

ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Дорош Ольга Анатольевна, магистрант

Гродненский государственный университет имени Янки Купалы

Dorosh Olga Anatolievna, Master's student

Yanka Kupala State University of Grodno, ola-ulala@mail.ru

Аннотация. Статья содержит подходы к мотивации персонала, стратегии, применяемые в зарубежной практике. Дано определение мотивации как ключевого фактора, влияющего на производительность и удовлетворенность сотрудников. Проанализированы примеры успешных компаний в мотивации сотрудников.

Ключевые слова: мотивация персонала, производительность, трудовая активность, заработная плата, вознаграждение.

В современной экономической обстановке управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором, определяющим успешность организации. Одним из важнейших элементов в системе управления персоналом является мотивация, рассматриваемая как стратегический инструмент. Эффективная мотивация способствует повышению трудовой активности, улучшению качества выполнения задач и удержанию талантливых сотрудников.

В связи с важностью вопроса стимулирования работников, он привлек большое внимание исследователей. Проблемами мотивации занимались авторитетные зарубежные специалисты, включая М.Армстронга, Р.Дафта, А.Маслоу, Ф.Тейлора и других. В современных научных публикациях как за рубежом, так и в Республике Беларусь, вопросам мотивации уделяется внимание в работах А.И.Пригожина («Управление персоналом»), Ш.Ричи («Управление мотивацией»), Ф.Герцберга («The Motivation to Work»), В.Врума («Work and Motivation») и ряда других авторов. Изучение существующих исследований указывает на потребность в дальнейшем развитии теории мотивации и адаптации различных подходов к практическому применению.

Мотивация представляет собой процесс стимулирования к действию, который заключается в формировании побуждений к труду под влиянием совокупности внутренних и внешних условий [4, с.123]. Как говорил Дуайт Эйзенхауэр, «мотивация – это умение убедить человека сделать то, что нужно, тогда, где и как вам необходимо, поскольку он искренне желает этого» [2, с.133]. Согласно точке зрения известного российского исследователя А.Я. Кибанова, мотивация трудовой деятельности – это желание сотрудника удовлетворять свои нужды через труд, ориентированный на реализацию задач компании [3, с.61]. Похожий взгляд высказывает О.Э. Григор: «Мотивация – это процесс, обусловленный физиологическим или психологическим дефицитом или потребностью, который запускает активность или создаёт импульс для достижения конкретной цели или получения награды». М.С. Александренок из Беларуси трактует мотивацию как комплексное воздействие мотивов в сочетании с другими психологическими факторами, включая потребности, амбиции и ожидания, а также стимулы и установки, формирующие определённое поведение [1, с.49].

В компаниях структура поощрения сотрудников включает в себя два ключевых элемента:

- материальное вознаграждение, охватывающее зарплату, надбавки, премиальные выплаты и прочие формы денежной компенсации;

- нематериальная поддержка, включающая предоставление дополнительных привилегий, проведение совместных корпоративных событий, создание благоприятной рабочей среды, а также публичное признание заслуг работников и другие подобные инициативы [5].

Многие эксперты утверждают, что наиболее сильная мотивация не выражается в денежном вознаграждении. Заработная плата зачастую не определяет выбор работодателя. Существует широкий спектр не денежных стимулов, которые в определенных ситуациях способны стать ключевым аргументом при принятии решения о работе. В руководствах по управлению персоналом представлено немало действенных методов стимулирования сотрудников, однако каждый руководитель подходит к решению этой задачи творчески, обогащая стандартные инструменты мотивации своими уникальными подходами. Даже несмотря на видимую случайность, такие инициативы могут вдохновить работников на выдающиеся результаты не менее эффективно, чем привычные методы. К тому же, практика белорусских предприятий демонстрирует, что оригинальные подходы являются отличным способом укрепления командного духа [5].

