

УДК 338.001.36

DOI: 10.34670/AR.2022.95.64.013

## Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда

**Аксенов Артем Дмитриевич**

Магистрант,  
Московский государственный технический  
университет им. Н.Э. Баумана  
(национальный исследовательский университет),  
Калужский филиал,  
248000, Российская Федерация, Калуга, ул. Баженова, 4;  
e-mail: artemic@icloud.com

Выражаю благодарность моему научному руководителю доктору экономических наук, профессору кафедры «Экономика и организация производства» Перерва Ольге Леонидовне за помощь в подготовке текста статьи.

### Аннотация

В статье рассмотрены зарубежные и отечественные системы мотивационной практики сотрудников на предприятиях. В том числе изучен опыт Калужской области при мотивации квалифицированных кадров, работающих на предприятиях региона. Проведен анализ возможности использования зарубежной практики мотивации персонала на российских предприятиях. Сделаны выводы, что методы и способы мотивации сотрудников в компаниях зарубежных стран более разнообразны, чем способы мотивации на российских предприятиях. Мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала. Анализ отечественного и зарубежного опыта по вопросу методов мотивации персонала может позволить повысить эффективность работы российских предприятий, если применять его с учетом адаптации к отечественной действительности.

В заключении работы показано, что процесс создания современного эффективного мотивационного механизма является очень сложным, его следует рассматривать как многокомпонентную систему экономических, социальных, психологических, организационных мер и методов воздействия на удовлетворение актуальных потребностей персонала в интересах достижения индивидуальных и коллективных целей работников и организаций. Важное место занимает мотивация труда в сопоставлении с базисными потребностями, имеющие индивидуальные, типологические и возрастные особенности. Их игнорирование может негативно повлиять на эффективность управления. Данный комплекс является одним из наиболее сложных в применении, но в то же время наиболее перспективным в силу минимальных расходов.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Аксенов А.Д. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 1А. С. 104-115. DOI: 10.34670/AR.2022.95.64.013

**Ключевые слова**

Мотивация, мотивация труда, материальная мотивация, нематериальная мотивация, премирование, льготы, социальные выплаты, KPI.

**Введение**

Мотивация трудовой деятельности всех категорий работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда. Развиваясь на стыке менеджмента, экономики и психологии мотивация труда сотрудников в организации является одним из главных направлений не только системы управления персоналом, но и всей системы управления предприятием, независимо от его специфики и величины. Развитие гибкой системы мотивации «человеческого капитала» необходимо рассматривать, как стратегический ресурс не только для конкретных предприятий, но и для стабильной работы национальных отраслей, экономической стабильности страны в целом.

**Основное содержание**

Анализ отечественного и зарубежного опыта по вопросу методов мотивации персонала может позволить повысить эффективность работы российских предприятий, если применять его с учетом адаптации к отечественной действительности. Многие компании и предприятия сейчас нуждаются в эффективной стратегии мотивации своих работников, а отсутствие эффективного механизма мотивации персонала ведет к таким проблемам, как высокая текучесть кадров, низкая эффективность сотрудников и углубление противоречий в отношениях работник-работодатель.

Проблема мотивации труда волновала многих известных экономистов. Все ученые приходили к общему выводу о необходимости применения мотивационного механизма на предприятии, однако единый подход, который стал бы универсальным для любой организации, найден не был. Мотивы и потребности человека имеют тенденцию увеличиваться, поэтому необходимо применение разнообразных методов мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Потребности постоянно меняются, следовательно, нельзя рассчитывать, что система мотивации, которая эффективно работала в течение определенного периода, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются и ее возможности, потребности в самосовершенствовании и самовыражении, то есть процесс мотивации способом удовлетворения потребностей можно считать неограниченным.

Содержание и форма методов мотивирования сотрудников зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала, то есть для совершенствования подсистемы мотивации необходим комплексный подход [Токарева, 2021].

Системы мотивации труда излагаются в большом количестве работ как российских, так и зарубежных авторов. Анализ этих работ свидетельствует о существенной разнице между ними. Наиболее ярко они проявляются между практикой управления в России и на Западе. В свою очередь, западная практика управления так же неоднородна. Существуют принципиальные различия между тем, как управляют в США и Японии; срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление.

