

УДК 331.101.36

**Сравнение зарубежного и отечественного опыта применения мотивации
и стимулирования трудового потенциала**

**Comparison of foreign and domestic experience in use of motivation and
stimulation of labor potential**

*Четырбок Олег Александрович, магистрант,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
г. Санкт-Петербург*

*Chetyrbok Oleg Alexandrovich, undergraduate, St. Petersburg State University of
Economics, St. Petersburg
e-mail: chetyrbok.oleg@gmail.com*

Аннотация

В статье проводится анализ отечественного и зарубежного подходов к стимулированию трудового потенциала. Выделяется отличительная особенность отечественных концепций стимулирования: они не касаются аспектов его развития, не учитывают изменчивости ценностей и целей сотрудников. Основным отечественным инструментом мотивации является финансовая составляющая. Выделяются проблемы мотивации труда в российской практике: формы и системы оплаты труда часто не отвечают требованиям рыночной экономики, так как они не имеют достаточной гибкости; неиспользование нематериальных методов мотивации. Практика Западной Европы отмечается большим разнообразием экономических инструментов, включая гибкую систему налогообложения, поощрение к созданию, освоению и выпуску новой продукции, повышение работниками квалификации, зависимость заработной платы от прироста объема продаж новой продукции и ее доли в общем объеме производства, а основным видом мотивации труда является нематериальная мотивация. При этом не все инструменты мотивации труда зарубежных компаний применимы в российской практике. Каждое предприятие должно самостоятельно изучать возможность применения того или иного инструмента на своем предприятии, опираясь на корпоративную культуру. Данные выводы указывают на необходимость изучения аспектов трансформации системы мотивации и стимулирования персонала на примере конкретного предприятия, с целью определения эффективности его существующей системы, особенностей каждого мотивационного инструмента в рамках определенной деятельности и рассмотрения возможности ее трансформации на более высокий уровень для достижения наилучших бизнес – результатов.

Annotation

The article analyzes domestic and foreign approaches to stimulating labor potential. A distinctive feature of domestic incentive concepts is highlighted: they do not concern aspects of its development, do not take into account the variability of the values and goals of employees. The main domestic instrument of motivation is the

financial component. The problems of labor motivation in Russian practice are highlighted: the forms and systems of remuneration often do not meet the requirements of a market economy, since they do not have sufficient flexibility; non-use of non-material methods of motivation. The practice of Western Europe is marked by a wide variety of economic instruments, including a flexible system of taxation, encouragement to create, develop and release new products, improve the skills of employees, the dependence of wages on the growth in sales of new products and their share in total production, and the main type of labor motivation is non-material motivation. At the same time, not all tools for motivating the work of foreign companies are applicable in Russian practice. Each enterprise should independently study the possibility of using this or that tool in its enterprise, based on the corporate culture. These findings point to the need to study aspects of the transformation of the personnel motivation and incentive system using the example of a particular enterprise, in order to determine the effectiveness of its existing system, the characteristics of each motivational tool within a certain activity and consider the possibility of its transformation to a higher level to achieve the best business results.

Ключевые слова: стимулирование труда, трудовой потенциал, мотивация персонала, оплата труда.

Keywords: labor stimulation, labor potential, staff motivation, remuneration.

На современном этапе развития рыночной экономики в период интенсивного применения информационных технологий в разных сферах, происходит повышение значимости персонала, как основного фактора эффективного и устойчивого развития бизнес-процессов. Начиная с 1980-х гг. в научный оборот вводится понятие «человеческий ресурс», отражающее экономическую целесообразность капиталовложений, направленных на привлечение рабочей силы, в поддержании её в трудоспособном состоянии, обучении и создании условий для более полного выражения возможностей и способностей, заложенных в личности работника [4. С. 59].

