

УДК 331.1

Колиенко К.В.

студент

Российская академия народного хозяйства и государственной службы

при Президенте РФ

Россия, Москва

Научный руководитель: Крылова А.А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Аннотация: Статья посвящена анализу различных моделей мотивации персонала. Основное внимание уделено сравнению российских, немецких и японских подходов. Исследование основано на теоретическом анализе и разборе корпоративных кейсов. Предложены рекомендации по повышению эффективности мотивации в российских компаниях.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование труда, производительность, нематериальные стимулы, зарубежный опыт, персонал.

Kolienko K.V.

student

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public

Administration

Russia, Moscow

Scientific supervisor: Krylova A.A.

IMPROVING THE SYSTEM OF MOTIVATION AND STIMULATION OF WORK

Abstract: The article is devoted to the analysis of various models of staff motivation. The main focus is on comparing Russian, German and Japanese approaches. The research is based on a theoretical analysis and analysis of

corporate cases. Recommendations for improving the effectiveness of motivation in Russian companies are proposed.

Keywords: motivation, labor stimulation, productivity, intangible incentives, foreign experience, personnel.

Введение

Актуальность исследования

В современных условиях динамично развивающейся экономики и высокой конкуренции организация эффективной системы мотивации труда является ключевым фактором успешного функционирования любой компании. Правильно выстроенная система стимулирования повышает производительность сотрудников, снижает текучесть кадров и способствует формированию корпоративной лояльности.

В России система мотивации труда пока не достигла уровня других развитых стран. Многие отечественные предприятия ориентируются преимущественно на материальное вознаграждение, тогда как в зарубежных компаниях широко применяются комплексные подходы, включающие нематериальные стимулы, социальные программы и корпоративную культуру, направленную на вовлечение персонала.

Исследование методов мотивации и стимулирования труда в российских и иностранных компаниях помогает определить лучшие подходы, применимые на локальном рынке. Это особенно важно в условиях растущей глобализации и необходимости повышения конкурентоспособности российских организаций.

Таким образом, исследование данной темы является актуальным, поскольку позволяет найти пути оптимизации системы мотивации труда в России, повысить заинтересованность сотрудников в результатах своей деятельности и улучшить экономические показатели компаний.

Цель исследования — определить и обосновать наиболее эффективные практики мотивации и стимулирования персонала на основе сравнительного анализа российских и зарубежных моделей.

Гипотеза исследования — применение материальных и нематериальных подходов к мотивации, как в Германии и Японии, повышает производительность труда и вовлеченность работников по сравнению с преимущественно материальной системой, характерной для большинства российских компаний.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы мотивации труда;
2. Провести сравнение российских и зарубежных моделей;
3. Рассмотреть кейсы компаний;
4. Выявить преимущества и недостатки каждой модели;
5. Разработать практические рекомендации по оптимизации систем мотивации труда в российских организациях.

Предмет исследования: сравнительный анализ систем стимулирования труда на российских и зарубежных компаниях.

Объект исследования: системы мотивации и стимулирования труда.

Обзор литературы

Исследование опирается на ряд теоретических концепций мотивации труда:

1. Иерархия потребностей А. Маслоу — разделение потребностей человека на пять уровней: физиологические, безопасность, принадлежность, уважение и самореализация. Только после удовлетворения базовых потребностей возникает стремление к высшим.

2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга — разделение факторов на гигиенические (условия труда, оплата, безопасность) и мотиваторы (признание, достижения, развитие).

3. Модель ожиданий В. Врума — мотивация зависит от трех составляющих: ожидания (усилия приведут к результату), инструментальности (результат приведет к вознаграждению), валентности (ценность вознаграждения).

4. Теория справедливости Дж. Адамса — люди сравнивают свое вознаграждение с усилиями и вознаграждением других, оценивая справедливость мотивационной системы.

Работы российских и зарубежных авторов (Кузнецова и Юдина, Ильченко, Абдуллаева) подчеркивают, что сочетание материальных и нематериальных стимулов значительно повышает эффективность трудовой деятельности.

Материалы и методы исследования

Методологическая база исследования включает:

1. Сравнительный анализ мотивационных моделей;
2. Анализ кейсов российских компаний;
3. Контент-анализ научных источников и статистических данных (Росстат, Всемирный банк);
4. Качественный анализ эффективности внедренных подходов в корпоративной практике.

Результаты

Российская модель

Современная российская модель мотивации персонала во многом ориентирована на материальные стимулы, однако их эффективность часто оказывается недостаточной.