Рост производительности труда в Японии опережает рост уровня жизни и заработной платы. Однако японский опыт применим только в обществе с сильно развитым чувством гражданской ответственностью и самосознанием, где общие интересы стоят выше индивидуальных потребностей и ярко выражена готовность пойти на личные жертвы ради всеобщего блага.

Главное качество работника в Стране восходящего солнца – преданность компании, которая часто граничит с жертвенностью и игнорированием собственных потребностей. Психологи установили взаимосвязь между самоидентификацией и стажем работы: чем дольше человек работает в компании, тем глубже и отождествление сотрудника с корпоративным «организмом». Японская система поощрения эксплуатирует это свойство и «привязывает» гарантии работы и оплаты труда к трудовому стажу. Подобный способ мотивации минимизирует возможность перехода работника в другую фирму.

Основной принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму. Профессиональные способности, квалификация, личные качества работника важны, но без соответствующего стажа вертикальное движение в компании невозможно. Более того, переход на новое место работы «обнуляет» прошлые заслуги, а получить руководящую должность может только «свой» сотрудник.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включает:

- премии и бонусы, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;
- оплату расходов на дорогу в офис и домой;
- медицинскую страховку для работника и его семьи;
- частичную оплату жилья;
- займы для приобретения недвижимости;
- обучение в вузах Японии, а также Европы и США;
- повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

В Японии выстроена система активного общения, направленная на отождествление сотрудника с фирмой. «Три кита» системы: официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место. Единое рабочее место означает, что весь персонал отдела или подразделения, включая руководителя, трудятся в одном помещении. Причем столы располагают таким образом, чтобы коллеги работали лицом к лицу. Для Японии характерно избегать публичных выговоров, как правило, вопросы негативного характера решаются один на один. Японская система мотивации в целом направлена на сплочение коллектива, укрепление позитивного настроения и усиление связи работника с компанией.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния [Николаева,

2018].

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Россию «перекочевали» термины «HR» (от *англ. Human Resource* – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960-х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала.

Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны:

- медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- бесплатные обеды;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки.

Но ключевая система мотивацией персонала в Соединенных Штатах базируется на системе оплаты труда. Чаще всего американские работодатели начисляют зарплату по сдельно-премиальной схеме: почасовая оплата плюс различные модификации премий. Наиболее распространенными вариантами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

*Система Скэнлона* заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс. Изобретатель системы Джозеф Скэнлон верил: если сотрудников стимулировать должным образом, руководство получит массу полезной информации о способах повысить эффективность работы.

*Система Раккера* заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы.

Еще один способ мотивации персонала по-американски – начисление зарплаты в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют баллы. Чтобы получить прибавку к зарплате, сотрудник должен набрать определенное количество баллов.

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении [Николаева, 2018].

В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов.

Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников Пятой республики является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

Как и во многих других странах, французы готовы проявить благосклонность к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации,

наоборот, одобрение французского служащего не завоевать.

Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда.

*Индексация зарплат* в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами.

*Индивидуализация зарплат* – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника. Начисление индивидуализированных зарплат происходит по трем схемам:

- «Вилка» должностных окладов, когда размер зарплаты зависит от количества отработанного времени, участия в жизни компании и – главное – эффективности труда самого работника, независимо от эффективности труда его коллег.

- Четкий оклад плюс премия, величина которой варьируется в зависимости от производительности труда.

- Применение других форм индивидуализации: участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж.

Преимущество французской схемы мотивации в части, которая стимулирует повышение продуктивности и качества труда, заключается в «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу.

Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость зарплаты сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями, содержат норму, которая обязывает выплачивать сотрудникам долю прибыли компании [Николаева, 2018].

Отдельные компании практикуют долевое участие сотрудников в капитале, когда работники выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом долевом участии состоит из зарплаты (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13% увеличить количество рабочих мест в Великобритании. При этом доход работников от части прибыли компании составляет от трех до десяти процентов оклада, а размер зарплаты – на четыре процента ниже, чем на аналогичных позициях в компаниях с другим подходом к оплате труда.

Долевое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу.

Схема мотивации сотрудников в Германии построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом. Понятие экономической свободы для немцев включает учет общественных интересов и определение места личности в рыночной системе [Николаева, 2018].

