

## **Зарубежный опыт в области усиления мотивации персонала и закрепления кадров на предприятии**

*Александров Георгий Валерьевич*

*Дальневосточный государственный университет путей сообщения  
кандидат юридических наук, доцент кафедры «Таможенное право и  
служебная деятельность»*

*Цезельская Елена Витальевна*

*Дальневосточный государственный университет путей сообщения  
магистрант*

### **Аннотация**

В статье рассматриваются методы повышения мотивации персонала на примере предприятий стран Северной Европы. Автор анализирует зарубежный опыт с целью его возможного применения на предприятиях Северного широтного хода Дальневосточной железной дороги – филиала ОАО «РЖД», для закрепления персонала и усиления его мотивации.

**Ключевые слова:** мотивация, социальный пакет, управление по результатам, льготы и гарантии, дни отдыха, компенсация, производственные кооперативы.

## **Foreign experience in strengthening employee motivation and motivation retention**

*Alexandrov Georgi Valerievich*

*Far Eastern State Transport University*

*candidate of Legal Sciences, associate Professor of the Department «Customs Law and Service Activities»*

*Tcezelskaia Elena Vitalevna*

*Far Eastern State Transport University*

*Graduate student*

### **Abstract**

The article discusses methods to improve personnel motivation on the example of the Nordic countries. The author analyzes the foreign experience with a view to its possible use at the enterprises of the Far East of the Northern latitudinal railway - branch of JSC «Russian Railways», to consolidate and enhance staff motivation.

**Keywords:** motivation, benefits package, performance management, benefits and guarantees, days off, compensation, production cooperatives.

Закрепление кадров на предприятии, как руководителей и специалистов, так и рабочих кадров – это своеобразный залог его стабильности и функционирования. На сегодняшний день для Дальневосточной железной дороги наиболее острый стоит вопрос по закреплению кадров в структурных подразделениях Северного широтного хода. Нехватка персонала для укомплектования специалистов на предприятиях этой территории объясняется главным образом большой миграцией населения из-за суровости климата и слабой развитости инфраструктуры данного региона. Компания ОАО «РЖД» предусматривает значительные социальные гарантии, денежные компенсации, введение компенсируемого социального пакета, дополнительные льготы для молодых специалистов, прибывших работать в данную местность. Применяемый комплекс мероприятий направлен на привлечение, удержание и закрепление персонала.

Несомненно, новые методы для закрепления специалистов можно позаимствовать из опыта зарубежных стран. Принимая во внимание тяжелый климат северного региона Дальнего Востока России, целесообразно будет рассмотреть методы работы с персоналом североευропейских стран: Норвегии, Нидерланды, Швеции, Финляндии.

Сегодня все больше руководителей и специалистов компаний убеждены в том, что заработная плата не самый действенный стимул сотрудников к достижению успеха. При выборе компании для трудовой деятельности, работники как отечественных так и зарубежных организаций, материальные выгоды ставят далеко не на первое место. Все чаще весомой доминантой являются социальные льготы, предоставляемые работодателем.

В первую очередь рассмотрим, как за границей осуществляется взаимосвязь между учреждениями профессионального образования и непосредственно производством. Что можно противопоставить хорошо зарекомендовавшему себя, в частности в отрасли железнодорожного транспорта, целевому договору?

Несомненно, внимания заслуживает программа опыта социальной адаптации выпускников учреждений профессионального образования в Норвегии.

В 1992 году впервые в Бергене на предприятии «HIB/ SYSLAB» была разработана программа социальной адаптации научных и инженерных кадров к рыночным условиям. Основная идея программы заключалась в следующем: на базе специальной системной лаборатории создавалась учебная фирма, которая имела все атрибуты реально действующей организации. В эту фирму в качестве консультантов (стажеров) набирались молодые не трудоустроенные специалисты. Набор осуществлялся на конкурсной основе. Консультант-стажер предлагал руководителям предприятий, организаций (потенциальным работодателям) помощь в разработке интересных для заказчика направлений в интересующей его области (маркетинговые исследования, бизнес-планирование и прочее). Помощь осуществляется безвозмездно.

Руководителя, в ходе выполнения проектов, присмотревшись к специалисту, могли пригласить его на постоянное рабочее место. В Норвегии через такую форму стажировки около 85% стажеров получают престижные должности в динамично развивающихся компаниях. И это очень весомый показатель.

В ряде зарубежных стран широко применяется такое понятие как «дообучение под себя» выпускников на производстве. Этот способ существенно решает проблему потребности квалифицированных и мотивированных специалистов. Но есть и отрицательная сторона этого метода – высокая затратность с точки зрения финансовых вложений. Да и гарантий достижения планируемый результат нет, так как профессиональные качества «дообучаемого выпускника» не всегда будут соответствовать требованиям работодателя по таким значимым факторам как мотивация, личностные качества, профессиональные компетенций.

Рассмотрим методы закрепления уже работающих сотрудников, используемые на предприятиях североевропейских стран. Некоторые из них официально узаконены государственными правовыми актами, для нас же это возможность значительно расширить социальный пакет работника на предприятии, цель которого усиление мотивации и закрепление персонала. Наполнение социального пакета может быть очень разнообразным. Это зависит от задач, которые стремится достичь работодатель. И социальный пакет — это инструмент мотивации, работающий на повышение результативности и эффективности производства.