Мотивация является совокупностью факторов, побуждающих человека к деятельности ради удовлетворения каких-либо его потребностей в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей бизнес-процессов определенной компании. Но для того, чтобы достичь нужных результатов, необходимо внедрять наиболее эффективные мотивационные стратегии и формы стимулирования трудового потенциала, в связи с чем, становится актуальным вопрос разработки такой концепции, которая бы отвечала современным реалиям рыночных условий и потребностям самой личности.

Основные мотивационные концепции, связанные с трудовой деятельностью и её стимулированием, описал в своих научных трудах А. Я. Кибанов, где выделил следующие: технологическую, дефицитную, программную, ментальную, патриархальную, корпоративную, концепцию мотивации человеческих ресурсов [3]. Рассмотрев и проанализировав представленные исследователем концепции мотивации и стимулирования,

нами было выделено следующее. Все концепции имеют одну отличительную особенность: они ориентированы непосредственно на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала личности, и практически не касаются аспектов его развития, либо создания условий его жизнедеятельности, обеспечивающих непосредственно само воспроизводство. Управление персоналом на базе таких концепций сводится главным образом к следующему:

- отбору и подготовке сотрудников для эффективного их использования в производстве и включения каждого в его технологическую цепочку;
- поддержание дисциплины и четкости выполнения основных норм организационного поведения;
- увольнение или переподготовка части персонала в случае экономических неурядиц или технико-технологической модернизации.

Однако, в условиях трансформации экономики и в целом индустриального развития, меняются не только ценности и цели деятельности бизнеса, но и у их сотрудников. По причине того, что ценности у людей являются совершенно разными и различными, то и оценка их вознаграждения также отличается между собой. Люди обладают побудительными силами, которые напрямую характеризуют их отношение к выполняемому труду – внутренние мотивы. К внутренним мотивам относятся идеалы, потребности и интересы, а также желания, ценности и ценностные ориентации. Для того чтобы мотивы человека включились в трудовую мотивацию, на уровне государства, предприятий и общественных организаций применяются всевозможные средства и инструменты, которые обладают соответствующим, как экономическим, так и моральным воздействием. Такие инструменты и средства именуют стимулами. Далее проанализируют имеющийся российский и зарубежный опыт стимулирования трудовой деятельности сотрудников.

Анализируя научную литературу по теме исследования, можно отметить, что в России понятие мотивации труда рассматривается в более узком смысле, чем в зарубежных странах. В имеющейся российской практике можно разглядеть направленность персонала на материальное в целях получения денежного вознаграждения, а не для собственного удовлетворения или саморазвития. Данное утверждение подтверждается проведенным опросом россиян в начале 2021 года экспертами ВЦИОМ о том, как работающие россияне относятся к своему труду и что мотивировало бы их работать еще лучше, результаты которого показали следующее.

На вопрос «Что такое труд?» порядка трети работающих граждан нашей страны ответили, что находят его интересным, однако они не позволят труду мешать своей остальной жизни. При этом следует отметить, что такого мнения придерживаются порядка 39% людей с хорошей самооценкой уровня жизни, и порядка 27% - с низкой. В процессе опроса также было отмечено, что чем крупнее населенный пункт, тем упомянутое выше мнение является более распространенным среди людей. Примерно аналогичная доля опрошенных граждан нашей страны относятся к своему труду как к делу, особо подчеркивая при этом, что чем больше платят за труд, тем больше они сделают

– 33%% (чаще всего такого мнения придерживаются 18-24-летние россияне, а также и те, кто оценивает свое собственное материальное положение как плохое). Также определено, что вложить в собственный труд самое лучшее, вне зависимости от оплаты данного труда, хотел бы практически каждый седьмой респондент. И лишь порядка 10% опрошенных российских граждан ответили, что считают труд вынужденной необходимостью, которая является им категорически неприятной, поэтому они вовсе предпочли бы не работать.