Современная немецкая экономическая модель основана на идее, что далеко не каждый

немец способен «вписаться» и выжить в условиях свободного рынка. Поэтому государство создает социальное рыночное хозяйство, его цель – создать равные условия жизни для всех жителей страны. Сочетание корпоративных систем мотивации и государственной системы социальной справедливости приводит к компромиссу, который позволяет работнику более свободно реализовывать в профессиональной сфере без страха остаться без постоянного дохода.

Исследователи считают немецкую модель стимулирования труда и наличия государственных социальных гарантий отличным примером гармоничного, оптимального способа воплотить экономические теории.

Рассмотрев основные подходы к мотивации персонала в Японии, США и Европе, можно отметить, что каждая из этих стран нашла для себя приемлемую пропорцию материальных и нематериальных подходов в мотивации. Этот баланс построен на таком принципе, что оба этих подхода дополняют друг друга. Делая ставку на персонал, компании этих стран и по сей день добиваются высоких результатов.

Опыт развитых стран в области стимулирования труда для России является ценным ресурсом, поскольку существуют проблемы низкой мотивации труда на отечественных предприятиях, и предпринимаемые попытки внедрения современных разработок без соответствующей адаптации часто оказываются неэффективным [Дряхлов, 2017].

Современный процесс трансформационных изменений в экономике России осложняется многими проблемами, среди которых особое место занимает необходимость активизации роли человеческого фактора. Недооценка этой проблемы на практике привела к обострению между интересами наемных работников и работодателей, а также к «отдалению» системы мотивации трудовой деятельности персонала от системы эффективного управления предприятиями.

В отечественной практике давно бытует мнение, что каждый россиянин работает лишь ради денег. Несомненно, каждый гражданин страны работает за денежное вознаграждение, а не для собственного удовлетворения. Но тем, не менее помимо материальной мотивации необходимо использовать и нематериальную мотивацию.

В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотивации с целью их приспособления к большой современной структуре потребностей. Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования на отечественных предприятиях является заработная плата (ЗП). Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия.

Основная ЗП обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени. Дополнительная ЗП включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. Премия за основные результаты, как и вознаграждение, стимулирует достижение результата организации, выплачивается из прибыли организации. Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения, выплачивается за счет прибыли с целью социальной помощи при чрезвычайных ситуациях. В условиях рыночной экономики ЗП рассматривается как объем жизненных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы. Применение различных методов оплаты труда на предприятии способствует внедрению гибкой системы оплаты труда персонала, что расширяет возможности руководства организации для развития мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников предприятия [Токарева, 2021].

В более современных, открытых к иностранному опыту компаниях можно наблюдать

активное выстраивание корпоративной культуры предприятия – одного из важнейших мотивационных стимулов персонала. Корпоративная (организационная) культура – это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. В зависимости от ресурсов, размеров и оборотов компании, она может позволить себе улучшение условий труда (оптимизацию рабочего пространства), создание обеденных комнат и комнат отдыха, организацию мероприятий, праздников и другие методы социально-психологической мотивации для стимулирования сотрудников.

При формировании систем мотивации труда на российских предприятиях было бы целесообразно больше использовать опыт зарубежных компаний. Применение эффективных моделей мотивации труда позволит отечественным предприятиям создать высокопроизводительный кадровый потенциал, который будет работать на благо предприятия.

Современный процесс трансформационных изменений в экономике России осложняется многими проблемами, среди которых особое место занимает необходимость активизации роли человеческого фактора. Недооценка этой проблемы на практике привела к обострению между интересами наемных работников и работодателей, а также к «отдалению» системы мотивации трудовой деятельности персонала от системы эффективного управления предприятиями.

Однако все большее число отечественных предприятий предпринимает попытки внедрения концепции зарубежной мотивации. Эти попытки не всегда заканчиваются успешно. Зачастую эти неудачи зависят не от социально-экономических условий, в которых пребывает предприятие, а непосредственно от склада ума и характера руководителя. В России большинство предприятий не считают нужным вкладывать в своих работников деньги и знания, т.к. процесс отдачи занимает определенное время. Высококвалифицированный сотрудник может потребовать повышенную оплату труда, а это еще одна не самая желанная статья расходов. При этом руководство как бы не хочет понимать: чем больше вложено в персонал, тем лучше он работает, приносит больше прибыли и, соответственно, выводит предприятие на более конкурентоспособный уровень.

