

УДК 331.1

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.046

**Мировой и российский опыт трансформации подходов к мотивации и стимулированию труда работников предприятий****Митрофанова Инна Васильевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник,  
лаборатория региональной экономики,  
Федеральный исследовательский центр – Южный научный центр Российской академии наук,  
344006, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, просп. Чехова, 41;  
профессор кафедры экономической теории, мировой и региональной экономики,  
Волгоградский государственный университет,  
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;  
e-mail: mitrofanova@volsu.ru

**Рябова Инна Алексеевна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления,  
Волгоградский государственный технический университет,  
400005, Российская Федерация, Волгоград, просп. Ленина, 28;  
e-mail: mia05011986@yandex.ru

**Трилицкая Оксана Юрьевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента,  
Волгоградский государственный университет,  
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;  
e-mail: trilickaya\_oksana@volsu.ru

**Чigareва Татьяна Владимировна**

Старший преподаватель, кафедра теории финансов, кредита и налогообложения,  
Волгоградский государственный университет,  
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;  
e-mail: chigareva\_tv@volsu.ru

**Пономарева Анастасия Сергеевна**

Магистр экономики,  
кафедра экономической теории, мировой и региональной экономики,  
Волгоградский государственный университет,  
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;  
e-mail: anastasiya-dudchenko@mail.ru

**Аннотация**

Реализация курса на цифровизацию в России усиливает актуальность и значимость разработки и внедрения на практике современных инструментов мотивации и стимулирования труда работников предприятий с учетом успешного отечественного и зарубежного опыта.

Традиционно выделяемые и изучаемые эндогенные факторы мотивации и стимулирования труда работников подвергаются сегодня существенной трансформации. Факторы со стороны руководства предприятия уже не ограничиваются особенностями менеджмента, связанными с личностными характеристиками менеджера, и ориентированы на текущие и будущие возможности предприятия (включая доступность финансовых ресурсов), особенности ведения бизнеса, цели и приоритеты развития предприятия. Факторы со стороны работников, которым уделяется наиболее пристальное внимание в традиционных теориях мотивации и стимулирования труда, также модифицируются, хотя их основу по-прежнему составляют потребности работников, изменяется набор данных потребностей. Выявление общих закономерностей и особенностей данных изменений позволяет значительно упростить анализ и управление факторами мотивации и стимулирования труда современного работника

В статье раскрыта эволюция теоретического концепта исследования мотивации и стимулирования труда, раскрыта сущность трансформация системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий с учетом общероссийских и мировых тенденций.

**Для цитирования в научных исследованиях**

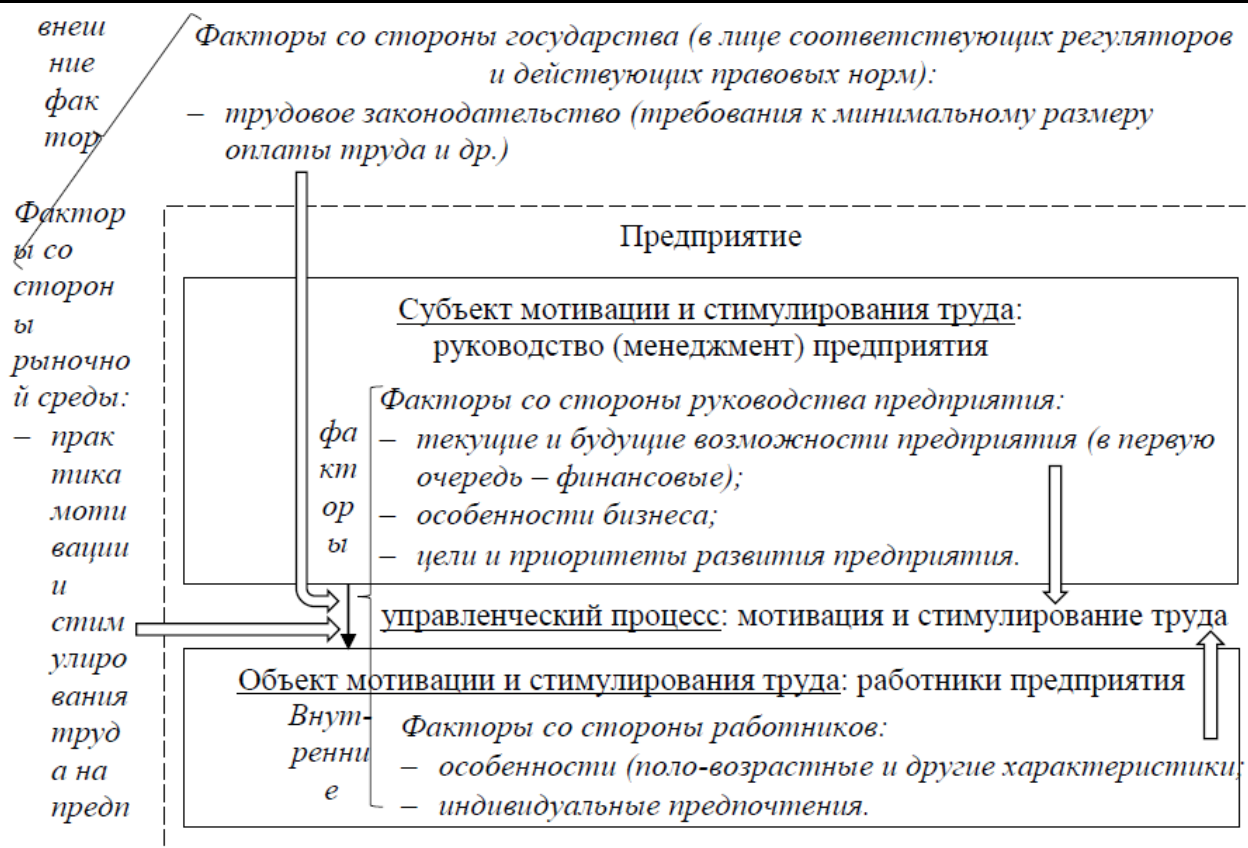
Митрофанова И.В., Рябова И.А., Трилицкая О.Ю., Чigareва Т.В., Пономарева А.С. Мировой и российский опыт трансформации подходов к мотивации и стимулированию труда работников предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 452-472.

**Ключевые слова**

Труд, персонал, потребности, предприятие, мотивация, стимулы, теория, трансформация, эволюция, экзогенные факторы, эндогенные факторы, регулирование

**Введение**

Тенденция цифровизации современных хозяйственных систем открывает новые возможности для мотивации и стимулирования труда работников предприятий, в то же время значительно усложняя систему факторов данного процесса. Ранее существенное внимание на процесс мотивации и стимулирования труда работников предприятий оказывали только внутренние по отношению к предприятию факторы – факторы со стороны работников (их потребности) и факторы со стороны руководства (особенности управления предприятием). В современных цифровых социально-экономических системах усиливается и становится все более важным влияние внешних по отношению к предприятию факторов процесса мотивации и стимулирования труда работников. Цифровые технологии обеспечивают доступность информации о внешней среде, причем как для работодателей, так и для работников (рис. 1).



**Рисунок 1 – Система факторов мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия**

### **Факторы мотивации и стимулирования труда работников предприятий**

Совокупность выделенных внешних факторов мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия включает в себя, во-первых, факторы со стороны государства (в лице соответствующих регулятором и действующих правовых норм). За последние годы нормы трудового законодательства значительно ужесточились, в частности, введены требования к минимальному размеру оплаты труда работников. Поэтому применение многих методов материальной мотивации и стимулирования труда работников (к примеру, метода дифференциальной оплаты труда Ф. У. Тейлора) невозможно, так как противоречит действующему трудовому законодательству. В связи с этим работодатели вынуждены либо искать обходные пути трудового законодательства, либо гарантированно выплачивать работникам фиксированную (минимальную) заработную плату (оклад). При этом способом мотивации и стимулирования труда работников будет выступать не возможность получения оклада, а его величина и/или дополнительные материальные выплаты (премии, бонусы и т.п.). Важно заметить, что факторы со стороны государства в основном регулируют вопросы материальной мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия.

