

ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Я.Х. Шафиков, студент

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирязова
(Россия, г. Казань)

DOI:10.24412/2500-1000-2025-1-4-138-141

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей зарубежного опыта мотивации и стимулирования персонала. В рамках статьи анализируются практики стимулирования персонала на международных предприятиях за последние 10 лет. Автор отмечает, что финансовые стимулы, такие как зарплаты и бонусы, не удовлетворяют все потребности работников, фокус смещается на нематериальные методы, включая карьерный рост, обучение и корпоративную культуру. Отдельное внимание уделено вручению должностных ступеней как эффективному инструменту нематериальной мотивации. В завершение делается вывод о том, что нематериальные методы становятся ключевыми для повышения мотивации и производительности. Российским компаниям рекомендуется адаптировать свои программы, уделяя больше внимания нематериальным стимулам. Это повысит удовлетворенность и эффективность сотрудников, что положительно скажется на финансовых результатах.

Ключевые слова: персонал, мотивация, мотивация персонала, стимулирование, стимулирование персонала, практика стимулирования.

Современный бизнес находится в условиях высокой конкурентоспособности и динамичных изменений. Актуальность исследования состоит в том, что для достижения успешных результатов компании необходимо уделять особое внимание мотивации и стимулированию персонала. В зарубежной практике существует множество эффективных подходов к этой задаче, которые могут быть полезны для изучения и внедрения в отечественный менеджмент.

Целью научного исследования является анализ эффективных зарубежных практик мотивации и стимулирования персонала с целью их последующего внедрения на российских предприятиях. Научная значимость исследования заключается в анализе, систематизации и выявлении наиболее успешных кейсов стимулирования и повышения мотивации работников. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению мотивированности работников на российских предприятиях в условиях структурных проблем экономики.

Методология научного исследования предполагает изучение, сравнение и обобщение практик стимулирования персонала, используемых на предприятиях зарубежных стран в течение 10 лет.

Основные результаты, выводы исследовательской работы

Проблематика стимулирования сотрудников занимает центральное место в современных менеджмент-теориях. Из опыта работы международных компаний следует, что хотя финансовые стимулы в виде повышения заработной платы и выплаты бонусов играют значительную роль, они не покрывают все потребности работников. Сегодня все больше внимания уделяется элементам, не связанным с материальным вознаграждением.

Ведущие фирмы из США, Японии, Франции и других государств фокусируются на разработке политик, которые способствуют росту нематериального мотивирования сотрудников.

Эти политики включают в себя целый ряд мер, таких как улучшение возможностей для карьерного роста, образовательные программы, повышение квалификации, усовершенствование рабочего пространства и формирование позитивной корпоративной культуры. Исследования подтверждают, что такой подход усиливает вовлеченность персонала, лояльность к компании и способствует росту эффективности труда.

Экономические анализы свидетельствуют, что предприятия, использующие нематери-

альные методы стимулирования, замечают улучшение рабочей атмосферы и снижение оттока персонала. Это ведет к уменьшению затрат на найм и обучение новых сотрудников, усиление инновационности внутри организации. В итоге, мотивационные стратегии, превышающие материальное вознаграждение, становятся ключевыми для обеспечения устойчивого развития компании [3].

Анализ успешных практик таких компаний США как Microsoft, Apple, Nvidia позволил выявить, что в целях повышения мотивации персонала используются программы поддержки для молодых семей, оплата медицинской страховки, направления на повышение квалификации и переобучение за счет средств работодателя, а также беспроцентные расщрки на покупку жилья [1]. В Apple и Microsoft особый акцент делается на предоставлении возможностей по карьерному росту для эффективных специалистов. Исследование существующих подходов по вознаграждению персонала в Соединённых Штатах показало, что ведущие компании, в числе которых Johnson & Johnson, Intel, Procter & Gamble и Cisco, предпочитают применять нематериальные способы стимуляции. К таким способам относятся эмоциональное воздействие на работников и награждение их новыми должностными уровнями в рамках организационной структуры. Эмоциональное воздействие может быть разнообразным: начиная от открытого признания заслуг сотрудника перед коллективом и заканчивая персональными благодарностями от высшего руководства.

Вручение должностных ступеней – это ещё один эффективный инструмент нематериальной мотивации, позволяющий работникам ощущать свою важность для роста компании и получать одобрение за профессиональные успехи. Такие меры способствуют укреплению организационной культуры и приверженности персонала, усиливают их вдохновение и желание совершенствоваться в профессиональной сфере.

Применение такой схемы вознаграждения сопровождается улучшением показателей работы и снижением оттока кадров. Эти данные находят подтверждение в множестве научных статей по менеджменту персонала и в отчётах компаний, которые регулярно освещают свои методы мотивации и их результативность.