На вопрос «При каких условиях стали бы лучше работать?», порядка 44% опрошенных ответили, что достойная оплата их труда является основной мотивацией. При этом из указанного числа порядка у 54% людей материальное положение оставляет желать намного лучшего. Для 24% опрошенных, мотивацией является ценность заработанных денег, поэтому если ценность будет выше, то они станут работать лучше. Порядка 16% респондентов отметили, что основным мотивом для них являются нормальные условия труда на предприятии. Помимо этого, порядка 15% опрошенных предпочли бы усовершенствовать свой рабочий процесс, если бы им предоставили возможность обучаться в процессе работы (данная мотивация является наиболее актуальной среди россиян в возрасте 18-24 годы – 25%). Для 13% опрошенных, организация труда и компетентность высшего и среднего руководящего состава играет важную роль в повышении производительности труда [8].

Автор научных исследований в области экономики и труда К.А. Тюрина, рассмотрев более подробно систему мотивации труда на современных отечественных предприятиях отметила, что в настоящее время, на преимущественном большинстве предприятий России применяется незначительное число инструментов и методов мотивации труда сотрудников, и преимущественно они носят материальный характер [9].

Отечественная система мотивации труда носит как прямой, так и косвенный характер, то есть денежное вознаграждение за выполнение функций сотрудник может получить за выполнение поставленного перед ним, его подразделением плана. Косвенная же материальная мотивация труда в отечественно системе выступает в виде выделения денег организации на оплату всего лишь некоторых мероприятий: оплачиваемый отпуск, медицинское обслуживание и обучение персонала. В том числе, изучение отечественного опыта показало, что к нематериальной мотивации труда можно отнести награждение грамотой за достижение результатов в деятельности предприятия, личную похвалу руководства и непосредственно перед коллегами. Как отмечает в своей статье С.В. Баженов: «В 90% случаев нематериальная мотивация труда на отечественных предприятиях является дополнением к материальной мотивации, но не является основополагающей...» [11, с. 84].

Следовательно, основное отличие отечественной практики мотивации труда заключается в том, что часто используемым инструментом данной сферы выступает финансовая составляющая. На основании вышеуказанного,

представляется возможным выделить основные проблемы мотивации труда, которые сегодня существуют в отечественной практике:

- формы и системы оплаты труда часто не отвечают требованиям рыночной экономики, так как они не имеют достаточной гибкости и, следовательно, не обладают стимулирующим эффектом к повышению производительности труда;

- неиспользование нематериальных методов мотивации;

- системы мотивации недостаточно стимулируют работников к рациональному использованию ресурсов и повышению профессионального уровня.

Далее рассмотрим для сравнения зарубежный опыт. Исследователь С.В. Ильченко провела анализ системы мотивации труда сотрудников, применяемой в странах Западной Европы. Результаты проведенного анализа показали, что упомянутая мотивационная система отличается довольно большим разнообразием экономических инструментов (в том числе, гибкая система налогообложения, повышение сотрудниками собственной квалификации и т.д.). В преимущественном большинстве предприятий, функционирующих на территории стран Европы, размер премиальных фондов прибывает в непосредственной зависимости от прироста объема продаж новой продукции и ее доли в общем объеме производства. Помимо этого следует выделить и тенденцию к индивидуализации заработной платы, основываясь на оценке определенных заслуг отдельно взятого сотрудника. Стоит отметить, что механизм индивидуализации, в системе стимулирования труда, включает в себя дифференциацию условий его найма, а также оценку труда именно в рамках осуществления трудовой деятельности [2].

Другой исследователь в области экономики и бизнеса, - И.И. Николаева, в своих научных трудах подчеркивает, что в развитых государствах, мотивационные модели сотрудников имеют некоторые отличительные особенности. Их особенности состоит в том, что они направлены на условия собственного рынка, а также принимают во внимание специфику менталитета местного населения страны. По результатам своего исследования автор делает вывод, что формирование эффективной и результативной российской модели стимулирования сотрудников в обязательном порядке должно основываться на мировом опыте и методах мотивации труда, которые могут и должны быть успешно внедрены в систему управления персоналом в российских компаниях, при этом необходимо активно развивать системы нематериального стимулирования работников [7].