Во-вторых, в число внешних факторов мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия также входят факторы со стороны рыночной среды. Тенденция усиления корпоративной социальной ответственности приводит к тому, что все больше современных предприятий публикует в открытом доступе (на своих Интернет-сайтах) отчеты о

реализуемой ими практике мотивации и стимулирования труда. В дополнение к этому цифровые технологии открывают широкие возможности для коммуникации работников различных предприятий, в процессе которых могут обсуждаться особенности практики мотивации и стимулирования труда, которая, как правило, не представляет коммерческой тайны, а, напротив, рассматривается современными предприятиями как важная составляющая маркетинга персонала и источник конкурентоспособности.

Учет особенностей практики мотивации и стимулирования труда работников на предприятиях-конкурентах необходим современным предприятиям, так как разработка и реализация более успешной данной практики обеспечивает: 1) высокую лояльность работников к предприятию: осознавая свою ценность для предприятия и наличие лучших условий труда (в аспекте мотивации и стимулирования), работники будут эмоционально связаны с предприятием, что будет не только способствовать их удержанию на предприятии, но и будет само выступать стимулом к проявлению как можно более высокой производительности труда работниками; 2) привлечение новых лучших работников на рынке труда: осознавая преимущества данного предприятия, попасть к нему на работу будут стремиться лучшие работники на рынке труда, благодаря чему мотивация и стимулирование труда будут направлены не на доведение производительности труда на предприятии до среднестатистического уровня, а на интенсивный рост, а при исчерпании его возможностей – поддержание на высоком уровне производительности труда работников предприятия: заинтересованные в извлечении выгоды от проявления высокой производительности труда, и осознающие ее преимущества по сравнению с имеющимися аналогами, работники будут ориентироваться не на минимальную оплату труда (оклад), а на стимулирующие выплаты (премии, бонусы и т.п.), что позволит не только одновременно достичь высокого уровня производительности предприятия в целом, но и удерживать его в долгосрочном временном периоде [Митрофанова, Тлисов, 2015].

Реализация менее успешной практики мотивации и стимулирования труда работников, чем на предприятиях – конкурентах, в свою очередь, с высокой вероятностью может приводить к следующим последствиям: подрыв мотивации работников к труду и критическое снижение производительности труда: осознавая свое невыгодное положение по сравнению с работниками других предприятий, работники могут проявлять низкий интерес к действующей системе мотивации и стимулирования труда и демонстрировать низкую производительность, ориентируясь только на минимальную оплату труда (оклад); стремление работников к смене места работы и соответственно высокой текучести кадров на предприятии: заинтересованные в улучшении условий труда (в аспекте мотивации и стимулирования), работники будут стремиться к переходу на предприятия-конкуренты, что будет приводить к утрате корпоративных знаний и информации и снижению конкурентоспособности предприятия; сложность или даже невозможность привлечения высококвалифицированных и востребованных на рынке труда специалистов: быстрое распространение информации о неблагоприятных условиях (в аспекте мотивации и стимулирования) труда приведет к формированию и закреплению за предприятием соответствующей репутации на рынке труда, в результате чего оно не сможет привлекать лучших работников, и система мотивации и стимулирования труда будет ограничена доведением производительности труда на предприятии до среднестатистического уровня.

Традиционно выделяемые и изучаемые внутренние факторы мотивации и стимулирования труда работников в настоящее время подвергаются существенной трансформации. Факторы со

стороны руководства предприятия сегодня не ограничиваются особенностями менеджмента, связанными с личностными характеристиками менеджера, а включают в себя также следующие факторы: текущие и будущие возможности предприятия: это в первую очередь доступность ресурсов для мотивации и стимулирования труда, среди которых ключевое место занимают финансовые ресурсы; особенности бизнеса: ценность человеческих ресурсов для предприятия определяет необходимость и целесообразность мотивации и стимулирования труда в принципе, а также ее границы; цели и приоритеты развития предприятия: в зависимости от того, до какого уровня должна быть доведена производительность труда на предприятии и какой должна быть ее структура (ограниченной основной производственной деятельностью или дополненной другими видами деятельности) зависит предпочтительный набор методов мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Факторы со стороны работников, которым уделяется наиболее пристальное внимание в традиционных теориях мотивации и стимулирования труда, сегодня также модифицируются – хотя их основу по-прежнему составляют потребности работников, изменяется набор данных потребностей. Выявление общих закономерностей и особенностей данных изменений позволяет значительно упростить анализ и управление факторами мотивации и стимулирования труда работников современных предприятий.

В своем недавнем (2016 г.) исследовании польский ученый А. Савицки выявил ключевые детерминанты, которые оказывают определенное влияние на мотивацию и стимулирование труда со стороны работников современных предприятий [Sawicki, 2016]. Это международное исследование, проведенное в 14-и европейских странах (Германия, Бельгия, Испания, Франция, Италия, Швеция, Великобритания, Румыния, Турция, Финляндия, Австрия, Чехия, Нидерланды и Польша) с изучением 13,6 тыс. работников предприятий различных отраслей народного хозяйства.

А. Савицки отмечает, что в настоящее время рынок труда состоит из трех поколений работников. Представители разных поколений разделяют различные ценности, испытывают различные потребности и ожидают различных мер со стороны руководства (менеджмента) предприятия. Общим знаменателем, объединяющим представителей всех трех поколений, является уровень вознаграждения.

Вместо того, чтобы предлагать все доступные средства мотивации и стимулирования труда каждому работнику, для современного предприятия выгоднее разделить работников на группы (к примеру, на поколения), что обеспечит как удовлетворенность потребностей работников, так и экономию ресурсов для предприятия. По аналогии с европейской классификацией работников в данном магистерском исследовании составлена авторская классификация российских работников, которая представлена в табл. 1.

**Таблица 1 – Классификация поколений работников современных российских предприятий**

Критерии сравнения	Характеристики поколений работников предприятий		
	Поколение «X»	Поколение «Y»	Поколение «Z»
временные рамки поколения (года рождения работников)	до 1990 г.	1990-1999 гг.	после 2000 г.
наивысшая ценность	стабильность	Возможности для развития	удобство, комфорт, независимость
предпочтительный режим работы	фиксированный	Фиксированный или гибкий	гибкий

Критерии сравнения	Характеристики поколений работников предприятий		
	Поколение «X»	Поколение «Y»	Поколение «Z»
предпочтительное место работы	на территории работодателя	На территории работодателя ли на дому	на дому
приоритетность потребностей (в соответствии с адаптированной к современным условиям иерархией А.Г. Маслоу)	принадлежность к организации; признание в организации; финансовое обеспечение; комфорт и безопасность условий труда; самореализация.	самореализация; финансовое обеспечение; принадлежность к организации; признание в организации; комфорт и безопасность условий труда.	комфорт и безопасность условий труда; самореализация; финансовое обеспечение; признание в организации; принадлежность к организации.
Отношение к соперничеству	негативное – стремление к сотрудничеству	Позитивное – готовность и склонность к конкуренции	противоречивое – соперничество с самим собой
предпочтительный методический подход к мотивации и стимулированию труда	нематериальный методический подход	Материальный методический подход	комбинированный методический подход

Как видно из данных табл. 1, к поколению «X» в данной работе условно отнесены работники, рожденные до 1990 г., то есть в так называемый советский период. Наивысшую ценность для них представляет стабильность. Они предпочитают фиксированный режим работы, предполагающий четкое нормирование труда и рабочего времени и окладную систему оплаты труда, чтобы гарантированно получать минимальную заработную плату. Привычное и предпочтительное место работы для них – на территории работодателя. Для них характерна следующая приоритетность потребностей (в соответствии с адаптированной к современным условиям иерархией Маслоу): принадлежность к организации; признание в организации; финансовое обеспечение; комфорт и безопасность условий труда; самореализация.

