

*Никифорова Ф.В.  
студентка 2 курса магистратуры,  
Казанский Кооперативный институт (филиал)  
Российский Университет кооперации  
Россия, г. Казань  
e-mail: gimfiruza@mail.ru*

*Научный руководитель: Шарнина Н.М.,  
кандидат экономических наук, доцент  
Казанский Кооперативный институт (филиал)  
Российский Университет кооперации  
Россия, г. Казань*

## **ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МОТИВАЦИИ ТРУДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

***Аннотация:** На современном этапе развития экономики нашей страны практически перед каждым предприятием первоочередными задачами встают обеспечение повышения эффективности хозяйственной деятельности, усиление конкурентоспособности на рынке. В современном менеджменте предприятия персонал является основной движущей силой его эффективного функционирования и развития. Залогом эффективного функционирования современных предприятий является действенная система мотивации персонала, применение инструментов, которые побуждают сотрудников работать производительно для обеспечения достижения личностных целей и целей предприятия. Анализ исследования зарубежного опыта мотивации персонала показал, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и определенные недостатки. Главный научный результат: доказано, что зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности.*

***Ключевые слова:** мотивация труда, оплата труда, поощрение, персонал, предприятие, мотивационная модель.*

*Nikiforova F.V.  
2nd year master student,  
Kazan Cooperative Institute (branch)  
Russian University of Cooperation  
Russia, Kazan*

*Scientific adviser: Sharnina N.M.,*

*candidate of economic sciences, associate professor  
Kazan Cooperative Institute (branch)  
Russian University of Cooperation  
Russia, Kazan*

## **IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN LABOR MOTIVATION IN THE ACTIVITIES OF RUSSIAN ENTERPRISES**

**Abstract:** *At the present stage of development of the economy of our country, almost every enterprise faces the priority tasks of ensuring an increase in the efficiency of economic activity, strengthening competitiveness in the market. In modern enterprise management, personnel is the main driving force behind its effective functioning and development. The key to the effective functioning of modern enterprises is an effective system of staff motivation, the use of tools that encourage employees to work productively to ensure the achievement of personal goals and the goals of the enterprise. An analysis of the study of foreign experience in staff motivation showed that each of the existing models has both advantages and certain disadvantages. The main scientific result: it is proved that the foreign practice of personnel management is aimed, first of all, at the formation of an effectively working team, which, due to high motivation and professionalism, will achieve high performance results.*

**Key words:** labor motivation, wages, incentives, personnel, enterprise, motivational model.

Актуальность темы обусловлена новыми вызовами функционирования рынка труда и трансформацией общественных отношений, связанными с COVID-19, что заставляет пересмотреть механизм мотивации труда в направлении применения новейших инструментов использования и управления трудовыми ресурсами. Считаем, что обоснованная имплементация действенных инструментов мотивации труда, разработанных успешными предприятиями, приведет к достижению высокопроизводительной трудовой деятельности работников на предприятиях и рост эффективности использования человеческих ресурсов.

Целью статьи является анализ мотивационных моделей ведущих стран мира и формирование принципов имплементации их опыта в практику хозяйствования украинских предприятий. В результате исследования выделены действенные инструменты зарубежной практики, которые наиболее эффективны в условиях функционирования украинских предприятий:

-мотивация инновационной активности через оценки результатов работников;

-привлечение работников к управлению, стратегическому планированию и распределению прибыли предприятий, гибкость и социальная ориентированность оплаты труда, использование балльной и рейтинговой оценок эффективности труда рабочих, стимулирование конкуренции и командной работы работников.

Сформированы принципы внедрения эффективной модели мотивации труда на основе зарубежного опыта. Сделан вывод, что использование действенных инструментов зарубежного опыта мотивации труда на предприятиях в условиях системности и комплексности приведет к экономическому росту на предприятиях и социального развития страны.

Мотивация труда является сложным механизмом, который постоянно претерпевает изменения в соответствии с требованиями среды функционирования предприятия. Поэтому актуальность темы обусловлена новыми вызовами функционирования рынка труда и трансформацией общественных отношений, связанными с COVID-19, что заставляет пересмотреть механизм мотивации труда на зарубежных предприятиях, которые продемонстрировали свою эффективность в достижении желаемого экономического и социального эффекта. Считаем, что обоснованная имплементация действенных инструментов мотивации труда, разработанных успешными предприятиями, приведет к достижению высокопродуктивной трудовой деятельности работников на предприятиях и росту эффективности использования человеческих ресурсов.

Анализ последних исследований и публикаций. При проработке исследований, посвященных тематике мотивации труда, можно увидеть как среди зарубежных, так и среди отечественных ученых большой интерес к этой проблематике. Об эволюции взглядов на инструменты мотивации труда следует отметить таких ученых, как Маслоу со своей теорией человеческих потребностей (в виде пирамиды), которая предусматривает деление потребностей на

первичные (физиологические) и вторичные; Дж Бентхем теории «Кнута и пряника»; теория МакГрегора «X и Y» и также Портера и Лоулира, Адамса, Лейкерта и многих других. Эти труды являются базисной основой развития дальнейших теорий мотивации труда.

