

УДК 331.101.3

И. М. Гурова¹, О. В. Гурова²

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация

Цель. Цель настоящей статьи – исследование, систематизация и обобщение наиболее характерных примеров зарубежного опыта мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Материалы и методы. В процессе исследования были использованы методы сравнительного и системного анализа, синтеза, изучение современной научной литературы, группировка и табличное представление данных, и другие методы научного познания.

Результаты. В статье рассмотрены различные системы мотивации трудовой деятельности современной мировой практики, включая подходы, распространенные в США, Японии и развитых странах Западной Европы (Великобритании, Германии, Франции и Швеции). Выделены общие характеристики и основные факторы каждой из исследуемых моделей, а также описаны наиболее присущие разным странам отличительные особенности трудовой мотивации.

Выводы. Вопросам мотивации и стимулированию трудовой деятельности в мировой практике всегда уделялось особое пристальное внимание. Изучение основных современных тенденций систем мотивации трудовой деятельности в разных странах позволило сделать вывод, что их наиболее яркие отличительные черты во многом обусловлены национальными особенностями. Также рассмотренные модели обнаруживают определенное сходство, а иногда и заимствование методов, что в основном проявляется в вопросах профессионального обучения, квалификационной подготовки и должностного продвижения персонала, а также возможности участия работников в прибылях организации. Накопленный мировой опыт управления мотивацией персонала весьма важен для отечественных организаций, однако его копирование будет малоэффективно. Российским компаниям необходимо вы-

¹ Гурова Ирина Михайловна, кандидат экономических наук, специалист учебного отдела факультета Институт менеджмента и маркетинга Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Москва, проспект Вернадского, 82, стр. 1); i-m-g@yandex.ru

² Гурова Ольга В., студентка 5-го курса кафедры Менеджмента и предпринимательства, заочный факультет Экономики и права, АНО ВО «Национальный институт бизнеса» (111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5); olga-gurova94@yandex.ru

рабатывать собственные методы мотивации и стимулирования на основе тщательной адаптации зарубежных моделей к отечественным экономическим реалиям и индивидуальным особенностям конкретной организации.

Ключевые слова: *мотивация, стимулирование, персонал, модель мотивации, человеческие ресурсы, управление*

Введение

В современной экономике одним из ключевых ресурсов организации является ее персонал. От эффективности использования человеческих ресурсов зависит не только объем прибыли и перспективы развития компании, но также сама возможность ее выживания в условиях рынка. В этой связи важной задачей управления становится создание благоприятных условий для персонала, который трудится в организации. Поддержка заинтересованности работников в конечных результатах труда и их интереса к целям организации являются центральными вопросами для сферы управления персоналом. Поэтому проблемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в настоящее время весьма актуальны, особенно в практическом плане.

Вопросами объединения целей организации с усилиями персонала занимались в последнее время не только многие ученые, но и специалисты зарубежных компаний, и в мировой практике существует ряд апробированных подходов к выстраиванию мотивационных систем, доказавших свою рациональность и эффективность. Однако в России и за рубежом подходы к мотивации и стимулирования труда всегда имели весьма заметные отличия. И несмотря на то, что сегодня многие отечественные организации при формировании собственной системы мотивации и стимулирования персонала все чаще пытаются ориентироваться на успешный зарубежный опыт, они нередко сталкиваются с рядом сложностей, связанных с недостаточным пониманием сущностных особенностей таких моделей и необходимости в их последовательной адаптации. В связи с этим является весьма важным изучить и систематизировать основные аспекты мировой практики мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Результаты исследования

Изначально в менеджменте сложилось два наиболее характерных направления концепции мотивации персонала:

- восточное — представлено японским стилем управления, который опирается на внутренние качества и потребности работ-

ника (его сознательность, причастность к группе, повышение квалификации, объединение целей работника и организации, признательность работника за стабильность, хорошие условия жизни и труда, а также гарантии, которые организация ему предоставляет);

- западное — американская модель управления, в которой мотивация реализуется в основном через внешнее воздействие (т.е. акцент делается на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потери работы и проч.).

При всей противоположности этих моделей управления на сегодняшний день специалистами наблюдается определенное заимствование и смешение подходов на практике, и даже их некоторое сходство в вопросах профессионального обучения и квалификационной подготовки работников, принципов продвижения кадров, а также участия персонала в прибылях организации.