Предпочтительный методический подход к мотивации и стимулированию труда работников данного поколения – нематериальный, связанный с налаживанием и поддержанием благоприятной рабочей атмосферы и корпоративной культуры. Конкуренция (соперничество), как правило, негативно воспринимается представителями данного поколения, так как они склонны к сотрудничеству и как стресс воспринимают соперничество. Это открывает широкие возможности для организации командной работы представителей данного поколения и достижения высокой производительности труда в рамках рабочих команд.

К поколению «Y» в данной работе условно отнесены работники, рожденные в период 1990–1999 гг., то есть в так называемый период перестройки (наиболее интенсивной рыночной трансформации экономики России). Наивысшую ценность для них представляют возможности для развития. У них нет четких предпочтений относительно режима и места работы. Для них характерна следующая приоритетность потребностей (в соответствии с адаптированной к современным условиям иерархией Маслоу): самореализация; финансовое обеспечение;

принадлежность к организации; признание в организации; комфорт и безопасность условий труда.

Предпочтительный методический подход к мотивации и стимулированию труда работников данного поколения – материальный, связанный с выплатой вознаграждений (премий, бонусов) в дополнение к основному окладу, а также с предоставлением возможностей для самореализации и построения карьеры (что обязательно должно сопровождаться финансовыми привилегиями). Конкуренция, как правило, позитивно воспринимается представителями данного поколения, так как они склонны к соперничеству и как стресс воспринимают совместную работу в командах. Это открывает широкие возможности для организации внутрикорпоративных соревнований работников, приводящих к росту их индивидуальной производительности труда.

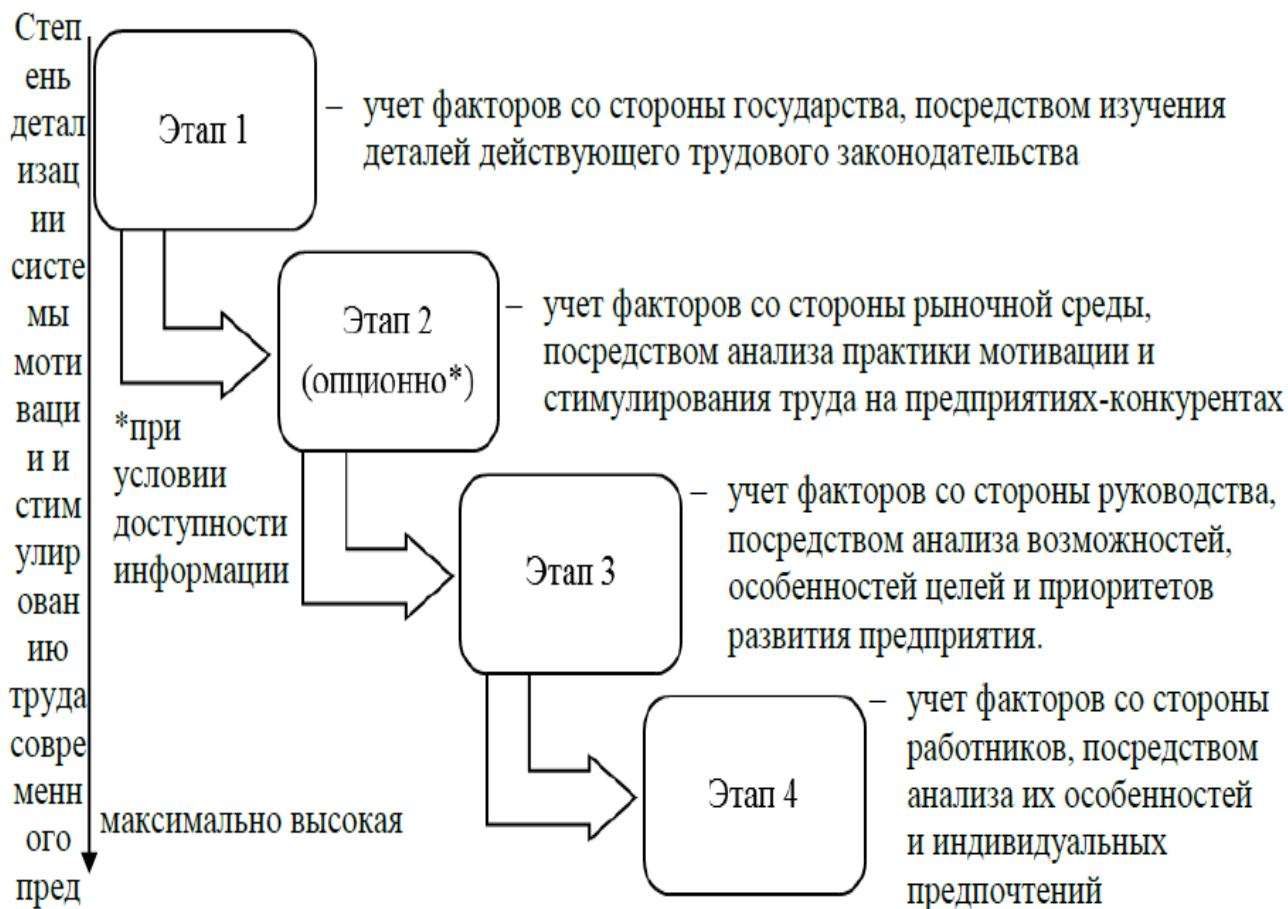
К поколению «Z» в данной работе условно отнесены работники, рожденные после 2000 г., то есть в так называемый современный российский период, которые сейчас только выходят на рынок труда и заполнят его в ближайшие 5–10 лет. Наивысшую ценность для них представляют удобство, комфорт и независимость. Они предпочитают гибкий режим работы в удобное для них время и работу на дому (дистанционную занятость). Для них характерна следующая приоритетность потребностей (в соответствии с адаптированной к современным условиям иерархией Маслоу): комфорт и безопасность условий труда; самореализация; финансовое обеспечение; признание в организации; принадлежность к организации.

Предпочтительный методический подход к мотивации и стимулированию труда работников данного поколения – комбинированный, связанный с предоставлением им возможностей для раскрытия собственного потенциала и одновременно с этим – максимизации своего дохода. Конкуренция (соперничество), как правило, противоречиво воспринимается представителями данного поколения, так как они склонны к соперничеству с самими собой, то есть достижению все более высоких целей по сравнению с предыдущими. Это открывает широкие возможности для мотивации и стимулирования труда работников данного поколения, посредством их обучения и развития, что уже само по себе будет обеспечивать рост производительности их труда.

В дополнение к представленной классификации по возрастному критерию современных работников можно условно классифицировать по половому критерию, в соответствии с чем выявлены следующие закономерности: работники мужского пола в большей степени склонны к построению карьеры и наиболее восприимчивы к финансовым методам мотивации и стимулирования труда, готовы к конкуренции; работники женского пола гораздо выше ценят удобство режима работы и комфорт рабочих условий, отрицательно настроены по отношению к конкуренции и высоко восприимчивы к нефинансовым методам мотивации и стимулирования труда.

Следует отметить, что категории работников в данной работе (в обеих классификациях) выделены условно, и на практике возможны вариации, не вписывающиеся в предложенные классификации работников. Поэтому на практике для успешной мотивации и стимулирования труда необходимо проведение углубленных исследований, выходящих за рамки формальных половозрастных признаков работников.