Понимание этой пропорции становится чуть ли не главным вопросом для отечественных руководителей. Поэтому в последние годы становятся все более популярными тренинговые направления для руководителей высшего и среднего звена, где объясняются преимущества зарубежной практики мотивации персонала, предлагаются способы внедрения комплексных систем мотивации или их отдельных элементов на отечественные предприятия, обосновывается необходимость непрерывного и разностороннего обучения персонала, разъясняется важность введения социальной составляющей, которая напрямую влияет на производительность труда [Осипова, 2018].

Проблема поиска и удержания квалифицированных специалистов сегодня как никогда приобретает исключительно важное значение для предприятий. Ведь именно люди и их заинтересованность в успехе – тот основной актив, который во многом определяет успешность той или иной компании [Бердников, 2017].

Рынок труда диктует как требования к человеку, который занимает определенную позицию, так и условия оплаты его труда. Однако этот внешний фактор является далеко не единственным и, как показывает практика, не всегда решающим. Ведь всегда найдется конкурент, который сможет предложить оклад выше. Кроме того, вряд ли найдется человек, который будет полностью доволен своей заработной платой.

Мотивационный механизм управления персоналом должен включать интересы работников; приводить в соответствие желания работников с целями предприятия; повышать производительность труда; поощрять инициативу работников при решении их собственных проблем и проблем предприятия; улучшать микроклимат в коллективе, удовлетворение базисных потребностей.

Одним из способов модернизации экономики является улучшение количественных и качественных параметров кадрового потенциала региона. Эффективность деятельности любого предприятия и организации в регионе, страны в целом зависит от обеспечения производственных процессов компетентными специалистами. Планирование экономического развития должно сопровождаться анализом и стимулированием кадрового потенциала отраслей и предприятий. Экономические методы мотивации представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. Их можно разделить на федеральные, региональные, организационные (локальные).

Далее приведен пример регионального экономического метода мотивации и стимулирования персонала. Данное мероприятие в течение нескольких лет успешно осуществлялось на территории Калужской области.

Для многих российских регионов проблема кадрового обеспечения является одним из основных факторов, сдерживающих их развитие. Калужская область уверенно удерживает лидирующие позиции по ряду макроэкономических показателей среди субъектов Российской Федерации. Интенсивное развитие экономики Калужской области на фоне сохранения тенденции к снижению численности населения в трудоспособном возрасте обусловило повышенный спрос работодателей на квалифицированные кадры.

Поскольку в Калужской области в качестве приоритета региональной политики выбрана инновационная модель развития – построение эффективной экономики, то вопрос мотивации квалифицированных кадров является ключевым для региона.

В период с 2012 по 2018 год в Калужской области в рамках государственной программы «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами населения Калужской области» осуществлялось мероприятие по предоставлению социальных выплат сотрудникам предприятий, расположенных на территориях индустриальных парков, а также предприятий «традиционной промышленности».

Целью предоставления социальных выплат являлась финансовая поддержка сотрудников организаций при покупке или строительстве жилья, мотивация квалифицированных кадров на переселение и закрепление их семей на территории Калужской области. Социальные выплаты предоставлялись сотрудникам организаций за счет средств областного бюджета, предусмотренных на данные цели.

Механизм предоставления социальных выплат сотрудникам основывался на принципе совместного финансирования с предприятием. Выплаты из областного бюджета предоставлялись для возмещения части затрат по первоначальному взносу работника при получении кредита или займа. Социальная выплата предоставляется получателю только один раз. Со стороны организации компенсировались затраты по уплате процентов по кредитам или займам в сумме не меньшей суммы средств предоставленной сотруднику организации из областного бюджета.

За период с 2012 по 2018 год от сотрудников организаций Калужской области поступило



1011 заявление на предоставление социальных выплат. Предоставление социальных выплат одобрено 915 сотрудникам организаций на общую сумму 196 млн. рублей. По итогам реализации программы предприятия смогли обеспечить себя необходимыми квалифицированными кадрами. В настоящее время цели и задачи мероприятия региональными властями считают выполненными.