Механизм мотивации труда на отечественных предприятиях в основном основывается на материальных методах и инструментах. Считаем, что для улучшения эффективности работы персонала нужно применять новейшие методы мотивации, которые подтверждают свою эффективность в мировой практике. Прибегая к анализу опыта мировых лидеров экономики, следует выделить применение таких моделей экономики: японская, американская, французская, английская, немецкая и шведская.

Японская модель характеризуется более быстрым ростом уровня производительности труда по сравнению с уровнем жизни работников и их уровнем заработной платы. При этом государство не проводит кардинальных мер регулирования имущественного расслоения общества. Поэтому такая модель может существовать лишь в странах с высоким уровнем развития национального самосознания у всех членов общества, поддержание статуса нации является приоритетной по сравнению с поддержкой статуса конкретного индивида. Такой модели характерна готовность общества отстаивать интересы всей группы, нации, благосостояния страны, даже если это предполагает финансовые или иные потери для ее членов.

Анализируя систему мотивации труда Японии, ученые определяют ее патриархальный тип. Размер заработной платы работника устанавливается в соответствии с такими категориями, как: возраст, стаж работы, квалификация и мастерство. Базой традиционной личной тарифной ставки является возраст и стаж работника, профессиональный разряд и результативность труда, то есть «ставки за квалификацию». Такая модель мотивации труда позволяет учитывать возможность автоматического увеличения размера заработной платы без ее связи с повышением квалификации или трудовыми взносами работника, тем

самым усиливает мотивацию конкретного работника к результатам работа и увеличение его производительности труда.

Американская модель основана на социально - культурных ценностях нации, а именно ориентация на достижение личного успеха работников и достижение высокого уровня экономического благосостояния страны. Оплата труда является основой американской экономической системы мотивации труда. Поэтому при оплате труда работникам не предусматриваются дополнительные премиальные выплаты или денежные награды за выполнение определенной работы, так как американцы считают, что эти доплаты уже включены в высокой тарифной ставке работника определенной категории. Однако многие компании предполагают материальное поощрение своих работников. Около 61% американских компаний предоставляют за выполненные задания денежные выплаты или премии по системе «Pay for Performance» . При такой системе мотивации труда вознаграждение работника является результатом индивидуальных или командных результатов. Таким образом, эта система в этой модели является наиболее эффективной.

Критериями премирования являются экономические показатели, Показатели качества, результаты труда работника. Например, у компании «United AirlinesIns» с 2000 года размер премий менеджеров зависит от удовлетворенности трудом рядовых работников. Сейчас в США хотят ввести премии учителям в зависимости от успеваемости их учеников. Специальные индивидуальные премии предоставляются за лояльность компании, за владение знаниями и навыками.

Компания «Херох» использует систему оплаты труда «оплата против риска» Для того чтобы получить бонусы за свою работу, работники отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму в два раза большую, чем та, от которой отказались . Такую гибкость системы оплаты труда позволяют осуществлять периодические аттестации работников, результаты устанавливают уровень оплаты труда работников в следующем периоде. Обычно заработная плата

подлежит пересмотру каждые 3 месяца в первый год работы, а в дальнейшем - 1-2 раза в год. Достаточно популярным является рост заработной платы работников американских компании не на основе роста выработки, а на основе повышения квалификации работника или освоение им новых профессий. После такого обучения работники получают баллы и, достигнув определенного числа баллов, получают прибавку к зарплате.

Достаточно интересной является методика французской модели оценки труда, которая предусматривает балльную оценку эффективности труда работника по шести показателям (от 0 до 120 баллов): качество работы, производительность труда, профессиональные знания, этика производства, соблюдение техники безопасности и инициативность. Также она предусматривает деление персонала на 5 категорий: первая - работники, которые набрали от 100 до 120 баллов, вторая - от 76 до 99 баллов, третья - от 52 до 75 и др. Преимущество этой модели заключается в ее сильной мотивационной действия и стимулирования эффективности и качества труда.

Модель мотивации труда в Великобритании характеризуется партнерскими отношениями между работниками и управляющим звеном на предприятиях. Инструментами такой модели являются:

- участие персонала в распределении прибыли собственности и принятии решений на предприятии,
- система оплаты труда осуществляется двумя путями, которые зависят от прибыли: денежная и акционерная (частичная оплата в виде акций).

Таким образом, мотивация труда работников имеет три аспекта: основная заработная плата, выплата от участия в прибыли в соответствии с трудом и доля за вложенный работниками капитал.