Уточненная (расширенная по сравнению с традиционной) система факторов мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия послужила основанием для разработки следующего авторского алгоритма создания системы мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия (рис. 2).



**Рисунок 2 – Алгоритм создания системы мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия**

В противоположность традиционному этот алгоритм предполагает первостепенный учет внешних факторов мотивации и стимулирования труда работников, начиная от факторов со стороны государства и заканчивая факторами со стороны рыночной среды (при условии доступности соответствующей информации). Затем производится обязательный учет внутренних факторов – сначала со стороны руководства и затем со стороны работников предприятия.

По мере перехода к следующему этапу степень детализации системы мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия возрастает. Данная система может быть ориентирована как на обобщение и универсализацию методов мотивации и стимулированию труда всех работников предприятия (что является менее время - и ресурсоемким со стороны менеджмента), так и на индивидуализацию данных методов (что является более время - и ресурсоемким со стороны менеджмента).

Таким образом, выявленные принципиальные отличия современной системы факторов мотивации и стимулирования труда работников современного предприятия от традиционной указывают на потенциальные изменения в применяемой управленческой практике. В связи с этим отдельного внимания и изучения заслуживает процесс трансформации системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий в условиях рыночной экономики.



## **Трансформация системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий**

Контент-анализ существующей научной литературы [Белова, 2016; Болгова, Болгова, Кузнецов, 2013; Киселева, Жабкина, Кузнецов, 2013]) показал, что актуальные тенденции в российский социально-экономической системе, связанные с ее рыночными преобразованиями, способствуют следующим трансформационным процессам, происходящим в системе мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий: усиление конкуренции на отраслевых рынках современной России приводит к необходимости предприятий управлять своей конкурентоспособностью, важным фактором которой выступают человеческие ресурсы, и мотивация и стимулирование труда становится неотъемлемой составляющей успешной предпринимательской деятельности, поскольку обеспечивает рост качества выпускаемой продукции (оказываемых работ, услуг) и производительности труда (то есть количества данной продукции); преобладание частного предпринимательства (с полной хозяйственной самостоятельностью от государства) открывает широкие возможности и перспективы для мотивации и стимулирования труда работников; в интересах повышения и поддержания на высоком уровне конкурентоспособности государственных организаций практика мотивации и стимулирования труда работников становится обязательной для бюджетных предприятий (образовательных, медицинских и т.д.).

Особенности системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий в условиях рыночной экономики позволил выявить проведенный SWOT-анализ данной системы (табл. 2).

**Таблица 2 – SWOT-анализ системы мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий в условиях рыночной экономики**

S	Предпосылки к мотивации и стимулированию труда работников	высокая человекоемкость производства благодаря низкой степени его автоматизации.
W	Препятствия на пути мотивации и стимулированию труда работников	дефицит финансовых ресурсов у современных российских предприятий; низкая ценность человеческого капитала на современных российских предприятиях.
O	Возможности и перспективы развития мотивации и стимулированию труда работников	построение инновационной экономики, в условиях которой усиливается человекоемкость производства.
T	Угрозы развитию мотивации и стимулированию труда работников	автоматизация производства в условиях построения цифровой экономики.

Предпосылкой к мотивации и стимулированию труда работников современных российских предприятий выступает высокая человекоемкость производства благодаря низкой степени его автоматизации. Объем производства напрямую зависит от производительности труда работников предприятия. Препятствиями на пути мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий выступают дефицит финансовых ресурсов у современных российских предприятий и низкая ценность человеческого капитала на современных российских предприятиях.

Возможности и перспективы развития мотивации и стимулированию труда работников современных российских предприятий связаны с построением инновационной экономики, в условиях которой усиливается человекоемкость производства. Угрозой развитию мотивации и стимулированию труда работников выступает автоматизация производства в условиях построения цифровой экономики.

Результаты социологического опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) в 2016 г., охватившего 46 регионов 9-и федеральных округов России (объем выборки респондентов составил 1600 чел. в возрасте старше 18 лет) показали, что: важность и необходимость материальной мотивации и стимулирования труда признают 62% современных российских работников; сильное влияние условий труда на производительность подчеркивают 28% современных российских работников; по мнению 24% современных российских работников на качество работы и производительность труда влияет обесценивание денег и снижение минимальной оплаты труда (в реальном выражении); на зависимость производительности труда от возможностей для продолжения обучения своей профессии, повышения квалификации и саморазвития указывают 12% современных российских работников [Отношение к труду, 2016]

Результаты другого социологического опроса, проведенного ВЦИОМ в 2017 г. и в котором приняло участие 1200 человек в возрасте от 18 лет, показали, что большинство (86%) современных российских работников удовлетворены и довольны своей работой, причем 79% из них оценивают свое материальное положение как низкое, а уровень оплаты труда как неудовлетворительный; возможности для общения с людьми в качестве фактора мотивации и стимулирования труда отметили 20% современных российских работников; возможность заниматься любимым делом как самостоятельный мотив и стимул к работе подчеркнули 19% современных российских работников; приоритетность заработной платы в качестве мотива и стимула к труду отметили только 13% современных российских работников; удобство графика работы как фактор удовлетворенности работой, а также мотив и стимул к труду первостепенно для 9% современных российских работников; интересный характер, насыщенность и возможность чередования разных видов деятельности оказалось предпочтительным способом мотивации и стимулирования труда для 8% современных российских работников; основными причинами недовольства работой, по мнению большинства современных российских работников, являются низкий уровень заработной платы, причем 61% из них уверены, что рост качества выполнения работы и производительности труда не приведет к повышению выплачиваемого им материального вознаграждения [Удовлетворенность работой российских, 2017]:

Анализ обозначенных результатов недавних социологических опросов показал, что, во-первых, несмотря на важность материальной мотивации и стимулирования труда, для современных российских работников более предпочтительна нематериальная мотивация и стимулирования труда. Вероятно, это обусловлено тем, что большинство из них относятся к категории «X». Так, согласно статистическим данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат) за 2018 г., 79,4% современных российских работников старше 30 лет, то есть родились до 1990 г. [Россия в цифрах, 2018].

Во-вторых, реализуемая в современной России практика мотивации и стимулирования труда характеризуется низкой эффективностью, поскольку в ней преобладают материальные методы, в то время как, по мнению работников, именно низкий уровень заработной платы подрывает их мотивацию к труду. Наиболее вероятной причиной данного противоречия является постиндустриальная направленность экономики современной России, в условиях

которой среди отраслей народного хозяйства преобладает сфера услуг. Так, согласно статистическим данным Росстат за 2018 г., 50,7% выпуска в текущих основных ценах сосредоточено в сфере услуг [Россия в цифрах, 2018].

По сравнению с промышленностью, в которой производительность труда определяется преимущественно возможностями и усилиями работников, в сфере услуг показателем производительности труда выступает число (в количественном выражении) и объем (в стоимостном выражении) проданной продукции (товаров, работ, услуг), и ключевым фактором объема продаж выступает объем платежеспособного спроса. То есть даже при сильной мотивации к труду продавец не может обеспечить рост продаж при дефиците платежеспособного спроса.

Согласно социологическому опросу, проведенному ВЦИОМ в 2016 г., в рамках которого было опрошено 1600 человек в 130-и населенных пунктах в 46 регионах России, большинство россиян (72%) считают настоящее время неблагоприятным для совершения крупных покупок, 65% российских потребителей считают необходимым снизить текущие расходы и сберегать свободные финансовые ресурсы для будущих временных периодов, и 87% современных россиян негативно настроены против системы банковского кредитования [Потребительские настроения россиян, 2016].

