

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 12 (218). С. 36–42.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 12 (218). Pp. 36–42.

Научная статья  
УДК 338.001.36:331.108.5  
doi:10.46554/1993-0453-2022-12-218-36-42

## Сравнительный анализ моделей мотивации в различных странах мира

**Валентина Вячеславовна Мантуленко**

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,  
mantoulenko@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности существующих моделей мотивации, характерных для отдельных стран мира. Актуальность темы обусловлена тем, что система мотивации является одной из движущих сил для любой компании и любой экономики, так как затрагивает способы взаимодействия с персоналом. Правильно выстроенная система мотивации позволяет значительно увеличить производительность труда и наладить организационные процессы внутри той или иной социо-экономической системы. В ходе исследования были отобраны и проанализированы модели мотивации Японии, США, Франции, Швеции и Великобритании. Произведено их сравнение и сделаны выводы о применимости в российских реалиях.

**Ключевые слова:** мировой опыт, мотивация, модели мотивации различных стран

### **Основные положения:**

- ♦ разработанные на Западе методы мотивации не всегда и далеко не во всех российских компаниях пользуются популярностью;
- ♦ мотивация в компании рассматривается исключительно как целостная система;
- ♦ система мотивации персонала в различных странах зависит от культуры, обычаев, предпочтений людей.

**Для цитирования:** Мантуленко В.В. Сравнительный анализ моделей мотивации в различных странах мира // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 12 (218). С. 36–42. doi:10.46554/1993-0453-2022-12-218-36-42.

Original article

## Comparative analysis of motivation models in different countries of the world

**Valentina V. Mantulenko**

Samara State University of Economics, Samara, Russia, mantoulenko@mail.ru

**Abstract.** The article examines some specific features of existing motivation models characteristic of individual countries of the world. The relevance of the topic is due to the fact that the motivation system is one of the driving forces for any company and any economy, as it affects the ways of interaction with staff. A properly built motivation system allows you to significantly increase the labor productivity and establish organizational processes within any socio-economic system. In the course of the study, motivation models of Japan, the USA, France, Sweden and the UK were selected and analyzed. Their comparison is made and conclusions are drawn about their applicability in the Russian realities.

© Мантуленко В.В., 2022

**Keywords:** world experience, motivation, motivation models of different countries

**Highlights:**

- ◆ the methods of motivation developed in the West are not always and not in all Russian companies popular and applicable;
- ◆ motivation in the company is considered exclusively as an integral system;
- ◆ the system of staff motivation in different countries depends on the culture, customs, preferences of people.

**For citation:** Mantulenko V.V. Comparative analysis of motivation models in different countries of the world // Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 12 (218). Pp. 36–42. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2022-12-218-36-42.

### Введение

Мотивация – одна из главных составляющих менеджмента любой корпорации. Данная статья включает в себя понятие мотивации сотрудников компаний в разных странах, в особенности развитых, таких как Япония, США, Франция и т.д. Правильно выбранный подход к мотивации важен не только для сотрудников, но и для организации в целом. Актуальность темы объясняется тем, что в последнее время все больше внимания уделяется проблеме мотивации как функции управления во всех развитых и развивающихся странах, посредством мотивации любая организация поощряет сотрудников действовать наиболее эффективно [1]. Целью данной работы является изучение способов мотивации в различных странах.

### Методы

При проведении исследования использовались общетеоретические методы анализа информации, дедукции и сопоставления. Сравнивались модели мотивации, используемые в различных странах мира. Исследование построено на анализе открытых источников по заданной теме.

### Результаты

Одним из важнейших инструментов управления персоналом в организации является мотивация. Именно она во многом определяет отношения между менеджментом компании и ее сотрудниками. На текущий момент существует ряд теорий мотивации, ряд подходов к данному явлению и применению обозначенных теорий на практике. При этом в указанных подходах есть некоторые страновые различия,

на которые стоит обращать внимание при выборе или заимствовании той или иной теории. В целом, из этого ряда можно выделить модели систем мотивации труда в рыночной экономике, разработанные и используемые в развитых и благополучных странах, таких как Япония, Соединенные Штаты Америки, Франция, Швеция, Великобритания. Рассмотрим каждую подробнее.

