

Жангилова Р.Н.,  
Конысбаева Г.А.

### Зарубежный опыт мотивации персонала

Мотивация труда является связующим звеном между работодателем, работником и результатом работы. В последнее время вопросами согласования целей и задач предприятия с возможностями персонала, повышением степени вовлечения сотрудников в улучшение результатов деятельности занимаются многие ученые и специалисты зарубежных компаний. В современном мире успех любой организации определяют человеческие ресурсы. Управление человеческими ресурсами, постоянное повышение производительности труда и заинтересованности работников в конечных результатах приобретают особую значимость и актуальность. Целью данного исследования стало изучение и обобщение зарубежного опыта использования традиционных и инновационных методов мотивации персонала. В мире существуют различные модели мотивации персонала, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В статье описаны особенности мотивации труда в различных зарубежных странах. Проводится обзор современных технологий управления мотивацией персонала. Предложены возможные пути построения отечественной модели мотивационного управления труда.

**Ключевые слова:** мотивация труда, концепция мотивации, производительность труда, мотивационное управление, оплата труда, мотивирующие факторы.

Zhangirova R.N.,  
Konysbaeva G.A.

### Foreign experience of staff motivation

Work motivation is a link between the employer, employee and the result of the work. Recently, the issue of agreeing goals and objectives of the enterprise with the capabilities of staff, an increase in the degree of involvement of employees in the improvement of the performance involved many scientists and specialists of foreign companies. In today's world, the success of any organization define human resources. Human resource management, continuous improvement of productivity and employees' interest in the final results are of particular importance and urgency. The aim of this study was to study and generalization of foreign experience in the use of traditional and innovative methods of motivation. In the world there are different models of motivation of staff, taking into account national specifics of a particular country. The article describes the features of motivation in various foreign countries. A review of modern management techniques motivation. Possible ways of building the national model of motivational management of labor.

**Key words:** labor motivation, the concept of motivation, productivity, motivation management, remuneration, motivating factors.

Жанғырова Р.Н.,  
Қонысбаева Г.А.

### Қызметкерлерді ынталандырудың шетелдік тәжірибесі

Мотивация жұмыс беруші, қызметкер және жұмыс нәтижесі арасындағы байланыстырушы буын болып табылады. Жақында кәсіпорынның мақсаттары мен міндеттерін қызметкерлердің мүмкіндіктерімен келісу мәселесіне, оның қызметін жетілдіру үшін қызметкерлерді тарту дәрежесін ұлғайтуға шетелдік компаниялардың көптеген ғалымдары мен мамандары тартылған. Бүгінгі әлемде кез келген ұйымның табысы адам ресурстарымен анықталады. Адам ресурстарын басқару, еңбек өнімділігін үздіксіз жетілдіру және қорытынды нәтижелеріне қызметкерлердің қызығушылығы, атап айтқанда маңызды және шұғыл болып табылады. Осы зерттеудің мақсаты ынталандырудың дәстүрлі және инновациялық әдістерін қолдану шетелдік тәжірибені қарастыру және қорыту болды. Әлемде қызметкерлерінің уәждемесінің нақты елдің ұлттық ерекшелігін ескере отырып, түрлі модельдері бар. Мақала әртүрлі шетелдерде мотивация мүмкіндіктерін сипаттайды. Қазіргі заманғы ынталандыруды басқару әдістеріне шолу келтірілген. Еңбек мотивациясын басқарудың ұлттық моделін құру мүмкін жолдары ұсынылған.

**Түйін сөздер:** еңбек мотивациясы, мотивация тұжырымдамасы, еңбек өнімділігі, мотивацияны басқару, еңбекақы, ынталандыру факторлары.

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

В Казахстане и за рубежом подходы к мотивации персонала значительно отличаются, несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, которые были созданы в основном зарубежными учеными. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда достигнуты в Японии и США. Поэтому проведем сравнительный анализ мотивационных подходов в этих странах.

Рассмотрим японскую концепцию мотивации. В японской экономике за сравнительно небольшой период времени произошли значительные перемены, которые в середине 60-х гг. XX века получили название «японское экономическое чудо». Своих успехов в экономических преобразованиях Япония достигла благодаря трем принципам: пожизненному найму персонала; использованию системы старшинства при определении заработной платы и служебного повышения; введению внутрифирменных профсоюзов. С использованием этих принципов Япония стала обладать большей производительностью, терять меньше времени в различных забастовках, протестах, простоях, легче внедрять новые технологии, обладать большими возможностями в контроле качества продукции и производить быстрее и больше высококачественной продукции, чем другие страны. Именно японские методы управления считают одной из важнейших составляющих «японского экономического чуда».

В США и странах Западной Европы считается, что главные преимущества японских компаний заключаются в системах и методах управления персоналом, в реализованном на практике понимании особой важности для успешной деятельности фирм их человеческих ресурсов.

На японских предприятиях работают группы от 4–6 человек и более, а наиболее оптимальной считается группа в 10–20 человек. Считается, что в таких группах обеспечивается разноплановость участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Принципы, положенные в основу системы управления, являются факторами мотивации. В качестве примера можно привести «Танокко сэйдо» – система многоаспектной квалификации, при которой классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотруд-

ник сможет выполнять разнообразные задания. Этот принцип активно используется на совместном предприятии «Тойота–Дженерал моторс» в США. Другим примером является политика «Нэнко дзерцу» – регулярное повышение заработной платы в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу. Существуют и многие другие виды конкретной политики фирм [1].