Рассмотрим некоторые методы стимулирования персонала, основанные на опыте зарубежных компаний и потенциально способные существенно улучшить работу организации:

- *Признание заслуг сотрудника, выражение одобрения.* Подобное стимулирование может выражаться как в словесной поддержке, так и в документальном подтверждении - например, в форме благодарственного письма или награды. Немаловажным средством является публикация снимков сотрудников на стенде достижений либо освещение важных результатов работы команды и отдельных специалистов в средствах массовой информации или корпоративных изданиях. Такая поддержка имеет правовое обоснование: статьей 49 Закона Беларуси от 14 июня 2003 года №204-З "О государственной службе в Республике Беларусь" предусмотрено поощрение госслужащих, показавших высокие результаты и добропорядочность, имеющих опыт и хорошую репутацию, включая выражение признательности. При этом, ряд управленцев полагают, что следует взвешенно подходить к некоторым методам мотивации, например, к использованию доски почета.

В качестве иллюстрации эффективного использования данной стратегии выступает компания Walt Disney Co., которая отмечает выдающихся работников путем присвоения им имен окнам кафе в парке Disneyland. Аналогичный пример – авиакомпания Southwest Airlines, создавшая уникальный самолет с указанием имен своих сотрудников на внутренних панелях салона. Благодаря подобным инициативам обе компании демонстрируют впечатляюще низкий уровень текучести кадров среди предприятий аналогичного профиля [5].

- *Льготы по режиму труда и отдыха.* Возможность получения социальных отпусков и дополнительных оплачиваемых дней отдыха при наступлении важных жизненных событий (рождении ребенка, заключении брака, потере близкого человека) – широко применяемые методы мотивации персонала. Широкое распространение получила практика внедрения гибкого графика работы, позволяющего сотрудникам выбирать наиболее комфортное время и место выполнения трудовых обязанностей, включая работу на дому или в определённые дни недели.

В Нидерландах приоритет отдается льготам, компенсациям и другим бонусам. Например, при возникновении проблем со здоровьем компании готовы предоставить сотруднику несколько оплаченных часов для посещения врача и получения необходимой помощи. Кроме того, после трехмесячного перерыва в работе по болезни предоставляют дополнительный оплачиваемый выходной день для отдыха [5].

– *Материальные нефинансовые вознаграждения.* В эту же группу входят подарки к знаменательным датам (новогодним праздникам, дням рождений работников, дни празднования основания организации и т.д.), компенсация расходов на транспорт, подписки в спортивные клубы, ваучеры на посещение салонов красоты, подарочные купоны для приобретения товаров, приглашения на различные культурные представления (в театр, кинотеатр, цирк), а также страхование здоровья – все эти меры оказываются действенными инструментами повышения заинтересованности.

В качестве нестандартного решения компания «Мастерфайб» разработала собственную внутреннюю валюту – «кенг». Ежедневно сотрудники получают 10 таких единиц и вручают их наиболее продуктивно работающему коллеге. За наибольшее количество полученных «кенг» начисляется золотая монета, а при накоплении пятидесяти золотых монет предоставляется возможность поездки в Австралию, оплаченной компанией. Кроме того, сотрудникам доступны абонементы для плавания или занятий спортом. Эта система способствует не только повышению мотивации персонала, но и дает руководству возможность более справедливо оценивать вклад каждого сотрудника.

– *Беседа руководства с персоналом.* Чтобы обеспечить действенную систему стимулирования, важно наладить непрерывное взаимодействие между руководителями и работниками через регулярные встречи руководителя с командой или назначенные часы для индивидуальных консультаций. Такой подход подчеркивает сплоченность персонала и руководства, повышает ощущение причастности к компании и гарантирует осведомленность сотрудников о происходящем внутри организации. В небольших организациях руководитель может предложить свои личные контакты для быстрого обмена мнениями и инициативами. [5].

Ярким примером успешного применения данной практики является компания Google, которая регулярно организует открытые обсуждения и «TGIF» (Thank God It's Friday) сессии, во время которых руководство делится информацией о деятельности компании, отвечает на вопросы сотрудников и собирает обратную связь, создавая атмосферу открытости и доверия.

– *Корпоративные мероприятия.* Вовлечение большого числа сотрудников в организацию корпоративных мероприятий способствует развитию командного духа и укреплению коллектива. Эти мероприятия можно классифицировать по целям:

- праздничные и развлекательные – празднования Нового года, юбилеев компании и т.д.;
- спортивные состязания;
- конкурсы профессионального мастерства – для выявления и поощрения наиболее успешных сотрудников;
- круглые столы, встречи формата «вопрос-ответ» – для налаживания коммуникации между руководителями отделов и рядовыми сотрудниками [5].