Кроме того, исследователями отмечается третье сложившееся на данный момент направление — западноевропейское, наиболее яркими представителями которого являются французская, английская, немецкая и шведская модели, каждая из которых обладает своими характерными особенностями в формировании системы мотивации труда. Сводный обзор основных современных тенденций систем мотивации трудовой деятельности в разных странах представлен в табл. 1.

Для наилучшего понимания зарубежного опыта мотивации и стимулирования трудовой деятельности необходимо рассмотреть каждую из моделей более подробно.

Японская модель считается наиболее гибкой из всех остальных систем. Однако ее существование построено на особенностях национального менталитета, и требует от людей высокой степени развития самосознания, приоритета общественных интересов над личными, а также готовности на определенные жертвы ради общего благосостояния.

В японской системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности распространены следующие методы:

1. «Пожизненный найм» работников, который является гарантией занятости, а также предоставляет для них ряд специфических льгот (надбавка к заработной плате за каждый отработанный год, полное медицинское страхование, финансовая поддержка при приобретении недвижимости, стипендиальные выплаты

Таблица 1

Зарубежные системы мотивации трудовой деятельности

Страна	Общая характеристика системы мотивации	Основные факторы мотивации	Отличительные особенности трудовой мотивации
Япония	Опережение роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональное мастерство; • возраст; • стаж; • результативность труда 	<ul style="list-style-type: none"> • пожизненный найм; • единовременное пособие при выходе на пенсию и др.
США	Всемерное поощрение предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения (ориентация на достижение личного успеха и высокого уровня экономического благосостояния каждого)	<ul style="list-style-type: none"> • поощрение предпринимательской активности; • качество работы; • высокая квалификация 	<ul style="list-style-type: none"> • сочетание элементов сдельной и повременной систем; • участие в прибыли; • технологические надбавки; • премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; • соблюдение технологической дисциплины; • система двойных ставок
Франция	Большое разнообразие экономических инструментов (включение стратегического планирования в рыночный механизм, стимулирование конкуренции, гибкая система налогообложения)	<ul style="list-style-type: none"> • квалификация; качество работы; • количество рационализаторских предложений; • уровень мобилизации 	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуализация оплаты труда; • балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, • соблюдению правил техники безопасности, этике производства; • инициативность; • дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)

Окончание таблицы 1

Страна	Общая характеристика системы мотивации	Основные факторы мотивации	Отличительные особенности трудовой мотивации
Великобритания	Модификации системы оплаты труда в зависимости от прибыли	• доход	• участие в прибылях; • долевое участие в капитале; • трудовое долевое участие; • чисто трудовое участие
Германия	В центре — человек с его интересами, как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом	• качество	• стимулирование труда; • социальные гарантии
Швеция	Сильная социальная политика, направленная на сокращение имущественного неравенства	• солидарная заработная плата	• дифференциация системы налогов и льгот; • сильная социальная политика

Составлено авторами по: Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда // Элитариум <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacija-zarabotnaja-plata-premija-stazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/> (дата обращения: 30.10.2017 г.)

обучающимся детям сотрудников и т.п.). В этом случае цели работника и организации синхронизируются, образуя зависимость: «благосостояние человека = экономическое процветание организации».

2. Заслуги работников оцениваются по «принципу старшинства», который опирается на стаж работы в организации и возраст человека. По этому принципу обеспечиваются надбавки к зарплате за выслугу лет и продвижение работников по карьерной лестнице.

Надо отметить, что в большинстве японских организаций материальное стимулирование основано на трудовой тарификации работников. Сегодня наиболее распространена так называемая «синтезированная система» оплаты труда, где размер заработной платы формируется с учетом четырех основных факторов (возраст, стаж, профессиональ-

ное мастерство и результативность труда), причем базой для личной трудовой ставки являются возраст и стаж, а основой для определения величины трудовой тарифной ставки («ставки за квалификацию») служат профессиональное мастерство и результативность труда. Таким образом, использование трудовой ставки увязывается с квалификацией и трудовым вкладом работника, что сдерживает автоматический рост заработной платы в связи с показателями «старшинства», усиливая мотивацию к результативности труда.