В японской корпоративной культуре до сих пор четко отражены основные психологические принципы эпохи феодализма, согласно одному из которых иерархия ценностей служения выстраивается от служения в первую очередь императору и своему государству, далее – той организации, в которой человек трудится, и лишь в третью очередь – семье и самому себе. Традиционно в научной литературе термин и явление японского экономического чуда ассоциируется с серьезными и успешными изменениями в экономике на основе трех базовых принципов: пожизненный найм персонала, который сопровождается системой старшинства, главенствующей при распределении оплаты труда и карьерного продвижения, а также существованием внутрифирменных профсоюзов (данный социально-экономический институт позволяет государству быстро и легко внедрять новые виды технологий, лучше контролировать качество продукции и в целом поддерживать конкурентоспособность) [2].

Особый фокус находится на аспектах трудоустройства, поскольку от найма во многом зависит и стимулирование, кроме того, система трудоустройства отражает наличие согласия между работниками и организациями, а также отношения внутри компании.

При ежегодном принятии решения о повышении заработной платы в японских компаниях учитываются традиционные и объективные критерии, среди которых образование специалиста, результаты его труда и общий трудовой стаж, а также такой критерий, как профессиональное мастерство. Заработная плата управленческого персонала, как правило, в несколько раз превышает зарплату вновь поступившего работника. В крупных корпорациях существует целый пакет социальных дополнительных льгот, связанных с медицинским обеспечением, социальным страхованием и другими социальными нуждами.

Помимо чисто материального стимулирования работников, в японских компаниях функционирует система моральной поддержки особо ценных работников: это может быть выражено в ценных подарках и других знаках отличия, публикации материалов об их достижениях в корпоративных изданиях, организации отдыха работников и их семей за счет компании, специальных парковочных мест и прочих льготах. Помимо активного развития внутренней корпоративной культуры, японский менеджмент регулярно занимается повышением образования и квалификации своих служащих.

Большое внимание уделяется мерам по установлению теплых и доверительных отношений с сотрудниками, благодаря чему формируется благоприятная атмосфера внутри организации, сотрудники, приобщенные к ценностям компании, объединяются общими принципами, у них формируется чувство принадлежности, сопричастности к ценностям организации: они осознают свою значимость при принятии стратегически важных для компании решений. В японских фирмах происходит постоянное перестроение персонала, благодаря чему человек поднимается по карьерной лестнице, при этом повышения могут быть и незначительными, но тем не менее даже такое продвижение по службе благоприятно сказывается на мотивации.

Преобладание принципа коллективизма в национальной психологии выражается в поддержке устоявшихся групповых отношений. Так называемая «психология устойчивых групп» формировалась на протяжении нескольких столетий, она имеет свои неоспори-

мые плюсы, которые в том числе позволили в сжатые сроки сделать возможным японское экономическое чудо. С другой стороны, данная психология имеет и свои ограничения, связанные с некой замкнутостью, закрытостью от других стран: данные черты мешают формированию индивидуальной независимости, развитию психологии самостоятельного мышления. Поэтому японская модель личностного профессионального развития противоположна индивидуалистической и независимой модели, принятой и культивируемой на Западе [3, 4].

В США господствует идеология современных методов ведения бизнеса. Именно данная страна является родоначальником таких явлений, как внутрикорпоративная культура, HR-менеджмент. В американской традиции ведения бизнеса были разработаны известные принципы работы с человеческими ресурсами, инструменты и способы материальной и нематериальной мотивации, повышения лояльности сотрудников. В целом, данная модель базируется на всестороннем поощрении предпринимательской активной деятельности, массовой ориентации на достижение личного успеха каждого. Практически, компании в США обеспечивают свой персонал медицинскими страховками, программами повышения квалификации и многим другим. Именно в этой страновой традиции впервые появились первые гибкие графики работы, корпоративные детские сады и корпоративные праздники для детей сотрудников. Затраты на обучение и повышение квалификации сотрудников растут ежегодно. Связано это с тем, что представители американского менеджмента убеждены, что постоянное обучение и саморазвитие непосредственным образом положительно влияют на индивидуальную трудовую отдачу и увеличение прибыли компании в целом [5].

Система мотивации, применяемая в США, основана также на различных способах материального стимулирования: распространены различные модификации повременной оплаты труда, всевозможные дополненные формы и способы премирования, в том числе коллективные (например, система «Скенлолон»). Дополнительную гибкость применяемой системе оплаты труда придает аттестация сотрудников,

по итогам которой определяются критерии и уровни оплаты труда на последующий период. Довольно часто размер заработной платы определяется не столько фактической производительностью, сколько тем фактом, как часто сотрудник повышал свою квалификацию и каким образом, каким уровнем профессионального мастерства он обладает в итоге, какое количество специальностей он освоил.