По данным Росстата, индекс производительности труда в России в период с 2019 по 2023 год имел разнонаправленную тенденцию (табл. 1)

Таблица 1. Индекс производительности труда в России

2019	2020	2021	2022	2023
------	------	------	------	------

102,4	99,6	103,9	97,1	102,3
-------	------	-------	------	-------

Это значительно ниже, чем в других развитых странах.

Несмотря на наличие премиальных и бонусных систем, мотивация работников остаётся недостаточно сильной из-за низкой гибкости системы, отсутствия прозрачной карьерной траектории, а также слабо развитой корпоративной культуры. Дополнительной проблемой является недостаточное внимание к нематериальным стимулам, таким как признание, вовлеченность и развитие сотрудников.

Специалисты исследовательской службы HeadHunter в период с 11 по 19 ноября 2019 года провели опрос 4920 российских соискателей с целью определения ключевых факторов мотивации для различных категорий работников.

Что из перечисленного ниже больше всего мотивирует вас работать хорошо?



Рисунок 1 - Ключевые факторы мотивации для различных категорий работников

По графику можно сделать вывод о том, что нематериальные стимулы действительно играют важную роль в мотивации рабочей силы.

Как отмечают Кузнецова и Юдина, система стимулирования в России преимущественно ориентирована на финансовое вознаграждение, что не всегда приводит к повышению производительности труда и

удовлетворенности сотрудников. Ильченко также подчеркивает, что в России наблюдается недостаточное внимание к нематериальным стимулам, таким как признание, вовлеченность и развитие сотрудников.

Далее для доказательства гипотезы данного исследования будут рассмотрены кейсы российских компаний.

Сбер — геймификация и цифровизация HR-процессов

С 2020 года Сбер активно перешёл к цифровым методам мотивации и обучения. Внедрены внутренние игровые платформы: сотрудники участвуют в «СберКвизах», проходят тренинги в формате игры. Используется система значков, баллов, уровней вовлечения — элементы gamification из мира видеоигр.

Результаты:

1. Вовлечённость сотрудников увеличилась на ~30% в контакт-центрах.
2. Геймификация позволила быстрее адаптировать новых сотрудников и улучшить результаты команд.

Газпром — система жёсткой премиальной мотивации

До 60% заработка составляет переменная часть, привязанная к KPI. Применяются индивидуальные и командные KPI, особенно на производстве и в логистике. Действует жёсткая система штрафов и поощрений: понижение в должности или лишение премии являются частыми санкциями.

Плюсы:

1. Стимулирует дисциплину, важна для производственных и инженерных задач.

Минусы:

1. Высокий стресс, конфликты из-за балльной системы оценки.
2. Малый эффект в сферах, где требуется креатив.

Яндекс — внутренняя мотивация, опционы и рост

В компании обеспечен высокий уровень внутренней свободы: сотрудники сами выбирают проекты. Отсутствует жёсткая вертикаль управления, оценка производится по результату. Мотивация осуществляется через опционы и бонусы по проектам. Поддерживается обучение — через платформу Яндекс.Практикум, внутренние курсы и наставничество.

Результаты:

1. Высокая лояльность среди разработчиков и аналитиков.
2. Широкий рынок «выращенных внутри» управленцев и экспертов.

АвтоВАЗ — формализм и демотивация

Проблемы:

1. Мотивационная система не учитывала реальные результаты, а фокусировалась на формальных показателях.
2. Многое сводилось к бумажной отчётности и отчетам "для галочки".
3. Заработная плата почти не зависела от вклада конкретного сотрудника.
4. Игнор карьерного роста и отсутствие признания.

Последствия:

1. Массовая утечка кадров в 2010-х годах.
2. Низкий уровень инициативы, высокая текучка.

Методика отбора компаний:

В качестве кейсов выбраны компании из разных секторов экономики (Сбер, Газпром, Яндекс, АвтоВАЗ) по критериям: масштаб, инновационность HR-политик, доступность данных. Оценка проводилась

по структуре мотивации, степени внедрения нематериальных стимулов, результатам вовлеченности и производительности труда.

Также для полноты качества оценки факторов, влияющих на производительность труда, будет рассмотрен зарубежный опыт.

Немецкая модель

Германия характеризуется устойчивой социальной и экономической моделью, в центре которой — развитая система профессионального образования и социального партнерства между работниками и работодателями.

Основные характеристики:

1. Материальные стимулы: В Германии основу вознаграждения составляют законодательно установленные тарифные ставки и фиксированные должностные оклады, которые формируют минимальный гарантированный уровень дохода. Дополнительно практикуется выплата премиальных вознаграждений, привязанных к показателям производительности и индивидуальным трудовым достижениям.