На предприятиях Норвегии при продолжительности рабочей недели 37,5 часов работник имеет право на минимум три недели отпуска в летний период. В этом праве ему не могут отказать. Узаконив это на наших предприятиях в правилах внутреннего распорядка, возможна была бы решена извечная проблема «дележки» летнего отпуска.

Пропуски работы по болезни оплачиваются в размере 100% от зарплаты. Не требуется предъявлять больничный лист от врача и в случае пропуска до трех дней подряд. В этом случае достаточно просто уведомить работодателя в любой форме. Однако, если поправиться за эти три дня не удалось, необходимо идти к врачу и предъявлять справку.

При наличии в семье одного или двух детей, в случае из болезни, каждый родитель имеет право на дополнительные 10 рабочих дней невыхода на работу.

В Норвегии также широкое применение находят специальные компенсации для людей которые тратят много времени и денег на дорогу на работу и обратно. Выплаты производятся на государственном уровне после заполнения налоговой декларации.

В Нидерландах действует разветвленная система социальных гарантий. За последние годы эта система была пересмотрена с целью обеспечения большего контроля направленного, на снижение количества пропусков работы по болезни и на увеличение занятости [2]. Законодательством Нидерландов установлено также предоставление работнику двух

оплачиваемых часов при необходимости консультации врача. В течение этого времени он может осуществить визит к специалисту. На отдельных предприятиях в случае отсутствия на рабочем месте в течение 3-х месяцев по каким-либо причинам (например по болезни), работник получает дополнительно один оплаченный день отдыха. Для снижения безработицы среди молодежи, в стране используется система субсидий и комплекс мероприятий, направленных на объединение обучения и созданных под число обучаемых рабочих мест.

Одной из основных особенностей мотивации персонала в западноевропейских странах, является более широкое, чем в США, распространение партнерских отношений между предпринимателями и рабочими. Это проявляется в активном участии персонала в собственности, прибылях и принятии решений. Это обусловлено спецификой характера собственности. Так, в странах Западной Европы более широко развиты производственные кооперативы. Их можно рассматривать как самоуправляющиеся структуры. Также на государственных предприятиях распространено участие работников в оперативном управлении производством.

В Финляндии введена система «управления по результатам». При этой системе руководство, совместно с подчиненными определяет результаты, которые они намерены достичь.

В Дании, Австрии, Голландии, Люксембурге, Швеции принято соответствующее законодательство об обязательном участии рабочих в Советах директоров компаний с правом голоса. Работники компаний Франции также имеют своих представителей в советах директоров. Однако они лишены права голоса в принятии решений. Во многих странах Западной Европы сотрудники имеют право участвовать в решении социальных вопросов.

Обсуждая методы усиления мотивации на предприятиях в странах Европы, хочется отметить положительный опыт в этой сфере, получивший применение в Республике Татарстан для работников образования. Так представителям отрасли, проработавшим в течение учебного года без листов нетрудоспособности, дополнительно оплачивается отпуск в количестве 3 рабочих дней. Так же происходит предоставление свободных оплачиваемых социальных дней (от одного до трех дней). Работникам – женщинам, имеющим детей в возрасте до 16 лет, предоставляется не менее 2-х часов оплачиваемого свободного от работы времени в неделю или одного свободного дня в месяц.

Как мы видим, для закрепления специалистов каждая компания пытается сформулировать какие то свои, особые, «привелегии» и их широкий спектр был прослежен на примере всевозможных мотивационных факторов ряда зарубежных стран.

В странах Европы необходимо отметить общий высокий уровень социальной защищенности работников. Это является ключевым моментом, определяющим заинтересованность и активность трудовых коллективов.

Разветвленная система социального обеспечения финансируется за счет большей части государственных расходов. В связи с этим, методы мотивации и стимулирования персонала, отдельно применяемые на предприятиях играют роль дополнительного рычага воздействия.

Применение методов закрепления персонала, характерных для североевропейских странах, может дать нам максимально положительный эффект. Опыт работы кадровых подразделений и мониторинг причин увольнения показывает большой уровень текучести кадров в первые три года работы. Это объясняется факторами возраста и проблемами адаптации. Применяемая «демократичность управления», свойственная западным странам позволяет прежде всего в выгодном свете представить перспективы работы для наиболее социально неустойчивой прослойки населения, часто меняющего работу, таких как работники низшей квалификации, молодежь до 30 лет. Во-вторых - является надежной гарантией финансовой стабильности в будущем для людей зрелого возраста, имеющих семьи.

Чтобы механизм заинтересованности персонала надежно работал, его необходимо постоянно пересматривать и расширять. Дополнительные стимулы несут большую психологическую нагрузку: предлагая персоналу различные льготы, руководство компании может продемонстрировать заботу о своих подопечных, их здоровье, отдыхе, проблемах вне работы.

Но каким бы привлекательным не казался социальный пакет предприятия, без государственных программ финансирования привлечь и закрепить персонал в районах со сложными климатическими условиями весьма проблематично.

### **Библиографический список**

1. Башина В.Ф. Что происходит на родине викингов // Профсоюзы и экономика. 2015. №4. С. 21.
2. Барина М.А. Пенсионное обеспечение: новые подходы // Человек и труд. 2013. № 11. С.54.
3. Муравьева Н.В. Трансформация системы профессионального образования и обучения // Труд за рубежом. 2014. № 3. С. 60-77.
4. Шмидт В.Р. Молодой специалист на предприятии и в вузе: опыт модернизации профессионального образования США и Австралии // Труд за рубежом. 2015. № 3 (55). С. 91-92.