Данной поддержкой смогли воспользоваться сотрудники 23 предприятий Калужской области. Наиболее активно принимали участие в программе такие предприятия как ООО «Фольксваген Групп Рус» (566 чел.), ООО Рейдел Аутомотив Рус» (14 чел.), АО «Магна Аутомотив Рус» (74 чел.), ООО «НМЛК Калуга» (59 чел.), ОАО «Обнинское научно-производственное предприятие Технология» (13 чел.), АО «Государственный научный центр РФ – Физико-энергетический институт им. А.И.Лейпунского (45 чел.), компания Вольво (20 чел.), ЗАО «Берлин Фарма» (13 чел.), АО «Калужский завод Ремпутьмаш» (17 чел.).

Руководители предпочитают иметь дело с позитивно мотивированными служащими, потому что те стараются найти лучший способ выполнения своей работы. Мотивированные служащие заинтересованы в производстве высококачественных товаров и услуг, имеется большая вероятность их высокой производительности по сравнению с работниками, которых отличает негативная мотивация.

Несмотря на использование в зарубежном опыте различных моделей мотивации, можно выделить общую их черту – эффективность. Об этом можно судить по уровню экономического развития стран, где они введены. На практике доказано, что применение системы мотивации с использованием ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет увеличивать прибыль компаний от 10 до 30% [Клочков, 2017].

Данная система была разработана и широко применялись в странах Западной Европы и США. Как показал зарубежный опыт, введение этих коэффициентов повысило эффективность и результативность работы как частных компаний, так и государственных и муниципальных органов исполнительной власти. И сегодня во времена глобализации и мировой интеграции Россия, разрабатывая свои собственные методики и проводя свои реформы, учитывает и зарубежный опыт, в том числе использует и внедряет успешные зарубежные технологии, такие как KPI.

Введение системы оценок KPI в российскую практику оказалось успешным как для компаний бизнеса, так и для органов исполнительной власти. Система оценок KPI в России дала заметные результаты в тех местах, где применялась. Система KPI позволяет произвести количественную и качественную оценку работы – это переход к работе, ориентированной на результат. С ее помощью можно качественно оценить проделанную работу, это уход от системы отчетов о том, что работа просто выполнена, теперь можно проверить как именно работа выполнена. Большинство методик разработки коэффициентов эффективности заимствовано из зарубежного опыта. Но заимствование происходит не методом копирования под кальку, а с учетом национальных особенностей, адаптируясь к российским реалиям.

Благодаря введению KPI, органы исполнительной власти и высшие должностные лица субъектов Российской Федерации смогли начать работу по улучшению инвестиционный климат в пилотных регионах, разработали программы и направления деятельности для дальнейшего улучшения и развития. После апробации в 6 пилотных регионах программы по улучшению инвестиционного климата в регионах России, включающей систему KPI, к программе присоединились и другие регионы. KPI повышает эффективность работы, помогает разработать

четкие цели и идти к ним. Опыт введения в практику КРІ в России оказался успешным, и применение КРІ будет становиться повсеместным.

### Заключение

Итак, процесс создания современного эффективного мотивационного механизма является очень сложным, его следует рассматривать как многокомпонентную систему экономических, социальных, психологических, организационных мер и методов воздействия на удовлетворение актуальных потребностей персонала в интересах достижения индивидуальных и коллективных целей работников и организаций. Важное место занимает мотивация труда в сопоставлении с базисными потребностями, имеющие индивидуальные, типологические и возрастные особенности. Их игнорирование может негативно повлиять на эффективность управления. Данный комплекс является одним из наиболее сложных в применении, но в то же время наиболее перспективным в силу минимальных расходов.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

### Библиография

1. Приказ министерства экономического развития Калужской области от 21 октября 2011 г. N 792-п. – Зарегистрировано в администрации Губернатора Калужской обл. 28 октября 2011 г. N 3093. – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Бердников, А. О. Система стимулирования труда / А. Бердников // Кадровик. – 2017. - № 9. – С. 23-25 – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-na-predpriyatii>.
3. Дряхлов, Н.И. Системы мотивации персонала в западной Европе и США / Н.И. Дряхлов Е.А. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2017.
4. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2017.
5. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. – М.: Издательство Юрайт, 2018 – 398 с.
6. Николаева, И.И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human progress. 2018. Том 4, № 7.– [Эл. ресурс]: – Режим доступа: URL: [http://www.progress-human.com/images/2018/Tom4\\_7/Nikolayeva.pdf](http://www.progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf).
7. Осипова, И.М. Эффективная система повышения управляемости инновационной деятельностью российских предприятий, 2018 г. – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15251415>.
8. Паскевич А.О. Мотивация персонала предприятий на основе ключевых показателей деятельности // Вестник института экономических исследований. – 2016. - № 3. – С. 66-73.
9. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