3. Весьма важным моментом для японских организаций является развитие персонала, процесс которого включает три вида профессионального обучения:
 - подготовку – с целью выпуска работника, квалифицированного во всех сферах деятельности (обычно распространяется на управленческий персонал);
 - переподготовку – целью которой является приобретение работниками новых знаний (к примеру, необходимых для повышения по службе);
 - повышение квалификации – с целью совершенствования компетенций работника (например, в связи с повышением требований к занимаемой должности).
4. Своеобразным способом стимулирования персонала в Японии является мобильность кадров организации, т.е. его передвижение по горизонтали или вертикали организационной структуры в рамках предприятия. Это дает возможность обучить работников гибкости и быстрой адаптации к новым условиям, выявить наличие необходимой квалификации и развить компетенции работников, и в итоге направлено на удовлетворение производственных потребностей организации в квалифицированных человеческих ресурсах.
5. Широко применяется практика совместной процедуры принятия решений (которая предполагает соответствующую совместную работу руководителей и работников) и привлечение работников в особые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности (так называемые «кружки контроля качества», «кружки за снижение себестоимости», «движение за бездефектную продукцию» и проч.). Такие меры воспитывают ответственность и развивают у работников лояльность к организации в целом.

Американская модель в качестве базиса системы мотивации рассматривает оплату труда, что основано на определенных социально-культурных установках нации, т.е. ориентации на достижение личного успеха и высокого уровня экономического благосостояния каждого человека. Тем не менее, опыт США в разработке систем стимулирования труда считается специалистами всемирно значимым и применимым в разных странах.

Системы материального стимулирования трудовой деятельности здесь представлены различными модификациями повременной оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные разными формами премирования.

Например, модель оплаты труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем (одна из самых распространенных в США) предполагает, что дневной заработок работника определяется произведением часовой тарифной ставки на количество часов работы; при невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Эта система не предусматривает выплату премии, и ее отличительной чертой является простота планирования затрат и начисления заработной платы.

Существует также модель, при которой повышение оплаты труда зависит от уровня и роста квалификации, а также числа освоенных работником профессий (а не от его выработки). Здесь определяющими факторами для размера заработной платы является количество освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства и квалификация по освоенным специальностям. По мере приобретения новых навыков работнику присваивается некоторое число баллов, а повышение зарплаты происходит на основе достижения определенной суммы баллов. Преимуществами такой системы считаются мобильность рабочей силы внутри организации, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, рост выработки и удовлетворенности трудом.

Гибкость американских систем оплаты труда обеспечивают периодические аттестации работников, по итогам которых устанавливается уровень зарплаты на последующий период. Пересмотр заработной платы обычно происходит каждые три месяца в первый год работы, а далее – раз в полгода или год.

Весьма распространены в США различные формы коллективных систем премирования, в числе которых:

- Система «Скенлон» – предполагает, что между организацией и работниками заранее определен норматив доли заработной платы в общей стоимости продукции. При получении прибыли создается особый премиальный фонд (в определенном размере от условно чистой продукции), из которого 25% составляет резервный фонд (для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы), а оставшиеся средства идут на премирование, причем из них 75% получают работники, а 25% – администрация. Премии выплачиваются ежемесячно, в соответствии с трудовым вкладом работника, на базе его основной заработной платы. По итогам года резервный фонд полностью распределяется между персоналом организации. Практика использования этой системы показывает повышение производительности труда, сокращение текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины.
- Система «Раккера» – устанавливает премиальный фонд в определенном размере от условно чистой продукции, вне зависимости от получения прибыли за истекший период; при этом 25% фонда резервируется, а 75% распределяется между работниками и руководством (без коллективного обсуждения распределения премии).

Отдельно необходимо отметить применение модели материального стимулирования по результатам труда, построенной на базе четко определенных критериев выполнения задач сотрудниками – системы KPI (от англ. Key Performance Indicator – ключевой индикатор выполнения). Такая модель особым образом ориентирует систему мотивации и стимулирования в организации, представляя собой элемент управления по целям, т.е. опирается на активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических целей.

Несмотря на общую фокусировку американской системы на материальных составляющих, на сегодняшний день в ней не менее широко распространены различные методы нематериального стимулирования персонала, связанные с личной удовлетворенностью работников, их стремлению к индивидуальности и личной независимости, среди которых:

1. Неспециализированная («внутриорганизационная») карьера – означает, что работник может пройти все стадии профессионального развития в рамках одной организации, как специалист, владеющий разными профессиями.