Японские предприятия отличаются применением патерналистского отношения к своим служащим, их жизни и жизни членов их семей. Использование таких отношений позволяет временно сократить величину выплат по заработной плате, но в будущем предполагается выплата потенциально больших сумм для покрытия затрат, которые работник осуществлял ради интересов своего предприятия. Тем не менее, система пожизненного найма на сегодняшний момент является основным фактором мотивации труда в Японии. Она имеет неоспоримые преимущества – стабильность занятости, выгодная и работникам и предприятию, и японскому обществу в целом. Ведь низкий уровень безработицы – это основа стабильности социально-политической ситуации в любой стране.

В США действуют в настоящее время одновременно две стратегии в применении рабочей силы. Одна стратегия заключается в стремлении предприятий полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться конкурентных преимуществ. Другая предполагает дополнительные вложения в подготовку и развитие персонала, а также в создание необходимых условий для ее полного использования. Это, конечно же, создает заинтересованность в сокращении текучести кадров и закреплении работников за предприятием.

Система оплаты труда в США предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем организации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом, при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, труд которых оценивается положительно.

Аттестация работников производится ежегодно. Оценивает работу руководитель на основе сведений, представленных непосредственным начальником; размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником.

Большинство американских предприятий отличаются системой оплаты труда, обладающей хорошей мотивацией и стимулирующей к повышению производительности труда. Система оплаты труда в США построена так, чтобы фиксированная заработная плата могла лишь расти и почти никогда не уменьшалась. Здесь применяется гибкая система оплаты труда, которая отличается тем, что определенная часть заработка зависит от общей эффективности работы. Это помогает избегать увольнений или разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда.

В США используются гибкие системы оплаты труда, основанные на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов. При этом имеются различные программы участия работников в прибылях. Распределение доходов предполагает поощрение от прибыли, получаемой в результате роста производительности труда, повышения качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей. Каждый работник получает премиальные выплаты, однако их уровень зависит от результатов деятельности подразделения, в котором он работает. При данной системе видна тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии каждого работника, в ней заложен новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, увеличению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Иногда крупные американские предприятия, которые перешли на гибкую систему оплаты, пользуются обеими системами одновременно: на уровне фирмы или производственного отделения применяют систему участия в прибылях, а на уровне заводов и отделов – систему распределения доходов [2].

В целом можно утверждать, что во многих компаниях США идет процесс перехода от жесткой модели управления трудом, основанной на концепции Тэйлора, к модели соучастия, бази-

рующей на современных концепциях мотивации – качества трудовой жизни, обогащения и гуманизации труда.

В зарубежных развитых странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Системы отдельных стран характеризуются следующими чертами: в Швеции – солидарной заработной платой, Японии – оплатой за стаж и рационализаторство, Германии – стимулированием роста производительности, США – оплатой за квалификацию, Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции – индивидуализацией заработной платы, в Италии – выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно во всех системах оплаты труда наблюдается общая нацеленность на повышение эффективности производства.

Страны с развитой рыночной экономикой используют два направления в системах стимулирования: стимулирование роста производственных показателей и стимулирование повышения качества рабочей силы. Например, в Великобритании введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятия и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, при этом, не увеличивая прямых производственных издержек. А в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок основываются на прогнозах повышения производительности труда и цен.

Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной наработки. Причина заключается в сложности измерения личного вклада отдельного рабочего в общий производственный процесс, с одной стороны, а с другой – на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке, чувству ответственности за качество продукции.

В нестабильных условиях рынка необходимо иметь действенную систему управления персоналом, которая отвечала бы современному содержанию организации и мотивации труда. В этом аспекте необходимо пересматривать концепцию кадрового менеджмента в контексте применения информационных технологий, систем автоматизации с целью внедрения социальных инноваций, инвестиций в человеческие ресурсы путем обучения работников передовым технологиям, развития средств коммуникаций [3].

В принципе, вопрос о том, какой менеджмент лучше: японский, американский или европейский, не совсем правомерен. Поиски оптимальной модели могут идти только по пути взаимной адаптации и взаимного обогащения. Компании, способные воспринимать новые формы и идеи, отказаться от чего-то традиционного, но мешающего развитию, получают преимущества.

Таким образом, Республика Казахстан, которая находится на стыке Запада и Востока и вобрала в себя ценности и восточного и западного мира, поэтому необходимо выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не копируя, а разрабатывая ее на основе собственного опыта теории и практики управления.

### Литература

- 1 Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда // <http://www.elitarium.ru>
- 2 Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9 (40). – С. 19-29.
- 3 Мамыкова Ж.Д., Сагиева Р.К., Шпак М.Н., Надирбаева Г.М. К вопросу оценки эффективности функционирования системы управления персоналом // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2015. – №6(112). – С. 113-118.

### References

- 1 Kozachenko A.V. Foreign experience in work motivation // <http://www.elitarium.ru>
- 2 Zakharov A.N. Foreign experience of motivation and remuneration // Herald NGIEI. – 2014. – № 9 (40). – 19-29 p.
- 3 Mamukova J.D., Sagieva R.K., Shpak M.N., Nadirbaeva G.M. On the question of evaluating the performance of the personnel management system // Bulletin of KNU. Economic Series. – 2015. – №6 (112). – 113-118 p.