

ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: *Статья посвящена исследованию опыта зарубежных стран в области стимулирования персонала в организациях. Для анализа практического применения методов стимулирования труда необходимо изучить опыт стимулирования персонала в зарубежных организациях. Использование нестандартных и современных методов стимулирования персонала позволяет организации повышать свою конкурентоспособность путем повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников.*

Ключевые слова: *эффективность, человеческие ресурсы, стимулирование персонала, материальное стимулирование, оплата труда, нематериальное стимулирование.*

Annotation: *The article is dedicated to the study of experience of foreign countries in the sphere of staff incentives in organizations. For the analysis of practical application of methods of higher performance incentives it is essential to study the experience of personnel incentives in foreign organizations. The use of non-standard and modern methods of personnel incentives allows an organization to increase its competitiveness by increasing the efficiency of employees' labor activity..*

Key words: *efficiency, human resources, employee stimulation, material stimulation, remuneration, non-material stimulation.*

Исследование зарубежного опыта стимулирования персонала базируется на изучении аспектов практического применения методов стимулирования в современных организациях Европы и США. Модель стран Западной Европы включает в себя несколько видов стимулирования персонала: заработную плату, премиальные выплаты, которые зависят от индивидуального вклада каждого сотрудника, и премиальные выплаты, базирующиеся на результатах работы (финансовом результате организации). Стоит отметить, что общей тенденцией в стимулировании персонала в организациях стран Европы является зависимость уровня оплаты труда от индивидуального вклада каждого сотрудника.

Модель стимулирования персонала в Германии базируется на принципе справедливости. Данная модель включает в себя особенности современной рыночной экономики и направленности на реализацию социальных программ. Окладная часть сотрудников (всех категорий персонала) является гарантированным вознаграждением за труд. Переменная часть выплат, напротив, напрямую зависит от индивидуального вклада работника. Стоит отметить, что большинство немецких организаций реализуют различные социальные программы, направленные на усиление государственной системы защиты населения в социальной сфере. Помимо предоставления медицинских страховок, подавляющее большинство немецких организаций также обеспечивают сотрудникам возможность использования корпоративных библиотек, компенсацию спортивных абонементов, программ внефирменного обучения. Немецкие организации являются в большой степени привлекательными для квалифицированных специалистов, поскольку согласно исследованиям, в немецких организациях основной упор менеджмента направлен на совершенствование оплаты труда и повышение квалификации сотрудников [1]. Также стоит отметить аспекты условий труда, на которые в большей степени обращают внимание немецкие специалисты. Согласно исследованиям кадрового портала Stepstone, порядка тридцати

тысяч специалистов из Германии выделяют для себя следующие условия труда: уровень заработной платы, возможности карьерного роста, наполнение социального пакета, а также возможности гибкого графика. Уровень заработной платы определяется несколькими факторами.

1. Зарплата специалиста крупной компании выше примерно на 18% по сравнению с заработной платой сотрудников небольших компаний;

2. Зарплата руководителей значительно выше, чем у подчиненных и определяется их количеством. Зарплата руководителей, имеющих от 5 и более сотрудников в подчинении в среднем выше на 40-60 процентов, по сравнению с руководителями, у которых до 4 подчиненных.

3. Сотрудник с высшим профильным образованием получает в среднем выше от 36% в год.

4. Ранжирование заработной платы в зависимости от специальности: наиболее оплачиваемыми являются специалисты медицинской, юридической, инженерной и экономической специальностей.

Принцип социальной ориентации отражен в корпоративной культуре компании BMW. Сотрудники в компании являются основным фактором успеха. Нематериальные методы стимулирования основаны на отдельном поощрении талантов.

Схожей страной по условиям труда является Швейцария. Специалисты швейцарских компаний также выделяют конкурентную заработную плату и соцпакет, как один из главных факторов, однако не более значимыми считают возможности гибкого рабочего дня и удаленной работы. Данные особенности определены тем, что сотрудники швейцарских компаний считают свою работу социальным долгом, а также неотъемлемой частью жизни.