Такая модель обеспечивает заинтересованность работников в результатах деятельности предприятия и его развития, улучшает отношение работников к работе, стимулирует улучшение эффективности и производительности труда, налаживает взаимоотношения между управляющей и служебной звеном.

Британские компании также активно применяют различные системы премирования для своих сотрудников.

В немецкой модели мотивации труда центральным объектом является человек как личность со своими интересами, с одной стороны, и осознанием ее социальной ответственности - с другой. В Германии рыночная модель является социально-ориентированное государство обеспечивает равные условия для всех слоев населения и не допускает проявления несправедливости в отношении менее защищенных слоев. Германия определяет уровень оплаты труда с участием государства, профсоюзов и представителей менеджмента предприятия. Основным принципом ее определения является справедливость. В целом уровень оплаты труда определяется производительностью, степенью сложности труда и квалификацией работника. При росте производительности и при индивидуальных достижениях работника предусматриваются бонусные выплаты. Почти все предприятия Германии предоставляют работникам, кроме медицинского страхования, оплачиваемого питания и возможности посещать различные курсы по интересам, спортивные залы, библиотеки, экскурсии, разнообразные культурные программы и выставки.

В основу шведской модели мотивации труда положена социальная защищенность работников. ее социальная политика направлена в основном на сокращение имущественного неравенства путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченного населения государства. Еще с 50-х годов путем ведения переговоров шведских профсоюзов было принято решение о заключении коллективных договоров с учетом так называемой солидарной заработной платы, которая базируется на принципах: уменьшение разрывов между минимальной и максимальной заработной платой и равной оплаты за равный труд.

Анализируя эти модели, отметим, что общими чертами их является социальная направленность труда через социальный диалог профсоюзов, работников и работодателей и зависимость от результатов работы. Их

эффективность обусловлена уникальными особенностями национальной аутентичности и структуры общества.

Рассмотрим подробнее те формы оплаты труда, которые могут быть адаптированы к российским реалиям:

- инструменты американской модели, которые способствуют повышению уровня удовлетворенности от работы и качества труда, что помогает существенно экономить при изготовлении продукции и позволяет увеличивать объем выпуска продукции, не снижая ее качество, а также стимулирует инновационную активность работников;

- участие в прибылях предприятия в соответствии с английской моделью. Это позволяет существенно повысить заинтересованность работников результатами их деятельности, что поможет достичь роста производительности и эффективности труда;

- гибкость оплаты труда в японской модели, которая обеспечивает опережающие темпы роста производительности труда, а не оплаты труда;

- социальные гарантии работников, заимствованные из шведской и немецкой моделей, будут обеспечивать преданность персонала и социальную ответственность.

Поэтому, учитывая мировой опыт мотивации труда и анализ научной литературы, нами сформировано 20 важных принципов внедрения эффективной модели мотивации работников на основе зарубежного опыта:

1. Привлечение всех сотрудников к разработке, внедрение и совершенствование программ вознаграждений. Это обеспечит соблюдение принципов справедливости и солидарности социально-трудовых отношений. Такой инструмент будет способствовать налаживанию социального диалога между работниками и руководством по дальнейшему сотрудничеству.

2. Механизм мотивации труда должна формировать систему вознаграждений, которые стоят усилий работников. Включение сотрудников в процесс разработки программы награждения чрезвычайно важно для того, чтобы они ценили награды и считали их достойными усилий. Менеджеры должны



ценить вклад работников и соответственно выбирать вознаграждение. Сотрудники, которые считают вознаграждение стоимостью усилий, будут более мотивированы к тому, чтобы упорно работать, чтобы их получить. 3. Понятная и прозрачная система получения вознаграждения. Руководители должны четко обозначить, как работники могут зарабатывать вознаграждение. Когда работники будут иметь комплексное понимание того, что от них ожидается, они смогут достичь стандартов эффективности.

4. Достижимость и прозрачность стандартов мотивации сотрудников. Работники должны видеть вознаграждение таким, которое можно достичь, чтобы они приложили необходимые усилия для их получения. Кроме того, предоставление сотрудникам инструментальной панели, где они могут просматривать свои результаты в режиме реального времени, позволит им точно оценить свою собственную деятельность и иметь реальные ожидания вознаграждения.

5. Определение базового вознаграждения за объективными данными об эффективности. Когда вознаграждение распределяется на основе объективных данных, работники имеют большую вероятность воспринимать процесс как справедливый, а также, скорее всего, иметь конкретное понимание того, что от них ожидается. Это повысит их мотивацию к достижению желаемых результатов.

6. Справедливость системы мотивации труда согласно убеждениям работников. Когда работники рассматривают систему вознаграждения как справедливую, они будут больше участвовать в попытках получить вознаграждение. Награды следует распределять по той же схеме согласно заранее определенной политике. Ведь известно, что самым большим демотиватором является ощущение несправедливости. К тому же это субъективная категория, поэтому важна оценка уровня справедливости именно со стороны персонала.