Это означает, что в современной России наблюдается низкий уровень платежеспособного спроса, и производительность труда в преобладающей сфере народного хозяйства – сфере продаж – достигла своего порогового уровня и не может быть увеличена, несмотря на заинтересованность и усилия работников. С позиций работодателей это означает ухудшение условий для ведения бизнеса и нецелесообразность мотивации и стимулирования труда работников. С позиций работников это означает подрыв мотивации к труду и дальнейшее снижение качества работы и производительности труда.

В-третьих, возможности в области нематериальной мотивации и стимулирования труда работников современных российских предприятий ограничены. Принимая во внимание достаточно высокую важность заниматься любимым делом для современных российских работников, а также имеющуюся статистическую информацию о том, что, по подсчетам научно-исследовательского института «Высшая школа экономики», в 2016 г. только 54,8% современных российских работников трудоустроены по специальности (в рамках выбранной ими профессии), можно заключить, что 45,2% российских работников не имеют возможности заниматься любимым делом, и у них заведомо отсутствуют нематериальные мотивы и стимулы к труду [Образование и рынок, 2017].

В-четвертых, несмотря на то, что, согласно данным за 2018 г., доля работников в возрасте 15–19 лет (то есть рожденных после 2000 г.) в современной России составляет лишь 0,5% в ближайшие годы их доля будет возрастать [Россия в цифрах, 2018]. Это указывает на тенденцию смены поколений на современном российском рынке труда в пользу поколения «Z». Уже сейчас наблюдаются признаки актуализации требований данного поколения (к примеру, ценность удобства графика работы несмотря на то, что в половой структуре современных российских работников преобладают мужчины (51,44%)). В связи с этим современным российским предприятиям необходимо осваивать и применять комбинированный методический подход к мотивации и стимулирования труда работников, комплексно реализуя материальные и нематериальные методы.

В числе основных недостатков, свойственных современным малым и средним предприятиям: диспропорция механизма, который предъявляет высокие требования к основным

работникам, в то время как вспомогательные работники и администрация могут получать премии практически независимо от результатов их деятельности; так, критерии, понижающие величину премии работников, относятся в основном к деятельности основных работников, причем не ясно, как принимаются решения о назначении премий остальным работникам предприятия. Это подчеркивает важность детализации существующего механизма критериев, понижающих величину премии работников.

Во-вторых, это неопределенность в отношении способа определения наличия критериев, понижающих величину премии работников, и виновных в них. Учитывая командный тип работы основных рабочих предприятия, на практике зачастую бывает сложно выявить виновного в нарушении технологического процесса производства продукции.

В-третьих, действующий механизм предполагает использование исключительно финансовой мотивации и стимулирования труда работников, что не позволяет достигать высокой эффективности, так как, с одной стороны, повышает финансовую нагрузку на предприятие и, с другой стороны, не позволяет воздействовать на нематериальные стимулы работников. Поэтому в целях реализации перспектив его оптимизации применяемый мотивации и стимулирования труда работников исследуемого предприятия должен быть дополнен нефинансовыми инструментами.

Сегодня на российских предприятиях принято четко разграничивать методы материального и нематериального стимулирования труда работников, а также отдавать предпочтение одним из них, практически оставляя без внимания другие. Это является причиной низкой эффективности системы стимулирования труда работников, что, в свою очередь, приводит к снижению производительности и конкурентоспособности по сравнению с иностранными конкурентами, которые в условиях глобализации и интеграции успешно приходят на отечественные рынки и вытесняют их прежних игроков. В связи с этим целесообразно изучение мирового опыта мотивации и стимулирования труда работников предприятий для выявления успешных практик и способов решения аналогичных проблем современной российской практике мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

### **Мировой опыт мотивации и стимулирования труда работников предприятий**

Контент-анализ как существующей научной литературы, так и открытых источников позволил выявить, что к настоящему времени не сформировались устойчивые страновые модели мотивации и стимулирования труда. Трансляция такой практики является редкостью для современных предприятий во всех странах мира и наиболее распространена среди крупнейших транснациональных компаний, базирующихся в развитых странах. Поэтому для целей данного исследования рассмотрим примеры мотивации и стимулирования труда работников отдельных иностранных предприятий.

Китайская компания по производству электроники «Фоксонн» (Foxconn), чтобы максимизировать производительность труда, «вынуждает работников работать как машины» [Workers as Machines, 2016]. Это означает, что они должны работать непрерывно более 10 часов в день. Для обеспечения высокой производительности труда в производственных цехах применяется управление в военном стиле. Из-за этого текучесть кадров на данном предприятии очень высока (увольняется около 35% работников в год). Среди 420 тыс. работников только 20 тыс. работают дольше 5 лет.

Около половины (220 тыс.) работников устроились на работу менее 6 месяцев назад. При этом применяются следующие методы мотивации и стимулирования труда работников. Первый метод: обеспечение дисциплины. Строгое следование указаниям руководства является обязательным условием работы на данном предприятии. Преобладают отрицательные инструменты мотивации труда, включающие в себя выговоры, штрафы и увольнения.

Второй метод: нормирование труда и проверка качества работы. Цели производства постоянно растут, и нормы труда также возрастают. При этом руководство всегда проверяет работоспособность и ответственность работников. Если работники смогли выполнить план, он будет увеличиваться с каждым днем, пока потенциал производительности труда не будет исчерпан. Помимо взятия проб готовой продукции, создаются так называемые ловушки для контролеров для проверки их бдительности. Так, отбирается дефектный продукт и предоставляется контролеру. Если контролер не нашел дефект, он будет наказан.

Третий метод: стимулирование конкуренции и выплата финансовых бонусов. Бонус за производительность труда выплачивается два раза в год (по праздникам). Работники разных отделов и производственных линий получают разный бонус, то есть конкуренция носит командный характер. Между отделами распределяются оценки А, В, С и D. При этом бонус не получают работники, которые отказываются от сверхурочной работы или находятся на больничном.

Четвертый метод: поддержание строго рабочей атмосферы. Все работники должны быть очень сосредоточены на своей работе. Им не разрешают разговаривать, дремать или передвигаться по рабочему пространству. Многие работники должны стоять на протяжении всего рабочего дня. У всех работников есть 10-минутный перерыв каждые 2 часа в случае, если они укладываются в план производства (проявляют требуемую производительность труда) – в противном случае они вынуждены работать весь день, пока не выполнят план или даже работать сверхурочно.

Пятый метод: публичный характер мотивации и стимулирования труда. В каждом производственном цехе есть своя доска объявлений, на которой размещается информация о вознаграждениях и наказаниях работников. Это необходимо для того, чтобы поддерживать высокий уровень качества продукции в сочетании с высокой и увеличивающейся производительностью труда, поскольку бонусы назначаются и выплачиваются в одинаковом размере всем работникам данного цеха. То есть в дополнение к вознаграждению или наказанию от руководства предприятия отличившийся работник получает одобрение или осуждение со стороны коллег, что мотивирует и стимулирует его к нужному рабочему поведению.

В отрасли производства электроники в целом преобладают отрицательные методы мотивации и стимулирования труда работников предприятий. К примеру, в одной из крупнейших транснациональных компаний современности – Эппл (Apple) – в производственном подразделении в Китае «Пегатрон» (Pegatron) уровень заработной платы (оклада) является очень низким для данной территории.

Так, в 2017 году средняя заработная плата в Шанхае составляла 895 долл. в месяц. Для сравнения, работники предприятия «Пегатрон», которые в течение пикового сезона выполняют до 90 часов сверхурочных работ, получали только около 633 долл. в месяц. В межсезонье их заработная плата варьируется от 301 до 452 долл. в месяц, что значительно ниже среднего уровня на данной территории. Как отмечается в материалах профсоюза данной организации, «работая над созданием самых передовых электронных устройств в мире, эти работники получают тот же доход, что и 10 лет назад».

