компании;
- бесплатное посещение семейных фитнес - центров;
- предоставление работы членам семей сотрудников компании в летний период или в свободное время.

Кроме того, к числу нематериального стимулирования относятся: гибкий график работы и сокращенный рабочий график для сотрудников с маленькими детьми.

Таким образом, при помощи материального и нематериального стимулирования формируется преданность и лояльность к компании.

Противоположностью японской модели является американская, которая основана на чувстве индивидуализма, ее система построена на индивидуалистической системе ценностей.[7]

Американские компании и корпорации преследуют одну главную цель – это максимизация прибыли. Величина дохода организации зависит от роста производительности труда персонала, поэтому мотивационный механизм учитывает ценность каждого сотрудника за счет уровня его производительности. [1]

В американских компаниях, применяется гибкая система оплаты труда – фиксированная часть заработной платы зависит от общей результативности. Такой подход обеспечивает рост производительности труда, одновременно повышает прибыльность производства и оплаты труда.

В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг», с помощью которого сотрудник приобретает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения. Помимо материальных и нефинансовых вознаграждений, многие компании Соединенных Штатов используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, что обеспечивает успех нововведений.[3]

В последние десятилетия большинство американских компаний и корпораций в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются сотрудникам, заслуживающим доверия. Так же широкое распространение в американских корпорациях получила система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (PFP), подразумевающая использование любых способ оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в их деятельности. Это выражается в системах гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты и др.

Существуют следующие принципы построения американской системы оплаты труда:

- заработная плата зависит от квалификации и стоимости проживания;

-сочетание сдельной и повременной системы оплаты труда сотрудников;

-ежегодное проведение аттестации;

- ежегодное повышение оплаты труда.

Минимальный размер оплаты труда устанавливается законодательством, его величина зависит от квалификации и стоимости проживания в данном районе. Зарплата руководителей не оглашаются и назначаются на основе подписанного работником индивидуального соглашения.

На сегодняшний день для увеличения размера заработной платы используется балльная система, в рамках которой работник получает определенное количество баллов. После завершения обучения, набрав необходимое количество баллов, происходит увеличение заработной платы работника на фиксированную сумму.[6]

Существуют также и другие формы оплаты труда, которые используются в американских компаниях: участие в прибылях, на уровне подразделения учитывается его вклад в деятельность предприятия.

Материальное стимулирование производится также за счет различного вида доплат и социальных выплат:

- доплаты за повышение квалификации;

-доплаты за стаж работы и др;

- компенсация стоимости жилья;

- оплата транспорта;

- бесплатное медицинское обслуживание;

-компенсация средств, потраченных на обучение.

Премии чаще всего выплачиваются только руководителям высшего звена, а руководителям среднего звена выплачиваются специализированные премии, которые не зависят от достигнутых ими результатов, все это направлено на закрепление «управленческих верхов». Также предусмотрены премии исходящие от прибыли.

Западноевропейские страны характеризуются накопленным опытом применения многообразных форм и систем оплаты труда. Так, в Германии делается акцент на стимулировании роста производительности, предоставлении социальных гарантий, основным элементом поощрения являются бонусы, зависящие от результатов деятельности предприятия. Так же существуют специальные законы, которые предусматривают участие сотрудников в решении социальных вопросов. В соответствии с этими законами создаются производственные советы, которые принимают участие в решении следующих вопросов: о минимальной оплате труда, отпускных днях, социальном страховании, условиях труда и др.

В Нидерландах особое внимание уделяется заинтересованности и активности работников, уровню социальной защищенности, льгот и компенсаций. Существуют основные положения и акты, в которых законодательно закреплены направления мотивации и защиты прав сотрудников, право отклоняться от них компании имеют только в случае увеличения льгот и компенсаций.[4]

Также сотрудники в период рабочего времени имеет возможность осуществить визит к врачу при необходимости, для этого компания предоставляет два оплаченных часа.

В некоторых организациях сотрудник может получить один оплаченный день отдыха, при условии, если отсутствуют невыходы на работу в течение трех месяцев по каким-либо причинам. Эту систему взяло на вооружение правительство страны, и в настоящий период готовится проект по созданию соответствующего нормативного документа, вводящего это правило повсеместно с целью мотивирования работников.

В Великобритании проблема мотивации и стимулирования труда имеет успешное решение, так как исследования показывают, что на сегодняшний день конкурентоспособность компании определяется не качеством производимой продукции, а качеством персонала. Успех ждет того, кто наилучшим образом способен привлечь, закрепить и мотивировать талантливых и напористых в работе сотрудников.

Также в Великобритании преобладают индивидуальные контракты и участие в прибылях, что обусловлено спецификой характера собственности.

В Италии систематически проводят выплаты индивидуальных и коллективных надбавок к тарифной ставке и в зависимости от роста уровня стоимости жизни. Во Франции преобладают индивидуализация оплаты труда, и оценка результатов труда выражается в баллах.

Для предприятий западноевропейских стран характерны три модели стимулирования труда:

1. Беспремиальная модель, в которой стимулирующую функцию выполняет заработная плата.
2. Премиальная модель, зависящая от индивидуальных результатов труда.
3. Премиальная модель, зависящая от дохода и прибыли предприятия.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях, доходах и капитале.

Одной из особенностей иностранных компаний является минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия. Так, в западноевропейских странах более широко развиты производственные кооперативы, которые можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры, а так же государственные предприятия, где работники принимают участие в оперативном управлении производством.[5]

Таким образом, были рассмотрены различные зарубежные системы мотивации и стимулирования труда, проанализированы составляющие этих систем, подходы к их созданию и принципы, на которых они основаны. Проведенный анализ показал, что на формирование построения системы мотивации и стимулирования в первую очередь оказывают влияние:

- культурологические особенности страны;
- отраслевая принадлежность;
- цели и стратегия предприятия, которые определяют стратегию работы с кадрами;
- политика руководства и др.

Список используемой литературы

1. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 491-494.
2. Болгова Т.Ю., Болгова М.В., Кузнецов С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования труда в России // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 262-265.

3. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – М.: Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
5. Кузнецов С.А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 4. С. 13-18.
6. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф.
7. Щеглов Е. В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2013. – N 4. – С. 22-24.