– *Повышение статуса сотрудника.* Вполне возможно, что квалифицированный сотрудник не захочет задерживаться на текущей должности, несмотря на конкурентоспособную зарплату, в отсутствие возможностей для развития карьеры. Необходимо сделать условия повышения по службе понятными для всех работников. Профессиональное развитие – значимый показатель достижения целей и реализации потенциала, поэтому такие специалисты являются ключевым активом компании, а их сохранение должно стать приоритетом для руководства.

По словам Уолта Диснея, ощущение удовлетворенности работой формируется благодаря справедливому вознаграждению и признанию важности роли. Именно поэтому он изменил название прачечных отелей и отделов по поддержанию чистоты в парках на «текстильную службу». Эта новая структура обрела заслуженное положение среди таких подразделений как маркетинг и обслуживание гостей, открывая возможности карьерного роста даже для новичков. Начиная с 90-х годов сотрудники этого отдела участвовали в модернизации компании наравне со всеми остальными, что помогло сократить отток кадров. Стимулированию персонала посредством создания привлекательных наименований занимался и Стив Джобс, который вместо «офисного консультанта» назвал сотрудника «гением». Трудно представить себе человека, желающего уйти из работы, где его так называют. Подобные примеры творческого изменения названия должности для повышения мотивации встречаются и в России: Артемий Лебедев поднял статус обычного администратора, дав ему звание «хозяина кафе».

– *Участие в жизни сотрудников.* К сожалению, в современных условиях взаимодействие руководителя и подчиненного зачастую сводится исключительно к рабочим вопросам, без учета личных обстоятельств. Однако проявление заботы, такое как предложение подвезти до дома, разрешение уйти раньше или помощь в решении личных проблем, всегда воспринимается сотрудниками как признак того, что компания заботится о них. В результате человек испытывает чувство благодарности и готов оказать ответное содействие, например, выйти на работу в выходной день или остаться после окончания рабочего времени [5].

Крупные шведские компании внедрили шестичасовой рабочий день с целью повышения производительности персонала. Руководители этих организаций утверждают, что сокращение рабочего времени на два часа сделало работников счастливее за счет увеличения свободного времени. Они отмечают, что объем работы, выполненный за шесть часов, остается прежним, при условии сосредоточенности и отказа от посторонних дел. Японская компания также нашла свой способ мотивации: во время сезонных распродаж сотрудники получили официальный выходной для шопинга, избавившись от необходимости совершать покупки тайно.

Таким образом, эффективная мотивация персонала должна основываться на учете их потребностей и интересов организации. Рассмотренные в статье зарубежные подходы к мотивации персонала подчеркивают важность создания открытой и доверительной коммуникации между руководством и сотрудниками. Признание заслуг работника, льготы по режиму труда и отдыха, материальные нефинансовые вознаграждения, диалог руководства с коллективом, повышение статуса сотрудника, участие в жизни сотрудников – стратегии, способствующие повышению вовлеченности, лояльности и мотивации работников, что в конечном итоге обеспечивает более высокую производительность организации. Такой подход де-

лает акцент на человеческом факторе, взаимодействии и развитии корпоративной культуры, что является ключом к долгосрочному успеху в конкурентной среде.

Список использованных источников

1. Александренок, М. С. Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм ее развития: дис. канд. эконом.наук: 08.00.05 / М.С. Александренок. – Минск, 2005. – 72 л.
2. Брасс, А.А. Менеджмент: пособие / А.А. Брасс, Н.И. Климкович. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 438 с.
3. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
4. Ричи, Ш., Управление мотивацией: учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин. – Москва: Юнити-Дана, 2004. – 399 с.
5. Штейнер, А. Восемь проверенных способов нематериальной мотивации сотрудников / А. Штейнер // Нормирование и тарификация труда [Электронный ресурс]. – 2016. – N7(июль). – Режим доступа: [https:// www.nitt. by/izdaniya/nitt/ vosem -proverennykh-sposobov-nematerialno_0000000](https://www.nitt.by/izdaniya/nitt/vosem-proverennykh-sposobov-nematerialno_0000000). – Дата доступа: 30.06.2025.