Однако, в дополнение к минимальной заработной плате (окладу) работники предприятия «Пегатрон» получают дополнительные финансовые вознаграждения в рамках действия корпоративной системы мотивации и стимулирования труда – компенсация за сверхурочные и бонусы [Apple making big, 2016]. Следовательно, низкий уровень минимальной заработной платы, выплачиваемой работникам данного предприятия служит стимулом к проявлению высокой производительности труда, при условии высокого качества выполняемой работы. Поэтому подход к мотивации и стимулированию труда в отрасли производства электроники можно сравнить с военным делом.

В противоположность этому в консалтинговой компании «Галлап» (Gallup) в Новой Зеландии мотивация и стимулирование труда работников сравнивается с искусством. В материалах предприятия (The art of employee happiness: how to create a highly motivated workforce) отмечается, что в связи с новейшими технологическими достижениями рабочее место 21-го века более сосредоточено на творчестве и инновациях. Современные организации, имеющие мотивированный и продуктивный персонал, приобретают конкурентное преимущество в создании благоприятной культуры на рабочем месте, которая привлекает и удерживает работников, а работники являются краеугольным камнем успеха современного бизнеса [The art of, 2016].

Согласно подсчетам компании «Галлап», снижение производительности из-за недостаточной мотивации и стимулирования труда работников, приводит к потерям около 600 млрд. долл. прибыли предприятий США каждый год. Практика мотивации и стимулирования труда работников компании «Галлап» ориентирована на выявление и решение ключевых проблем современных работников.

Одной из самых распространенных проблем современных работников является дисбаланс работы и отдыха, приводящий к тому, что они практически все свое время проводят на работе, что подрывает их мотивацию к труду. В компании «Галлап» данная проблема успешно решается посредством предоставления работникам большей гибкости и возможности работать вне традиционной структуры рабочего дня – дистанционно.

Другой проблемой является неготовность руководства (менеджмента) современных предприятий прислушиваться и брать на себя ответственность за помощь в решении проблем работников. Для решения этой проблемы в компании «Галлап» практикуется регулярный сбор обратной связи от работников предприятия в форме оценки действий руководства и качества управления предприятием.

Еще одна проблема связана с высокой степенью подконтрольности современных работников. Согласно исследованиям компании «Галлап», предприятия, которые работают в рамках структуры с большей автономией для работников, растут значительно быстрее, чем те, которые практикуют традиционное иерархическое управление. Решая эту проблему, менеджмент компании «Галлап» мотивирует и стимулирует работников к труду, посредством предоставления им большей независимости и авторитета для самоуправления и принятия решений. В частности, практикуется: расширение полномочий работников, посредством включения в их число обязанностей более высокого уровня, чтобы бросить им вызов и позволить им развивать и применять свои навыки и знания (к примеру, участвуя в определении целей и приоритетов развития предприятия, формировании структуры и направлений работы отдела и т.п.); предоставление работникам возможности (и обязанности) присутствия и права голоса на корпоративных собраниях; поддержание работников в курсе последних событий

предприятия, посредством систематических внутрикорпоративных электронных информационных рассылок; предоставление работникам возможности руководить проектами или командами, а также контролировать других сотрудников.

Согласно подсчетам компании «Галлап», 74% работников готовы оставаться на гипотетически высоко-автономной работе и не требовать повышения в течение многих лет, поскольку это обеспечивает большую удовлетворенность работой и ощущение доверия со стороны руководства.

К числу проблем также относится однотипность способов мотивации и стимулирования работников. Согласно исследованиям компании «Галлап», современные работники привыкли к денежным вознаграждениям и менее восприимчивы к ним. Финансовые привилегии легко забываются – они не обеспечивают долговременных воспоминаний и привязанности работников к предприятию. В качестве альтернативы материальному вознаграждению работников в компании «Голлап» практикуется организация деловых поездок (командировок).

В отличие от традиционных финансовых привилегий (выплата премий, бонусов и т.п.), которые приносят пользу только получающим их работникам, рабочие поездки также полезны для предприятия, поскольку носят не только туристическую, но и деловую направленность. Во время данных поездок работник преследует, в том числе и рабочие цели – налаживание отношений с деловыми партнерами предприятия и коллегами, обмен опытом работы и т.д. Преимуществами практики замещения финансовых вознаграждений рабочими поездками являются следующие: маркетинг впечатлений для работников, позволяющий сформировать тесную привязанность и высокую лояльность работников к предприятию; улучшение отношений в рабочем коллективе благодаря возможностям для неформального общения работников, что позволяет формировать более успешные рабочие команды; «здоровая» конкуренция работников, заключающаяся в их умеренном соперничестве, сочетающемся с сотрудничеством, поскольку конкуренция ведется не за возможности к существованию (оплата труда), а за дополнительные вознаграждения; экономия финансовых ресурсов благодаря их одновременному использованию в двух направлениях – вознаграждения работников и оплаты их рабочих поездок, необходимых или востребованных в рамках рабочего процесса; устойчивые конкурентные преимущества по сравнению с другими предприятиями благодаря закреплению за данным предприятием репутации ответственного работодателя, реализующего передовую практику мотивации и стимулирования труда работников.

Рассмотрим пример мотивации и стимулирования труда работников транснациональной компании, работающей в 200 странах мира – «Кока-Кола» (Coca-Cola). В 2011 году эта компания была включена в список «Великих мест для работы» международной организацией Great Place to Work. Наибольшее внимание было уделено программам развития и программам, которые поддерживают баланс между работой и личной жизнью сотрудников. В 2014 году компания «Кока-Кола» была включена в рейтинг Fortune 25 лучших глобальных компаний для работы [Employee worksite wellness, 2017].

В качестве нестандартного метода мотивации и стимулирования труда работников компания «Кока-Кола» реализует корпоративную программу заботы об их здоровье. В рамках данной программы работникам предоставляются возможности для медицинских осмотров или частного медицинского обслуживания и посещения тренажерного зала. Также работникам предлагаются другие льготные возможности заботы о своем здоровье, такие как бесплатный

массаж на работе, свежие фрукты в офисе или конфиденциальное консультирование психологом.

Преимущества, однако, различаются в зависимости от местоположения подразделения предприятия. Данный метод позволяет создать благоприятную рабочую атмосферу и чувство привязанности работников к предприятию. При условии высокой степени автоматизации производства это мотивирует работников, как можно более ответственно подходить к своей работе и выполнять ее наиболее качественно.

Данный метод применяется на другой транснациональной компании с высокой степенью автоматизации производства – топливной компании Великобритании «Роял Датч Шелл» (Royal Dutch Shell) [Royal Dutch Shell's, 2012]. Эта компания реализует корпоративные программы по укреплению здоровья на рабочем месте для работников. Комплексные программы оздоровления на рабочем месте, как правило, направлены на укрепление здоровья, профилактику и лечение заболеваний – в частности, на снижение факторов риска, связанных с неинфекционными заболеваниями, путем содействия физической подготовке, хорошему питанию и отказу от курения.

Профилактические медицинские осмотры являются одним из элементов таких программ, как поддержка психического здоровья и обеспечение баланса между работой и личной жизнью работников. Компания предпочитает применять данный метод мотивации и стимулирования труда не только потому, что это способствует росту лояльности и производительности работников, но также потому, что это позволяет снизить расходы на оплату больничных листов и медицинское страхование работников.