2. Политика эффективной и абсолютной занятости – при которой для работников формируются все условия для максимальной отдачи в процессе трудовой деятельности.
3. Обогащение труда – например, через подбор работы для работника с учетом его морально-психологических качеств и знаний, что повышает интерес к труду и ответственность за результат.
4. Неявный контроль – в основе которого лежит поиск причин ошибок через опрос общественного мнения (применим в случае, когда процесс работы всей организации четко отлажен).
5. Специфическая кадровая политика – нацеленная на обеспечение организации специалистами высшей квалификации с помощью формирования рациональной системы обучения и переобучения работников.
6. Индивидуальное участие работника в принятии управленческих решений – привлечение работников к выработке собственных предложений либо альтернативных вариантов при разработке решения (в этом случае процесс принятия решений осуществляется специальным коллегиальным органом, состоящим из авторитетных должностных лиц организации).
7. Политика максимального делегирования полномочий – нацеленная на развитие творческой активности и инициативности работников, повышение их информированности и лояльности к руководству.
8. Вера в индивидуализм – базируется на уважении к уникальности личности каждого человека и его значимость в рамках организации; нацелена на формирование взаимного доверия между руководителем и работниками. Один из механизмов развития индивидуализма в коллективе – поощрение несогласия, т.е. в одобрение собственного мнения работника, вне зависимости от его совпадения с мнением руководства.
9. Равное социальное положение работников в организации, т.е. установление единого социального статуса для всех членов коллектива, вне зависимости от ранга, занимаемого работником в иерархии организации.

Французский подход базируется на разнообразии экономических инструментов, так как ее отличительной особенностью считается включение в рыночный механизм стратегического планирования. Ее

преимуществами считаются осведомленность работников об экономическом положении компании и сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, что обеспечивает саморегулирование фонда оплаты труда (при возникновении трудностей он автоматически сокращается, и организация спокойно переживает конъюнктурные изменения).

Политика оплаты труда французских организаций опирается на два основных принципа:

1. Индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни во всех крупных организациях (что отражено в коллективных договорах с профсоюзами).
2. Индивидуализация оплаты труда (с помощью учета уровня квалификации и мобильности работника, качества выполняемой им работы и внесенных рационализаторских предложений). Существуют следующие три подхода реализации этого принципа:
 - на основе коллективного соглашения для каждого рабочего места определяется минимальная зарплата и «вилка» окладов, и оценка труда работника осуществляется по выполняемой работе (по критериям трудового вклада: количеству и качеству труда, участию в жизни организации);
 - зарплата делится на две части: постоянную (зависит от занимаемой должности или рабочего места) и переменную (отражает эффективность труда), дополнительно выплачиваются премии (за качество работы, добросовестное отношение к труду и т.д.), при этом персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий;
 - в организации вводится участие работников в прибыли, продажа им акций предприятия, выплата других видов премий.

Интересно, что во французских организациях используется своеобразная балльная методика оценки эффективности труда работников. Она предполагает начисление каждому работнику определенного количества баллов (от 0 до 120) по 6-ти критериям (профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение техники безопасности, этика производства, инициативность), в результате чего персонал делится на 5 категорий (по количеству набранных баллов), в рамках которых предоставляется определенная надбавка к зарплате.

Английская система опирается на две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежную и акционерную (предполагающую частичную оплату в виде акций), а также применение «колеблющейся» заработной платы, которая полностью зависит от прибыли организации. Такое участие в прибылях позитивно отражается и на самой организации, и на ее работниках, так как улучшает их отношение к работе и стимулирует эффективность труда, что влечет повышения производительности.

В организациях Великобритании участие в прибылях осуществляется на основе индивидуального или коллективного соглашения и означает регулярные выплаты работнику соответствующей доли от прибыли в дополнение к установленной зарплате. В зависимости от базы для исчисления доли различают: участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в обороте (образованной стоимости), трудовое долевое участие, чисто трудовое участие.

Так, долевое участие в капитале означает внесение части личных средств работников в обмен на акции (облигации), с их использованием на приобретение основных фондов и оборотных средств. Оно влечет передачу работникам части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов. Трудовое долевое участие объединяет вышеуказанные формы, так как работник получает доход по трем направлениям: основная зарплата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала.

Немецкая модель ориентируется на человека и его интересы, как на свободную личность, осознающую ответственность перед обществом. Не каждый человек в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка, поэтому государство создает условия для всех граждан, устраняя несправедливость и защищая обделенных (безработных, больных, стариков и детей). Западные специалисты считают, что комбинация стимулирования труда и социальных гарантий является наиболее оптимальной моделью, которая в равной степени обеспечивает экономическое благосостояние и социальную защищенность.

Шведская система характеризуется сильной социальной политикой в целях сокращения имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения.