---

## Comparative Analysis of Russian and Foreign Approaches to Labour Motivation

**Artem D. Aksenov**

Master student,  
Bauman Moscow State Technical University  
(National Research University),  
Kaluga branch,  
248000, 4, Bazhenova str., Kaluga, Russian Federation;  
e-mail: artemsic@icloud.com

### Abstract

The article considers foreign and domestic systems of motivational practices at enterprises. In particular, it studies Kaluga Region experience in motivation of qualified personnel at enterprises of the Region. The analysis of the possibility of applying the foreign motivational practice in Russian organisations is provided. It is concluded that methods of motivation of employees in companies of foreign countries are more diverse than the methods of motivation at Russian enterprises. Labour motivation at modern enterprises is an economic basis of the high performance of all staff. The analysis of domestic and foreign methods of staff motivation can improve the efficiency of Russian enterprises if to implement them considering domestic reality.

The conclusion of the work shows that the process of creating a modern effective motivational mechanism is very complex, it should be considered as a multicomponent system of economic, social, psychological, organizational measures and methods of influencing the satisfaction of actual needs of personnel in the interests of achieving individual and collective goals of employees and organizations. An important place is occupied by the motivation of work in comparison with the basic needs that have individual, typological and age characteristics. Ignoring them can negatively affect the effectiveness of management. This complex is one of the most difficult to use, but at the same time the most promising due to minimal costs.

### For citation

Aksenov A.D. (2022) Sravnitel'nyi analiz rossiiskogo i zarubezhnykh podkhodov k motivatsii truda [Comparative analysis of Russian and foreign approaches to labor motivation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (1A), pp. 104-115. DOI: 10.34670/AR.2022.95.64.013

### Keywords

Motivation, labour motivation, tangible motivation, intangible motivation, bonus, benefits, social benefits, KPI.

### References

1. The order of the Ministry of economic development of Kaluga region 21 Oct 2011 N 792-p. – Registered in the administration of the Governor of Kaluga region, October 28, 2011 No. 3093. – [Electronic resource]: – access Mode: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Berdnikov, A. O. the System of incentives / A. Berdnikov // *Kadrovik*. – 2017. - No. 9. – P. 23-25 – [Electronic resource]:

- 
- access Mode: <https://www.cyberleninka.ru/article/n/sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-na-predpriyatii>.
3. Dryakhlov, N.I. Systems of personnel motivation in Western Europe and the USA / N.I. Dryakhlov E.A. Kupriyanov // Problems of theory and practice of management. - 2017.
  4. Klochkov, A.K. KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools / A.K. Klochkov. - M.: Eksmo, 2017.
  5. Litvinyuk, A.A. Motivation and stimulation of labor activity in Russia and abroad. Theory and practice: studies. handbook for universities / Goncharova S.Zh., Danilochkina V.V. - M.: Yurayt Publishing House, 2018 - 398 p.
  6. Nikolaeva, I.I. Foreign experience of staff motivation // Human progress. 2018. Volume 4, No. 7— [Electronic resource]: - Access mode: URL: [http://www.progress-human.com/images/2018/Tom4\\_7/Nikolayeva.pdf](http://www.progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf) .
  7. Osipova, I.M. Effective system for increasing the manageability of innovative activities of Russian enterprises, 2018 – [Electronic resource]: - Access mode: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15251415> 8.
  8. Paskevich A.O. Motivation of personnel of enterprises based on key performance indicators // Bulletin of the Institute of Economic Research. - 2016. - No. 3. - pp. 66-73.
  9. Tokareva, Yu.A. Motivation of labor activity of personnel: an integrated approach: monograph / Yu.A. Tokareva, N.M. Glukhenkaya, A.G. Tokarev; Ural. feder. B.N. Yeltsin University, Shadr. State Pedagogical Institute. un–t. - Shadrinsk: SHSPU, 2021– - 216 p.