В качестве еще одного примера рассмотрим практику мотивации и стимулирования труда работников одной из крупнейших индийских компаний, производящих потребительские товары повседневного спроса – «ИТК» (ITC Limited) [The Effects of, 2014]. Данная практика основана на применении материального подхода к мотивации и стимулированию труда работников. В соответствии с применяемым компанией «ИТК» подходом, оплата труда работников делится на две следующих категории:

- «стабильная» или «гарантированная» заработная плата (оклад), которая не зависит от производительности, но периодически обсуждается во время коллективных переговоров, при этом управление, конечно, учитывает средний уровень производительности в течение последнего периода действия трудовых контрактов. Этот компонент оплаты труда в свою очередь состоит из различных частей: «базовая» зарплата, «плата за аренду жилья», а также переменная корректировка стоимости жизни (коэффициент инфляции). Последняя основана на «Индексе потребительских цен для промышленных рабочих» и изменяется со временем, но считается частью «устойчивого» пакета оплаты труда работников предприятий;
- «рисковая» или «стимулирующая» оплата труда напрямую зависит от производительности и основана на четких критериях, определяемых менеджментом предприятия (включая не только количество выполненной работы, но и ее качество). Она состоит из трех компонентов. Первый компонент: годовой бонус за производительность – это схема распределения прибыли на уровне компании, поскольку она зависит от годовой производительности предприятия в целом. Он выплачивается только тогда, когда производительность всего предприятия возрастает, в процентах от базовой оплаты труда работника (самого крупного компонента «стабильной» или «гарантированной» оплаты



труда). Менеджеры рассматривают его как «дивиденды роста» для работников предприятия.

Второй компонент: премия за производительность. Она назначается ежемесячно, но выплачивается только в те месяцы, в которых превышен пороговый уровень производительности труда по предприятию в целом, и равномерно распределяется между всеми работниками. Третий компонент: децентрализованный бонус. Это дополнительное финансовое вознаграждение, ежемесячно выплачиваемое работникам за высокоточное машинное производство. Первоначально предполагалось, что он будет выплачиваться только работникам небольшого количества отделов, занятых высокоточным машинным производством, но под давлением профсоюзов руководство предприятия согласилось выплачивать этот бонус всем работникам предприятия при условии, что его величина для работников особых децентрализованных отделов будет больше. Сумма выплат определяется трудовым договором и является фиксированной.

Очевидным преимуществом системы мотивации и стимулирования труда работников предприятий является наличие гарантированной фиксированной ежемесячной оплаты труда, которая учитывает влияние инфляции и полностью покрывает расходы работников предприятия, а также наличие дополнительных выплат за производительность труда. Недостатком данной системы выступает то, что она предполагает учет только коллективной производительности, на которую каждый отдельный работник оказывает сильно ограниченное влияние. Из-за этого на предприятии преобладают работники, проявляющие производительность труда незначительно выше среднего уровня (что позволяет им получать надбавки за производительность), а все больше работников, проявляющих высокую (значительно выше среднего уровня) производительность труда уходят с предприятия в поиске работы, которая будет учитывать их индивидуальный вклад в производительность предприятия.

Так, в 2017 г. численность работников одного из заводов предприятия сократилась с 1200 до 461 чел. и в среднем на каждом аналогичном заводе ежегодно увольняется 125 чел. Сдерживающим фактором на пути трудовой мобильности является то, что большинство заводов данной компании являются градообразующими предприятиями. Поэтому профсоюзы проявляют высокую активность в отношении регулирования трудовых отношений на них.

## Заключение

Таким образом, существуют отраслевые особенности практики мотивации и стимулирования труда работников, связанные со спецификой бизнеса в различных отраслях народного хозяйства. На примере китайской и американской компаний по производству электроники (где ценность отдельного работника низкая и допустима высокая текучесть кадров, так как работники взаимозаменяемы) («Фоксконн» и «Эппл» соответственно) показано, что в данной отрасли основное внимание уделяется трудовой дисциплине и индивидуальной производительности труда каждого работника, преобладают стандартизированные и шаблонные методы материальной мотивации и стимулирования труда работников предприятий.

На примере новозеландской консалтинговой компании «Галлап» показано, что в отраслях оказания услуг (где высока ценность каждого работника, и важно удержать его на предприятии) успешно применяются нестандартные методы нематериальной и комбинированной мотивации и стимулирования труда, такие как отправка лучших работников в рабочие туристические поездки. Благодаря установлению тесных и доверительных отношений работников с

руководством (менеджментом) предприятия возможна разработка и применение индивидуальных программ мотивации и стимулирования труда в зависимости от потребностей и особенностей каждого отдельного работника.

На примере американской компании по производству напитков «Кока-кола» и британской топливной компании «Роял Датч Шелл» показано, что современные работники стремятся заботиться о своем здоровье, и реализация соответствующих корпоративных программ позволяет успешно мотивировать и стимулировать рост производительности труда, при этом поддерживая высокую лояльность работников к предприятию, обеспечивая ему высокую репутацию на рынке труда (статус одного из лучших работодателей) и экономя на затратах на оплату больничных листов работников и их корпоративное медицинское страхование. Однако, данная практика наиболее распространена и подходит только для развитых стран, где эти расходы обязательны и высоки.

На примере индийской компании по производству потребительских товаров повседневного спроса «ИТК» показано, что в отраслях промышленности преобладают материальные методы мотивации и стимулирования труда, предполагающие выплаты гарантированного оклада и наличие множества стимулирующих выплат. Учет индивидуальной производительности не производится, велика роль профсоюзов в реализации трудовых отношений и, в частности, программ мотивации и стимулирования труда работников.

Рассмотренный мировой опыт мотивации и стимулирования труда работников предприятий может быть полезен для современных российских предприятий из различных отраслей народного хозяйства, поскольку исследованные предприятия являются одними из крупнейших в своих странах и успешно функционируют на рынке долгие годы. Это позволяет определить перспективы и составить рекомендации по совершенствованию механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий в современной России.

## Библиография

1. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 491–494.
2. Болгова Т. Ю., Болгова М. В., Кузнецов С. А. Основные проблемы мотивации и стимулирования труда в России // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 262–265.
3. Киселева О. Н., Жабкина А. В., Кузнецов С. А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты труда на предприятиях в современной России // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 295–298.
4. Митрофанова И. А., Тлисов А. Б. Экономика труда: теория и практика: учебное пособие. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. 148 с.
5. Образование и рынок труда // Индикаторы образования. 2017. URL: <https://www.hse.ru/data/2017/06/29/1171183177/IO%202017.%202.%20Образование%20i%20rynok%20truda.pdf>.
6. Отношение к труду в России // Всероссийский центр изучения общественного мнения. 2016. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115678>.
7. Потребительские настроения россиян // Всероссийский центр изучения общественного мнения. 2016. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115626>.
8. Россия в цифрах. 2018: краткий статистический сборник. М.: Росстат, 2018. 522 с.
9. Удовлетворенность работой российских работников // Всероссийский центр изучения общественного мнения. 2017. URL: [http://www.trud.ru/article/28-04-2017/1349674\\_vtsiom\\_86\\_rossijan\\_dovolny\\_svoej\\_rabotoj.html](http://www.trud.ru/article/28-04-2017/1349674_vtsiom_86_rossijan_dovolny_svoej_rabotoj.html).
10. Apple making big profits but Chinese workers' wage on the slide. 2016. URL: [http://www.chinalaborwatch.org/upfile/2016\\_08\\_23/Pegatron-report%20F1Aug.pdf](http://www.chinalaborwatch.org/upfile/2016_08_23/Pegatron-report%20F1Aug.pdf).
11. Employee worksite wellness: case of Coca-Cola. 2017. URL: [https://mobile.dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58220/mazur\\_malek\\_marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://mobile.dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58220/mazur_malek_marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
12. Royal Dutch Shell's Be Well Workplace Program. 2012. URL: <http://gbchealth.org/newsletters/cs-royal-dutch-shell/>

13. Sawicki A. Motivation of Staff in 21st Century Organization // World Scientific News. 2016. No 52.
14. The art of employee happiness: how to create a highly motivated workforce. 2016. URL: <https://businessevents.newzealand.com/getattachment/incentives/the-art-of-employee-happiness/The-Art-of-Employee-Happiness.pdf/>.
15. The Effects of Group Incentives in an Indian Firm: Evidence from Payroll Data. 2014. URL: <https://pure.au.dk/ws/files/290/0003140.pdf>.
16. Workers as Machines: Military Management in Foxconn. 2016. URL: <http://germanwatch.org/corp/makeitfair-upd1010rep.pdf>.