7. Четкий механизм взаимосвязи производительности труда работника и вознаграждения. По этому принципу следует применять прогрессивные системы сдельной оплаты труда и премий за результаты работы. Кроме того, такие

расчеты должны быть открытыми для работников через диджитализированные инструменты.

8. Мотивация должна учитывать не только большие достижения и результаты, но и незначительные. Ведь работник может считать большие результаты по объективным или субъективным причинам недостижимыми и не будет совершенствовать свои профессиональные качества. Соблюдение этого принципа обеспечит прогресс предприятию, сохранение талантов и необходимых функциональных единиц.

9. Командная работа должна мотивироваться, поскольку такая работа обычно дает синергетический эффект. Награды, заслуженные работой в командах, должны быть включены в стратегию компании. Кроме того, ресурсы, посвященные награждению команды, должны быть значительными. Это может существенно повлиять на сотрудничество и сплоченность сотрудников компании.

10. Обеспечение вознаграждения сразу по результатам. Существует временная составляющая эффекта вознаграждения. Чем дольше задержка в предоставлении вознаграждения после достижения работника, тем меньшее влияние она имеет на формирование дальнейшего поведения. Награда за поведение, которое соответствует стандартам производительности, должна осуществляться немедленно.

11. Индивидуализация мотивации труда. То есть вознаграждение работников должно соответствовать их потребностям и запросам. Понимание потребностей работников является базовым элементом этого принципа. Следует отметить, что вознаграждение, которое каждый работник хочет, не обязательно может быть вознаграждением с самым мотивирующим влиянием. Так, исследование показало, что большинство работники предпочитают денежное вознаграждение; однако многие сотрудники будут лучше работать в погоне за безличными вознаграждениями подобной ценности Руководители, которые стремятся получить наибольшее влияние от своих программ вознаграждений,

должны включать как денежные, так и неденежные вознаграждения за результативность.

12. Сочетание материальных и моральных систем мотивации труда. Системы вознаграждений, включающих комбинацию денежных и неденежных вознаграждений, а также социальные награды (например, признание и похвала) имеют наибольшее влияние на результативность работы сотрудников. Выплата денежных бонусов в единичных случаях способна максимизировать их эффект, поскольку деньги мотивируют лишь тогда, когда это значительная сумма.

13. После того, как поведение превратится в привычку, нужно распределить вознаграждения на основе переменного соотношения или графика интервалов изменения. Переменное соотношение и графики переменных интервалов подкрепления приводят к наиболее значительным изменениям поведения, как только поведение становится привычным. Это изменение поведения также более устойчиво к ослаблению. Поэтому один из этих графиков усиления должен диктовать процесс распределения вознаграждений после привычки.

14. Не стоит раскрывать денежную стоимость немонетарных материальных вознаграждений. Сотрудники, которые не знают о точной денежной стоимости немонетарного вознаграждения, их больше мотивируют. Ведь такую форму мотивации работники принимают как ценность или моральное удовлетворение.

15. Использование долгосрочных программ мотивации труда. Программы долгосрочного вознаграждения оказывают наибольшее влияние на результативность труда работников и наиболее эффективно способствуют достижению целей предприятия.

16. Сбалансирование программы конкурентности работников с неконкурентными программами. Конкурентные программы поощрения столь же эффективны, как и неконкурентные программы для повышения эффективности. Эффективная стратегия награждения должна включать обе.

17. Награда как неотъемлемая часть стратегии компании. Награда является неоценимой при согласовании поведения работников с деловой стратегией организации. Нужно убеждаться, что вознаграждена поведение соответствует стандартам, целям и стратегии компании.

18. Адаптивность и динамичное развитие форм мотивации труда. Когда вознаграждение часто меняется, работники будут более удивлены, а процесс будет более увлекательным. Когда работники будут работать в ожидании новой награды, они будут прилагать больше усилий для их достижения.

19. Предсказания карьерного роста и признания работников за перманентное развитие.

Имплементация этих принципов во взаимосвязи и взаимодействии в практику деятельности отечественных предприятий позволит предприятиям как можно лучше наладить их систему мотивации работников, а следовательно, и достичь поставленных целей на основе эффективного использования персонала.

### Список литературы

1. Арутюнова А.А. Теоретические аспекты анализа фонда заработной платы // Актуальные вопросы экономических наук: материалы III междунар. науч.-практ. конф. Краснодар, 2020. С. 394-397

2. Борисова В.Ю. Вопросы анализа фонда заработной платы: методические аспекты и направления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3/1 (73). С. 84-89

3. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. М.: Экономика, 2017. 108 с

4. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // Социологические исследования. 2019. № 12. С. 1-12.

5. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 3. С. 96-101.