2. Социальные гарантии: Немецкие предприятия реализуют комплексные социальные программы, которые дополняют государственную систему социальных гарантий. Особенностью является участие работодателей и сотрудников в формировании пенсионных накоплений. Крупные корпорации также предлагают расширенный пакет льгот, включающий корпоративное медицинское обслуживание, образовательные программы, доступ к культурным мероприятиям и спортивным учреждениям.

3. Корпоративная культура и участие в управлении: В Германии практикуется участие работников в управлении через производственные советы, что способствует равноправному взаимодействию между руководством и персоналом.

4. Карьерный рост и развитие персонала: Система дуального образования сочетает теоретическое обучение и практическую работу, обеспечивая высокий уровень квалификации работников.

5. Гибкость и адаптивность системы: Немецкая модель отличается способностью адаптироваться к изменениям экономической среды и потребностям сотрудников. По данным Федерального статистического управления Германии (Destatis), в 2023 году производительность труда в стране продолжала демонстрировать стабильный рост, что свидетельствует о эффективности применяемой системы мотивации.

Статистические данные:

Согласно данным Всемирного банка, в 2006 году ВВП на одного работника в Германии составил €59,534, что на 16,4% ниже, чем в США (€71,228). Несмотря на это, Германия демонстрирует стабильный рост производительности труда — в период 1960–1973 годов он составлял в среднем 3,98% в год.

Японская модель

Японская модель основана на уникальном сочетании традиционных ценностей и корпоративной философии, направленных на поддержание лояльности, внутренней дисциплины и моральной мотивации.

Основные характеристики:

1. Пожизненный найм: Японские компании часто практикуют пожизненную занятость, что обеспечивает стабильность и лояльность сотрудников.

2. Ротация кадров: Сотрудники проходят через различные отделы, приобретая широкий спектр навыков и опыта, что способствует всестороннему профессиональному развитию.

3. Коллективизм и корпоративная философия: Работники отождествляют себя с компанией, что способствует высокой вовлеченности и ответственности.

4. Моральные стимулы: Признание заслуг, уважение в коллективе и высокая трудовая мораль играют важную роль в мотивации.

5. Социальные гарантии: Японские компании предоставляют сотрудникам выходные пособия, пенсии, медицинские услуги, личное страхование и поддержку в случае производственного травматизма.

Статистические данные:

Производительность труда в Японии в среднем составляла 95,47 пункта с 1990 года по 2024 год, достигнув исторического максимума в 121,60 пункта в марте 2018 года и рекордного минимума в 68,80 пункта в апреле 1993 года. В феврале 2025 года она снизилась до 98,30 пункта с 103,40 пункта в январе.

В 2023 году производительность труда работника в час в Японии составила 41,65 доллара США по паритету покупательной способности, что на 1,88% больше, чем в 2022 году (40,88 доллара).

Обе модели демонстрируют высокую эффективность в мотивации персонала, несмотря на различия в подходах. Немецкая модель акцентирует внимание на профессиональном развитии и социальных гарантиях, тогда как японская модель делает упор на коллективизм, корпоративную философию и моральные стимулы. Обе страны демонстрируют высокие показатели производительности труда, что может свидетельствовать об эффективности их систем мотивации.

Теперь для достижения цели данного исследования будут сопоставлены рассмотренные выше модели. В таблице 2 сравниваются ключевые характеристики трех моделей.

Таблица 2. Сравнение трех моделей мотивации труда

Критерий	Российская модель	Немецкая модель	Японская модель
Материальные стимулы	Преобладание материального вознаграждения (эффективность недостаточна).	Тарифные ставки и должностные оклады как минимально гарантированное вознаграждение. Бонусы за достижения.	Оплата труда зависит от квалификации. Плавающие оклады. Премирование за работу в течение всей жизни в одной компании.
Социальные гарантии	Недостаточная развитость социальных программ.	Развитые социальные программы (пенсии, медицинское страхование, культурные программы).	Развитие социальных программ (выходные пособия, медицинское страхование, пенсионное обеспечение).
Корпоративная культура и участие в управлении	Недостаточное внимание корпоративной культуре.	Стабильность и долгосрочная ориентация. Система социальной ответственности.	Коллективизм, корпоративная философия. Участие в принятии решений, пожизненный найм.
Карьерный рост и развитие персонала	Низкий уровень внедрения современных методов обучения и развития.	Повышение квалификации, возможности обучения и карьерного роста через внутренние программы.	Ротация кадров (вертикальная и горизонтальная). Программы подготовки и переподготовки на рабочих местах.
Признание и мотивация	Недостаточно эффективная система мотивации.	Признание за достижения, бонусы за результаты, премиальные выплаты.	Коллективизм и моральный стимул. Уважение в коллективе, высокая трудовая мораль, неформальные отношения.
Гибкость и адаптивность системы	Низкий уровень гибкости, трудности с адаптацией к новым подходам.	Система гибких социальных программ, ориентированных на долгосрочные результаты и социальную ответственность.	Ротация работников, адаптация в зависимости от внутренних и внешних условий.