## **World and russian experience of transformation approaches to motivation and promotion of work of employees of enterprises**

**Inna V. Mitrofanova,**

Doctor of Economic Sciences, Leading Scientific Researcher,  
Laboratory of Regional Economics,  
Federal Research Center – Southern Scientific Center of the Russian Academy of Sciences,  
344006, 41, Chekhova av., Rostov-on-Don, Russian Federation;  
Professor, Department of Economic Theory, World and Regional Economics,  
Volgograd State University,  
400062, 100, Universitetsky av., Volgograd, Russian Federation;  
e-mail: mitrofanova@volsu.ru

**Inna A. Ryabova**

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Department of Economics and Management,  
Volgograd State Technical University,  
400005, 28, Lenina av., Volgograd, Russian Federation;  
e-mail: mia05011986@yandex.ru

**Oksana Yu. Trilitskaya**

PhD in Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Department of Management,  
Volgograd State University,  
400062, 100, Universitetsky av., Volgograd, Russian Federation;  
e-mail: trilickaya\_oksana@volsu.ru

**Tat'yana V. Chigareva**

Senior Lecturer,  
Department of Finance Theory, Credit and Taxation,  
Volgograd State University,  
400062, 100, Universitetsky av., Volgograd, Russian Federation;  
e-mail: chigareva\_tv@volsu.ru

**Anastasiya S. Ponomareva**

Master of Economics,  
Department of Economic Theory, World and Regional Economics,  
Volgograd State University,  
400062, 100, Universitetsky av., Volgograd, Russian Federation;  
e-mail: anastasiya-dudchenko@mail.ru

**Abstract**

The implementation of the course on digitalization in Russia enhances the relevance and significance of the development and implementation in practice of modern tools for motivating and stimulating the labor of enterprise employees, taking into account the successful domestic and foreign experience.

Traditionally identified and studied endogenous factors of motivation and incentives for employees are undergoing significant transformation today. Factors on the part of the management of the enterprise are no longer limited to the management features related to the manager's personal characteristics, and are focused on the current and future capabilities of the enterprise (including the availability of financial resources), features of business, goals and priorities of the enterprise's development. The factors on the part of workers, to which the most careful attention is paid in traditional theories of motivation and labor incentives, are also modified, although their needs are still based on the needs of workers, the set of these needs changes. Identifying the general patterns and characteristics of these changes can significantly simplify the analysis and management of the factors of motivation and stimulation of the labor of a modern employee.

The article reveals the evolution of the theoretical concept of the study of motivation and stimulation of labor, reveals the essence of the transformation of the system of motivation and stimulation of labor of workers of modern Russian enterprises, taking into account the all-Russian and global trends.

**For citation**

Mitrofanova I.V., Ryabova I.A., Trilitskaya O.Yu., Chigareva T.V., Ponomareva A.S. (2019) Mirovoy i rossiyskiy opyt transformatsii podkhodov k motivatsii i stimulirovaniyu truda rabotnikov predpriyatiy [World and Russian experience in transforming approaches to motivating and stimulating the labor of enterprise employees]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 452-472.

**Keywords**

Labor, personnel, needs, enterprise, motivation, incentives, theory, transformation, evolution, exogenous factors, endogenous factors, regulation.

**References**

1. Belova A.V. (2016) Sovremennyy rossiyskiy opyt motivatsii i stimulirovaniya personala [Modern Russian experience of motivation and stimulation of personnel]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], no. 9, pp. 491–494.
2. Bolgova T. Yu., Bolgova M. V., Kuznetsov S. A. (2013) Osnovnyye problemy motivatsii i stimulirovaniya truda v Rossii [Main problems of motivating and stimulating labor in Russia] // *Aktual'nyye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika* [Actual areas of research of the XXI century: theory and practice], no. 1, pp. 262–265.

3. Kiseleva O.N., Zhabkina A.V., Kuznetsov S.A. (2013) Problemy motivatsii i stimulirovaniya oplaty truda na predpriyatiyakh v sovremennoy Rossii [Problems of motivation and incentives for wages in enterprises in modern Russia]. *Aktual'nyye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika* [Actual areas of research of the XXI century: theory and practice], no. 1, pp. 295–298.
4. Mitrofanova I. A., Tlisov A. B. (2015) *Ekonomika truda: teoriya i praktika: uchebnoye posobiye* [Labor economics: theory and practice: study guide]. Moscow; Berlin: Direct Media Publ. 148 p.
5. Obrazovaniye i rynek truda (2017) [Education and Labor Market]. *Indikatory obrazovaniya* [Education Indicators]. URL: <https://www.hse.ru/data/2017/06/29/1171183177/IO%202017.%202.%20Obrazovanie%20i%20rynok%20truda.pdf>.
6. Otnosheniye k trudu v Rossii (2016) [Attitude to work in Russia]. *Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya* [All-Russian Public Opinion Research Center]. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115678>.
7. Potrebitel'skiye nastroyeniya rossiyan (2016) [Consumer sentiment Russians]. *Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya* [All-Russian Center for the Study of Public Opinion]. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115626>.
8. *Rossiya v tsifrakh. 2018: kratkiy statisticheskiy sbornik* (2018) [Russia in numbers. 2018: a brief statistical compilation]. Moscow : Rosstat Publ. 522 p.
9. Udovletvorennost' rabotoy rossiyskikh rabotnikov (2017) [Satisfaction with the work of Russian workers]. *Vserossiyskiy tsentr izucheniya obshchestvennogo mneniya* [All-Russian Public Opinion Research Center]. URL: [http://www.trud.ru/article/28-04-2017/1349674\\_vtsiom\\_86\\_rossijan\\_dovolny\\_svoej\\_rabotoj.html](http://www.trud.ru/article/28-04-2017/1349674_vtsiom_86_rossijan_dovolny_svoej_rabotoj.html).
10. *Apple making big profits but Chinese workers' wage on the slide* (2016). URL: [http://www.chinalaborwatch.org/upfile/2016\\_08\\_23/Pegatron-report%20FIAug.pdf](http://www.chinalaborwatch.org/upfile/2016_08_23/Pegatron-report%20FIAug.pdf).
11. Employee worksite wellness: case of Coca-Cola (2017). URL: [https://mobile.dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58220/mazur\\_malek\\_marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://mobile.dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58220/mazur_malek_marta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
12. *Royal Dutch Shell's Be Well Workplace Program* (2012). URL: <http://gbchealth.org/newsletters/cs-royal-dutch-shell/>.
13. Sawicki A. (2016) Motivation of Staff in 21st Century Organization. *World Scientific News*, no. 52.
14. *The art of employee happiness: how to create a highly motivated workforce* (2016). URL: <https://businessevents.newzealand.com/getattachment/incentives/the-art-of-employee-happiness/The-Art-of-Employee-Happiness.pdf/>.
15. *The Effects of Group Incentives in an Indian Firm: Evidence from Payroll Data* (2014). URL: <https://pure.au.dk/ws/files/290/0003140.pdf>.
16. *Workers as Machines: Military Management in Foxconn* (2016). URL: <http://germanwatch.org/corp/makeitfair-upd1010rep.pdf>.