Рассматривая особенности французского менеджмента в области мотивации персонала, отметим, что здесь нет тенденции использования рабочего графика и практики дополнительных трудовых часов. Мотивация персонала строится большей частью на принципах свободной конкуренции на рынке труда, философии стратегического планирования, требованиях лояльного налогообложения. Если в японской традиции сверхурочная работа довольно часто рассматривается как норма, то представители французского общества относятся к данному явлению не особо одобрительно. По сравнению с другими странами Европейского союза во Франции даже обычная рабочая неделя несколько короче. При этом работники привыкли получать те или иные дополнительные «бонусы» от работодателя, а среди нематериальных стимулов предпочитают удаленную работу или гибкий график. Французские компании, помимо традиционных медицинских страховок и питания, предоставляют своим работникам помощь в погашении ипотеки. При этом оплата курсов повышения квалификации вряд ли вызовет восторг у французских работников. Система оплаты труда во Франции также основана на индивидуализации. Размер выплат привязан к таким показателям сотрудника, как уровень его мобильности и образования, степень квалификации и, конечно, качество выполняемой работы. Разнятся оклады в зависимости от того, какое количество трудовых часов было отработано, какова степень участия работника в жизни организации в целом, насколько эффективен труд каждого конкретного сотрудника. Распространенной является практика открытого доступа для сотрудников к информации о финансовом положении фирмы. Делается это для того, чтобы сотрудники знали, на какую часть они могут рассчитывать при премировании [4, 5].

В Великобритании компании предлагают своим работникам выкупить часть акций компании и тем самым приобрести долевое участие в капитале. В рамках данной системы работники, соответственно, могут получать доход в виде процентов по акциям. Таким образом, совокупная заработная плата складывается из базовой части оклада, различных премий, рассчитываемых на основе оценки эффективности труда, и части прибыли компании (рассчитывается на основе оценки вложенного капитала). Использование такой специфической модели мотивации, основанной на долевом участии работников в прибыли компании, по оценкам экспертов, помогает не только сохранять, но и увеличивать количество рабочих мест в стране [6]. Кроме того, такое долевое участие персонала в прибыли организации заставляет работников различного ранга следить за результативностью своей работы, интересоваться важнейшими бизнес-процессами и поддерживать в коллективе благоприятный социально-психологический климат. Исследователи считают такую комбинацию социальных гарантий и стимулирования труда одной из наиболее оптимальных мотивационных моделей, поскольку данная модель обеспечивает реальное экономическое благосостояние компании наряду с традиционными, общепринятыми социальными гарантиями.

Ключевыми ценностями шведской модели, на которых базируется местная модель мотивации персонала, являются партнерские отношения и коллектив, что не редкость для небольших государств. По приоритетности шведские граждане более заинтересованы в том, чтобы работа была им интересна и приносила удовольствие, развивала их личностно, нежели в размере заработной платы. Многие шведские компании практикуют удаленные формы работы для своих сотрудников. Местные профсоюзы при заключении трудовых соглашений отслеживают соблюдение принципов солидарной оплаты труда, т.е. справедливой заработной платы (в зависимости от должности и квалификации, кроме того, размер должностных окладов не зависит от размера прибыли компании) и уменьшения разрыва между максимальной и минимальной зарплатой. Стимулируется внедрение технологических ноу-хау, ин-

новационных решений на производстве. Швеция – это одна из европейских стран, где высоко развита система социальной поддержки незащищенных слоев населения.

Что касается нашей страны, то при изучении российской специфики мотивации необходимо учитывать весомое влияние советской модели мотивации на формирование подходов и способов мотивации персонала в отечественных компаниях. Важно отметить, что, часто не имея теоретического обоснования, мотивация персонала в нашей стране носит специфический, «интуитивный» характер [6]. В крупных организациях господствуют материальные методы мотивации: основным стимулом для выполнения работы до сих пор выступает премиальная часть заработной платы. Методы нематериальной мотивации персонала пока все еще находятся на этапе своего формирования, и для ряда отечественных компаний это один из важнейших приоритетов развития на сегодняшний день. На данный момент достаточное распространение получили медицинское страхование работников, различные страховые программы, направленные на социальное обеспечение не только работника, но и членов его семьи.