Швейцарская компания Nestle – транснациональная компания, следующая принципам модели данной страны. Менеджмент компании уделяет большое значение нематериальным стимулам в области гибкого графика, признания сотрудников, улучшения содержательности и значимости

труда. В компании Nestle активно применяются методы нематериального стимулирования, такие как предоставление участия в программах и проектах с целью реализации личного потенциала сотрудника и команды в целом. Также применяется метод участия в управлении, сотрудникам представлена возможность тесного взаимодействия и обмена опытом с менеджерами высшего звена, участия в международных конференциях и звонках. Сотрудники компании Nestle получают признание в виде беседы с ключевыми лицами компании [2].

Особенности стимулирования персонала в организациях скандинавских стран можно рассмотреть на примере Швеции. Подходы к организации системы материального стимулирования базируются на принципах солидарности. Шведские организации стремятся к сокращению разрыва между заработными платами сотрудников, а именно между минимальным и максимальным уровнем выплат, а также применяют политику одинаковых заработных плат за аналогичную работу во всех организациях одной отрасли [3].

Шведская компания IKEA – ведущая международная компания, которая следует принципам шведской модели организации системы стимулирования. Андерс Дальвиг - топ-менеджер, проработавший в компании более 20 лет сформировал ключевые подходы к оплате труда сотрудников и стимулированию трудовой деятельности. По мнению Андерса Дальвига, уровень заработных плат в компании IKEA на среднерыночном уровне, к тому же она не является основным критерием работы сотрудников в компании. Отсутствуют обширные премиальные программы, поскольку считается, что трудовая деятельность сотрудников будет определяться денежным вознаграждением, а не иными стимулами. Существуют программы поддержки сотрудников, основанные на нематериальном стимулировании. Принцип солидарности в части оплаты труда в компании IKEA также направлен на минимизацию и сокращение разрыва между заработной платой менеджеров

высшего и среднего звена и специалистов. Лояльность к компании обеспечивается нематериальными стимулами. Внутренние исследования компании показывают, что более 70 % сотрудников довольны своей работой, а более 75 % считают компанию привлекательным работодателем. Фактором успеха менеджмент компании ИКЕА считает развитую корпоративную культуру, именно это и является основной причиной высокой лояльности персонала [4].

Особенностью стимулирования персонала в американских организациях является поощрение экономической активности и эффективности сотрудников. Американские сотрудники достаточно сильно ориентированы на личные успех, а также на улучшение благосостояния. Материальное стимулирование в американских организациях включает гарантированную оплату труда и премиальные выплаты.

В исследовании консалтинговой компании Ward Howell «Управление талантами» проанализированы данные об особенностях системы стимулирования в ведущих американских компаниях. В компании General Electric система оплаты труда основывается на схеме «вклад сотрудника» и «навыки сотрудника». Стоит отметить, что данная система предусматривает не только результаты конкретного сотрудника в текущий период, а также факторы долгосрочного развития сотрудника и его возможностей в будущем. Таким образом, в данном случае оценивается человеческий потенциал конкретного сотрудника и его влияние на потенциал организации. Система гарантированной оплаты труда базируется на системе грейдирования (в зависимости от должности). Программа премирования основывается на выявлении нескольких групп сотрудников – будущие лидеры (обладают высоким потенциалом), основной производящий ресурс и слабое звено (претенденты на увольнение) [5].

Таким образом, исследование эффективных практик в ведущих зарубежных организациях показывает, что система стимулирования построена

на повышении эффективности трудовой деятельности персонала. Основными направлениями являются формирование эффективной системы оплаты труда, организация системы нематериальных стимулов для сотрудников. Система стимулирования, основанная на материальных и нематериальных стимулах, созданная в соответствии с множеством особенностей конкретной организации, позволяет рационально управлять мотивацией сотрудников и достигать общеорганизационных целей.

Использованные источники:

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. М.: ООО «Интернаука». - 2020. С. 34-41.
2. Козловская А.Н. Международные мотивационные практики нефинансовые мотивационные практики: Мегафон, Нестле // Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых. — Екатеринбург: УрФУ, 2021. — С. 1280-1285.
3. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. - 2021. - № 1. - С. 4-8.
4. Дальвиг А. Икеа: собери свою мечту / А. Дальвиг – М.: МИФ, 2012. – 174 с.
5. Эксклюзивный выпуск. Управление талантами: сайт журнал Word Howell. [Электронный ресурс]. URL: <https://wardhowell.com/journal/ekskluzivniy-vipusk-upravlenie-talantami> (дата обращения 20.04.2022).