Экономист К. Димчевска в своих совместных с В.В. Шумбор трудах, приводит для сравнения немецкую и швейцарскую концепции мотивации трудового потенциала, которые сочетают в себе черты рыночной экономики и социального обеспечения. При всем при этом, они базируются на основных принципах справедливости, то есть сочетают в себе сразу две модели рассмотренные ранее. Авторы указывают на схожесть характеристик между рассматриваемыми ими странами, которых гораздо больше, чем отличий. В качестве критериев для сравнительного анализа авторами были взяты

следующие: общая характеристика персонала, значимые условия работы, причины увольнения по собственному желанию, подбор персонала, восприятие работы, мотивация персонала, аутсорсинг. Применяя всевозможные источники информации, авторы в рамках проводимого исследования доказывают и подчеркивают, что страны в основном имеют схожую культуру управления персоналом и лишь слегка отличительные особенности, которые выделяют их компании на рынке.

Также К. Димчевска отмечает, что тарифные ставки работников и должностные оклады, например, у немецких служащих рассматриваются в качестве минимально гарантированного вознаграждения. Однако за рост производительности труда и различные достижения отдельного сотрудника им полагаются и выплачивают соответствующие бонусы. Также большинство немецких организаций вводят большие социальные программы, предназначенные для наемных сотрудников. Указанные программы дополняют государственную систему социальной защиты сотрудников, а взносы по пенсионному страхованию выплачиваются на паритетных началах работодателем и каждым отдельным сотрудником. Стоит отметить, что крупные организации предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование, а также возможность пользоваться библиотеками, посещать всевозможные программы культурной направленности, а также предоставляют возможность заниматься спортом и обучаться на различных курсах по интересам. При этом Шведская модель базируется на принципах достойной заработной платы: снижение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой посредством произведения одинаковых выплат за аналогичную работу на всех предприятиях, функционирующих в одной отрасли. Иными словами, рассматриваемая модель направлена на снижение уровня имущественного неравенства и экономического расслоения общества страны посредством перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных граждан. Исследователь подчеркивает, что шведская политика, ведет к структурной перестройке экономики, а также сокращению или вовсе ликвидации в стране убыточных организаций [5, с. 36].

Другой исследователь А. А. Литвинюк, анализирувавший американскую систему мотивации трудового потенциала подчеркивает, что в отличие от российской системы стимулирования труда, американская система направлена на максимальное поощрение предпринимательской и экономической активности некоторой части местного населения страны. Рассматриваемая система базируется на стремлении граждан страны, как к своему личному благосостоянию, так и общему процветанию страны с экономической точки зрения. В качестве основы для определения величины трудовой тарифной ставки выступает ряд профессий, а также конкретный уровень квалификационной подготовки сотрудников, который требуется отдельному работодателю. Автор предлагает рассмотреть применение успешной мотивационной системы на примере таких американских компаний, как Mcdonald's и Apple. Представленные компании работают по определенной бизнес-модели, а довольно простая, но при этом эффективная организация

работы предоставляет уникальную возможность молодым сотрудникам быстро найти свое место в трудовом коллективе, при условии того, что персонал – это главный ценный ресурс предприятия. В качестве инструментов мотивации предлагаются: программы, направленные на поддержку благотворительности и дополнительного образования, предоставление сотрудникам корпоративных скидок, и многие другие нематериальные стимулы помимо материальных [6, с. 88].

Так, анализ специально литературы и результатов научных трудов исследователей показал, что в настоящее время основным видом стимулирования труда на предприятиях западных стран выступает нематериальная мотивация. При этом материальное стимулирование не имеет такого распространения. Следует также подчеркнуть, что в имеющейся мировой практике встречаются и другие инструменты нестандартного стимулирования сотрудников:

- бесплатные перелеты для сотрудника и его семьи к месту отдыха один раз в год;

- услуги салонов красоты;

- собственный детский сад;

- корпоративный доступ к Интернету из дома;

- обучение сотрудника за счет компании по престижным программам MBA;

- оказание помощи в переезде и решении проблем с жильем;

- услуги психологического консультирования с целью предотвращения профессиональной деформации;

- оказание корпоративной защиты в трудных жизненных ситуациях (правовая, финансовая и другое) [10].