Профсоюзы Швеции проводят политику солидарной заработной платы, которая направлена на решение ряда целевых задач, и прежде всего, дополнительного стимулирования постоянного процесса

обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдаются следующие принципы

- равной оплаты за равный труд (т.е. работники разных организаций, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую зарплату независимо от результатов хозяйственной деятельности, что способствует росту рентабельности организаций);
- сокращения разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы (через систему определения единого уровня повышения заработной платы, когда заработки поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников, а также включения в коллективные договоры пунктов об опережающих темпах роста зарплаты у низкооплачиваемых категорий персонала, что создает благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы в материальных и интеллектуальных сферах производства).

Выводы

Изучение зарубежного опыта позволяет говорить о том, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности относятся к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось особое пристальное внимание. Из всего разнообразия моделей, применяемых за рубежом, специалистами наиболее выделяются подходы, распространенные в США, Японии и развитых странах Западной Европы (Великобритании, Германии, Франции и Швеции). По итогам их рассмотрения можно заключить, что все они имеют характерные отличительные черты, что во многом обусловлено национальными особенностями. В то же время, среди различных систем можно найти определенное сходство методов.

До сих пор считается, что в России мотивация сводится в большинстве случаев только к оплате труда. Однако на сегодняшний день все больше отечественных руководителей обращают свое внимание на зарубежный опыт, понимая, что рационально выстроенная система мотивации и стимулирования персонала способна повысить эффективность работы организации. Здесь важно отметить, что буквальное копирование даже самых передовых зарубежных моделей на практике не способно дать ожидаемый результат. Поэтому, при всем разнообразии мирового опыта, российским организациям необходимо

вырабатывать собственные методы мотивации и стимулирования, сформированные с помощью адаптации зарубежных моделей управления к современным отечественным реалиям, с учетом особенностей конкретной отрасли, бизнеса, его организационной структуры и человеческих ресурсов.

Список литературы

1. *Александров Г.В., Цезельская Е.В.* Зарубежный опыт в области усиления мотивации персонала и закрепления кадров на предприятии // Постулат. 2017. № 6 (20). С. 56–60.
2. *Болотских Т.В., Паскевич А.О.* Мотивация персонала предприятий на основе ключевых показателей деятельности // Вестник Института экономических исследований. 2016. № 3 (3). С. 66–73.
3. *Гапонова О.С.* Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 1. С. 277–283.
4. *Гусев А.К., Тимофеев М.И.* Мотив, стимул и роль потребности в социальном статусе // Вестник Национального института бизнеса. 2016. № 24. С. 46–49.
5. *Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Исследование зарубежного опыта развития и функционирования систем мотивации и стимулирования персонала // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 9. С. 44–50.
6. *Кириллова О.Г., Гусева Е.В.* Место теории поколений в развитии современной теории управления персоналом // Экономика устойчивого развития. 2015. № 3 (23). С. 263–268.
7. *Корзенко Н.И., Тимакова Т.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 124–126.
8. *Ленциони П.* Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 180 с.
9. *Медникова К.Ю.* Зарубежный опыт мотивации персонала // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2015. № 1 (1). С. 187–189.
10. *Пандул Е.Г.* Проблемы мотивации персонала в России, зарубежный опыт // European Social Science Journal. 2014. № 3-2 (42). С. 506–509.
11. *Пирогов Н.Л., Рязанов А.А.* Трудовая мотивация в современных условиях: теория и практика // Вестник Национального института бизнеса. 2015. № 22. С. 46–52.

12. *Плутова М.И., Малик Л.З.* Формирование вовлеченности работников: отечественный и зарубежный опыт // Human Progress. 2016. Т. 2. № 12. С. 9.
 13. *Симченко Н.А., Цёхла С.Ю., Подсмашина И.Н.* Эволюция теорий мотивации в условиях экономической модернизации общества // Вопросы новой экономики. 2015. № 4 (36). С. 66–70.
 14. *Селезнев В.Н.* Организационная культура как модель управленческих изменений в организации на основе качеств ее руководителя // Вестник Национального института бизнеса. 2016. № 24. С. 136–155.
 15. *Сухова Е.В.* Современные работники. Личностные характеристики, особенности обучения. Монография. М.: Инфра-М, 2017. 142 с. www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f5cc43e028c0.83271425
 16. *Шапиро С.А.* Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в экономике Российской Федерации. Монография. М.: ИД «АТиСО», 2013. 284 с.
 17. *Шкляр Т.Л.* Новый взгляд на мотивацию персонала // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 35. С. 164–167.
-

I. M. Gurova¹, O. V. Gurova²

FOREIGN EXPERIENCE OF MOTIVATION AND INCENTIVES OF LABOR ACTIVITIES

Annotation

Purpose: *of this article is to study, systematize and summarize the most characteristic examples of foreign experience of motivation and incentives of labour activity.*