Во всех рассматриваемых моделях мотивации присутствует система премирования, хотя её структура различается. В каждой модели признаётся важность социальных гарантий и обучения персонала. В то же время существуют значительные отличия. В России преобладает материальный подход, в то время как в Германии и Японии активно используются нематериальные стимулы. В Японии большое внимание уделяется коллективизму и внутренней мотивации, чего не хватает в российской практике. В Германии система мотивации выстроена вокруг стабильности и прозрачности карьерных траекторий.

Обсуждение

Зарубежные модели демонстрируют, что устойчивость мотивационных систем достигается за счет сбалансированного сочетания финансовых и нефинансовых стимулов. Немецкий акцент на развитии и социальных гарантиях, японский коллективизм и моральная лояльность — это элементы, которым пока недостает системности в российских реалиях. Для их адаптации требуется учет менталитета, организационной культуры и этапа развития бизнеса.

Заключение

В рамках исследования была проанализирована теоретическая база мотивации труда, включая основные концепции зарубежных и отечественных авторов. Сравнительный анализ позволил выделить ключевые особенности российских, немецких и японских моделей, выявив сильные и слабые стороны каждой. Рассмотрение кейсов ведущих российских компаний позволило на практике оценить применяемые подходы и подтвердить актуальность комплексных моделей. Преимущества зарубежного опыта заключаются в системном подходе к развитию персонала, гибкости мотивационных схем и социальной поддержке сотрудников. В результате сформулированы практические рекомендации

для внедрения более эффективной системы мотивации в российских организациях, направленные на развитие нематериальных стимулов, карьерного роста, социальной защиты и долгосрочной вовлеченности.

Практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации в России

С целью улучшения системы трудовой мотивации в России необходимо развивать нематериальные стимулы, которые играют важную роль в удержании сотрудников, росте их лояльности и производительности. Рекомендуется внедрение следующих направлений:

1. Развитие нематериальных стимулов. Включает внедрение систем признания и благодарности, формирование корпоративной культуры, основанной на доверии и уважении, а также поддержку неформальных связей в коллективе.

2. Улучшение условий для карьерного роста. Предусматривает разработку индивидуальных планов развития сотрудников, введение программ менторства и внутреннего обучения, а также ротацию и вовлечение сотрудников в принятие решений.

3. Повышение гибкости системы. Рекомендуется адаптировать подходы под цели и ценности разных поколений сотрудников, внедрять гибкий график и гибридный формат работы.

4. Расширение системы социальных гарантий. Включает предоставление корпоративного медицинского обслуживания, поддержку баланса между работой и личной жизнью, а также реализацию микропрограмм поддержки сотрудников (например, психологическая помощь, спорт и т.п.).

5. Ориентация на долгосрочную мотивацию. Необходимо стимулировать сотрудников не только за краткосрочные результаты, но и за

стабильность, вклад в развитие команды и участие в стратегическом росте компании.

Развитие этих аспектов может способствовать созданию внутренней мотивации у сотрудников, что особенно важно для представителей новых поколений, для которых эмоциональная вовлеченность и ценностная близость важнее, чем просто высокий оклад.

Использованные источники:

1. Кузнецова М. А., Юдина С. В. Сравнительный анализ систем стимулирования в России и за рубежом // Молодой ученый. — 2017. — № 9 (143). — С. 417–419. — URL: <https://moluch.ru/archive/143/40199/> (дата обращения: 18.05.2025).
2. Ильченко С. В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1 (21). — URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-1-mart/ilchenko-s-v-issledovanie-zarubezhnogo-opyta-motivatsii-trudovoj-deyatelnosti-personala/> (дата обращения: 18.05.2025).
3. Абдуллаева Н. Э. Зарубежный опыт мотивации персонала // Экономика и бизнес. — 2020. — № 4(34). — С. 13-16. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-personala-2/viewer> (дата обращения: 18.05.2025).
4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 18.05.2025).
5. Minimum wages [Электронный ресурс] // Federal Statistical Office of Germany. - URL: https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Earnings/Minimum-Wages/_node.html (дата обращения: 18.05.2025).
6. The World Bank [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.worldbank.org/> (дата обращения: 18.05.2025).
7. Как мотивировать сотрудников: лучшие стратегии и практики [Электронный ресурс] // HeadHunter: Тюмень. - URL: <https://tyumen.hh.ru/article/25965> (дата обращения: 18.05.2025).