Проведенное сравнение механизмов мотивации сотрудников отечественных предприятий и зарубежных предприятий показало, что на территории России он является малоэффективным. Отечественные менеджеры, в большинстве своем ориентируются на результативность труда. Потеря традиционных ценностных ориентиров в сфере труда, а также и ее престижа способствует тому, что с каждым годом все больше людей не видят реальных возможностей получения благ за счет честного труда, поэтому большее предпочтение они отдают другим способам обеспечения собственного благосостояния, как правило, неформальным и незаконным. Данное заключение подтверждается и результатами трудов В. Бовыкина, разработавшего проект по созданию практической модели научной мотивации труда, который утверждает, что: «В мире существуют всего лишь три технологии эффективного управления персоналом, гарантированно решающие проблему мотивации труда и позволяющие повысить производительность персонала до четырех раз, всё остальное не работает. Не дают результата все общепринятые в России системы оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальные, в том числе на основе KPI, сдельные, безокладные и другие. По причине использования данных безнадежно устаревших систем российские предприятия не могут наладить

эффективное управление персоналом на уровне ведущих зарубежных компаний и проигрывают им в конкурентной борьбе...»[1].

Определенной базой для разработки собственных способов и инструментов мотивирования персонала на предприятиях нашей страны может стать зарубежный опыт. Зарубежная практика управления персоналом направлена, прежде всего, на формирование эффективно работающего коллектива, который за счет высокой мотивации и профессионализма будет достигать высоких результатов деятельности. Это определяет целесообразность ее применения на отечественных предприятиях, учитывая в то же время многолетний отечественный опыт и особенности политической и экономической ситуации в стране. Как отмечает С.В. Ильченко, ориентация на зарубежные модели мотивации персонала должна также учитывать специфику деятельности и финансовые возможности предприятия.

Неоспоримым является и тот факт, что не все инструменты мотивации труда зарубежных компаний применимы в российской практике. Каждое предприятие должно самостоятельно изучать возможность применения того или иного инструмента на своем предприятии, опираясь на корпоративную культуру. Данные выводы указывают на необходимость изучения аспектов трансформации системы мотивации и стимулирования персонала на примере конкретного предприятия, с целью определения эффективности его существующей системы, особенностей каждого мотивационного инструмента в рамках определенной деятельности и рассмотрения возможности ее трансформации на более высокий уровень для достижения наилучших бизнес-результатов.

Литература

1. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда: всё остальное не работает: практическая модель научной мотивации труда в 4 раза эффективнее любой из общепринятых систем оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальных, в том числе на основе KPI, сдельных и других: [12+] / В. Бовыкин. М.: Эксмо, 2020. 209 с.
2. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – 12-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2018. – 283 с.
3. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
4. Коваленко А. Е., Ярушева С. А. Взаимозависимость групп методов и инструментов стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Общество, экономика, управление. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimozavisimost-grupp-metodov-i-instrumentov-stimulirovaniya-trudovoy-deyatelnosti-personala-organizatsii> (дата обращения: 26.11.2022).
5. Лионс Ж.Л. Оптимальное управление стимулированием на предприятии, / Ж.-Л. Лионс. — М.:, 2018. — 187 с.
6. 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.

7. Николаева И. И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human Progress. 2018. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-personala-1> (Дата обращения 06.11.2022).
8. Труд-2021: запрос на баланс жизнь/работа. – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/trud-2021-zapros-na-balans-zhizn-rabota> (Дата обращения 29.11.2022).
9. Тюрина К.А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). С. 88.
10. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23). С. 267-269.
11. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях АПК: Учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2017. - 104 с.