Materials and methods: *in the process of research were used the methods of comparative and systemic analysis, synthesis, and study of current scientific literature, grouping and tabular data presentation, and other methods of scientific cognition.*

Results: *in the article various systems of motivation of labor activity of modern world practice, including the approaches, widespread in the USA, Japan and the developed countries of Western Europe (Great Britain, Germany, France and Sweden) are considered. The general characteristics and main factors of each of the studied models are singled out, and also the most distinctive.*

Conclusions: *the issues of motivation and incentives of labor activity in the world practice have always been given special close attention. The study of the main current trends of labor motivation systems in different countries made it possible to conclude that their most striking distinctive features are largely due to national peculiarities. Also, the models examined reveal a certain similarity, and sometimes also the borrowing of methods. This is mainly manifested in the issues of vocational training, qualification training and job promotion of staff, as well as opportunities for employees to participate in the profits of the organization. The accumulated global experience in managing staff motivation is very important for domestic organizations, however, its copying will be ineffective. Russian companies need to develop their own methods of motivation and incentives based on careful adaptation of foreign models to domestic economic realities and individual characteristics of a particular organization.*

Keywords: *motivation, incentives, staff, model of motivation, human resources, management*

References

1. Alexandrov G.V., Tcezelskaia E.V. Foreign experience in strengthening employee motivation and motivation retention. *Postulate*. 2017; 6(20):56–60.
2. Bolotskikh T.V., Paskevich A.O. The employee motivation by key performance indicators. *Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2016; 3(3):66–73.

¹ **Gurova Irina M.**, Cand. Sci. (Econ.), Department Institute of Management and Marketing (IMM) Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (119571, Moscow, Vernadskogo av., 82); i-m-g@yandex.ru

² **Gurova Olga V.**, Student of the 5th course, Department of Management and Entrepreneurship, Correspondence Faculty of Economics and Law, National Institute of Business (5, Yunosti st., Moscow, Russian Federation, 111395); olga-gurova94@yandex.ru

3. Gaponova O.S. Some guidelines for the use of domestic and foreign experience of staff motivation. *Bulletin of the Nizhny Novgorod University N.I. Lobachevsky*. 2011; 1:277–283.
4. Gusev A.K., Timofeev M.I. Motive, stimulus and role of the need for social status. *Bulletin of the National Institute of Business*. 2016; 24:46–49.
5. Istratii A.Yu., Kozlova E.G. Study of foreign experience development and functioning of systems of motivation and incentives for staff. *Bulletin of the University (State University of Management)*. 2015; 9:44–50.
6. Kirillova O.G., Guseva E.V. Place of the theory of generations in the development of modern theory of personnel management. *Economics of sustainable development*. 2015; 3(23):263–268.
7. Korzenko N.I., Timakova T.V. Motivation and stimulation of labor activity in personnel management. *Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2015; 1(356):124–126.
8. Patrick Lencioni. The truth About Employee Engagement. A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. 180 p. (In Russ.)
9. Mednikova K.Yu. Foreign experience of staff motivation. *New science: Problems and prospects*. 2015; 1(1):187–189.
10. Pandul E.G. Problems of staff motivation in Russia, foreign experience. *European Social Science Journal*. 2014; 3-2(42):506–509.
11. Pirogov N.L., Ryazanov A.A. Labor motivation in modern conditions: theory and practice. *Bulletin of the National Institute of Business*. 2015; 22:46–52.
12. Plutova M.I., Malik L.Z. Forming involvement of employees: domestic and foreign experience. *Human Progress*. 2016; 2(12):9.
13. Simchenko N.A., Tsokhla S.Yu., Podsmashnaya I.N. Evolution of Motivation Theories in the Framework of the Society Economic Modernization. *Questions of the new economy*. 2015; 4(36):66–70.
14. Seleznev V.N. Organizational culture as a model of management changes in the organization based on the qualities of its leader. *Bulletin of National Institute of business*. 2016; 24:36–155.
15. Sukhova E.V. Modern workers. Personality characteristics, features of training / Monograph. M.: Infra-M, 2017. 142 p. www.dx.doi.org/10.12737/monography_58f5cc43e028c0.83271425
16. Shapiro S.A. Teoretiko-methodological bases of management of human resources in the economy of the Russian Federation / Monograph. M.: ID «ATiSO», 2013. 284 p.
17. Shklyar T.L. A new View of the Motivation of Personnel. *Economics and modern management: theory and practice*. 2014; 35:164–167.