Следовательно, нематериальное поощрение в крупных американских предприятиях выступает ключевым элементом в построении положительного климата в коллективе и повышении уровня вовлечённости сотрудников в корпоративные задачи [2]. Особенностью же японской модели по мотивации и стимулированию персонала является ориентация преимущественно на быстрый рост производительности труда в сравнении с ростом уровня жизни работников. То есть японская модель мотивации труда возможна к использованию по большей мере в странах с высоким уровнем развития национального самосознания у всех членов общества, а также национальной сплоченности. В Японии используются методы стимулирования мотивации труда как кредитование за счет работодателя или предоставление возможности на получение льготных кредитов (Toyota), обучение за счет средств работодателя (Casio), возможность удаленной работы и гибкий график (Sony) пожизненный найм (Mazda). Корпоративная солидарность во многих японских фирмах, например, в Wacanim, Toshiba, формируется за счет организации празднования юбилеев, спортивных соревнований и т.д. Во Франции активное развитие получают такие методы стимулирования мотивации к труду, как снижение количества рабочих часов в неделю (Tefal), гибкий график работы, фриланс (Michelin), медицинское и социальное страхование, корпоративное питание (Legrand) [2].

Ценность проведенного исследования

По результатам исследования можно отметить, что в условиях внедрения цифровых технологий, роста благосостояния и материальной обеспеченности, ключевыми методами повышения мотивации и стимулирования персонала являются именно инструменты нематериального стимулирования. Именно поддержка социально-культурных ценностей, достижение внутри личностного роста и личного успеха являются наиболее эффективными и значимыми мотиваторами для каждого работника. Важность материального стимулирования и премирования отходит на второй план перед возможностями карьерного роста и самореализации.

Таким образом, ценность проведенного исследования заключается в выявлении важности механизмов нематериального стимулиро-

вания для повышения производительности труда и роста национальной экономики.

Практическое значение итогов работы

Анализ зарубежных моделей мотивации труда, реализуемых ведущими компаниями из США, Японии и Франции, выявил особую значимость нематериальных стимулов для современного работника. В частности, возможность карьерного роста, доступ к программам переобучения и повышения квалификации выступают ключевыми факторами мотивации. Эти данные подтверждаются многочисленными исследованиями, в том числе опубликованными в таких авторитетных изданиях, как *Harvard Business Review* и *Journal of Human Resource Management*.

В контексте этих выводов российским компаниям рекомендуется переориентировать существующие программы стимулирования труда, уделяя больше внимания разработке и внедрению нематериальных методов мотивации. Подобный подход может включать развитие системы наставничества, обеспечение гибкости рабочего графика и целенаправленное формирование корпоративной культуры,

ориентированной на развитие и поддержку сотрудников.

Реализация этих инициатив позволит не только повысить удовлетворенность персонала, но и способствовать росту его производительности. Исследования демонстрируют прямую корреляцию между уровнем мотивации работников и эффективностью их труда, что в последующем положительно сказывается на финансовых показателях предприятия. Важно отметить, что для достоверности таких выводов привлекаются обоснованные данные, включая статистический анализ и результаты опросов сотрудников ведущих международных организаций.

В заключение, адаптация российскими компаниями современных подходов к мотивации персонала, ориентированных на нематериальное стимулирование, является стратегически важным шагом. Он направлен на создание благоприятной рабочей среды, повышение лояльности сотрудников и стимулирование их профессионального и личностного развития, что в совокупности обеспечивает долгосрочный успех и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Библиографический список

1. Бареева И.А. Зарубежные модели мотивации и стимулирования персонала и их использование в России / И.А. Бареева, А.А. Шокорова // *Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 25-26 августа 2022 года / Под научной редакцией К.Б. Герасимова.* – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 63-67.
2. Карякин А.М. Проблемы внедрения зарубежных систем мотивации в российскую практику / А.М. Карякин, А.В. Русина // *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика.* – 2023. – № 1(55). – С. 90-94.
3. Федотов В.В. Особенности мотивации и стимулирования персонала в зарубежных странах / В.В. Федотов // *Управление персоналом – компонент развития организации: сборник статей по материалам научно-практической конференции, Москва, 22 ноября 2022 года / Российский университет транспорта (МИИТ).* – Москва: ООО «МАКС Пресс», 2022. – С. 119-127.

STUDY OF FOREIGN EXPERIENCE IN PERSONNEL MOTIVATION AND STIMULATION

Ya.K. Shafikov, *Student*

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov

(Russia, Kazan)

***Abstract.** The article is devoted to the study of the peculiarities of the foreign experience of staff motivation and stimulation. The article analyzes the practices of personnel incentives at international enterprises over the past 10 years. The author notes that financial incentives such as salaries and bonuses do not meet all the needs of employees, and the focus is shifting to non-material methods, including career growth, training, and corporate culture. Special attention is paid to the awarding of job grades as an effective tool for non-financial motivation. In conclusion, it is concluded that non-material methods are becoming key to increasing motivation and productivity. Russian companies are encouraged to adapt their programs, paying more attention to non-financial incentives. This will increase employee satisfaction and efficiency, which will have a positive impact on financial results.*

***Keywords:** personnel, motivation, motivation of personnel, stimulation, stimulation of personnel, practice of personnel stimulation.*