### Обсуждение

Сравним особенности моделей мотивации в различных странах и их применимость в России (см. таблицу).

Разработанные на Западе методы мотивации, направленные на повышение степени лояльности, преданности компании (например, такие, как возможность посещать курсы по изучению иностранных языков, фитнес-центр), не всегда и далеко не во всех российских компаниях пользуются популярностью – люди предпочитают им простое повышение заработной платы, однако есть и положительные примеры внедрения зарубежного опыта мотивации в российских компаниях.

Мнения исследователей рассматриваемой проблематики и практиков согласуются в том, что несмотря на эффективность и современность многих разработанных моделей и методов мотивации в других странах принимать зарубежный опыт следует осторожно, понимая, что особенности культуры и менталитета каждой страны уникальны. Трансфер опыта должен быть обоснован, целесообразен [7, 8]. Также важно обращать внимание на то, что нематериальные способы мотивации довольно часто работают только тогда, когда работники удовлетворены материальными способами стимулирования их труда. Как следует из вышесказанного, многие зарубежные системы и модели мотивации персонала отличаются поступательное сокращение доли материального вознаграждения сотрудников и на фоне этого увеличение доли нематериальной мотивации, прежде всего на основе повышения значимости их роли и степени участия в

Сравнение моделей мотивации в различных странах мира

Страна	Особенности модели мотивации	Применимость в России
Япония	Исключительно объективные критерии повышения заработной платы, пакеты социальных льгот, наличие системы поддержки особо ценных работников, постоянное повышение по карьерной лестнице	Мало применимо
США	Гибкие графики работы, корпоративные детские сады и праздники, гибкость системы оплаты труда, ориентация на повышение квалификации и уровня профессионального мастерства	Мало применимо
Франция	Мотивация строится на принципах свободной конкуренции на рынке труда. Нематериальные стимулы – возможность удаленной работы и гибкий график. Индивидуалистическая система оплаты труда	Частично
Великобритания	Обеспечение долевого участия персонала в капитале компании	Частично
Швеция	Удаленные формы работы, система справедливой оплаты труда	Частично

функционировании всей организации [9, 10]. При этом наибольшее число российских компаний до сих пор характеризуется тем, что работники более всего ценят материальное стимулирование в силу определенного ряда факторов и предпосылок объективного исторического и социально-психологического характера.

### Заключение

Мотивация в компании рассматривается как целостная система, ибо ни один элемент системы в отдельности не сможет обеспечить

выполнение работы сотрудниками в соответствии с возложенными на них полномочиями, что и является основной задачей мотивации. В различных странах система мотивации персонала сформулирована и развивается по-разному. Все зависит от культуры, обычаев, предпочтений людей определенной страны. В результате можно сделать вывод, что разные страны имеют свои собственные подходы к мотивации, и каждый из них эффективен по-своему, потому что каждая модель формируется согласно определенным критериям и принципам.

### Список источников

1. Белецкий Н. Организация управления персоналом : учеб. пособие. Москва : Дело, 2002. 351 с.
2. Мусагитова Я.Я. Особенности японской системы мотивации труда и возможности ее применения в условиях России // Скиф. 2017. № 16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-yaponskoj-sistemy-motivatsii-truda-i-vozmozhnosti-eyo-primeneniya-v-usloviyah-rossii> (дата обращения: 15.02.2023).
3. Казакова Н.В. Система мотивации персонала в России: структура и особенности // Контентус. 2019. № S11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-v-rossii-struktura-i-osobennosti> (дата обращения: 15.02.2023).
4. Сафeyкина А.А., Стеклова О.Е. Зарубежный опыт мотивации персонала // Вестник УЛГТУ. 2017. № 4 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-personala> (дата обращения: 15.02.2023).
5. Худошина А.А. Особенности построения системы мотивации персонала в зарубежных странах // Экономика и социум. 2016. № 10 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-sistemy-motivatsii-personala-v-zarubezhnyh-stranah> (дата обращения: 15.02.2023).
6. Смирнова Т.А., Чижовская Я. Особенности мотивации сотрудников в крупных британских компаниях // Архивариус. 2015. № 3 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-sotrudnikov-v-krupnyh-britanskih-kompaniyah> (дата обращения: 15.02.2023).
7. Дибирова Д.М. Особенности трудовой мотивации персонала за рубежом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. № 3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-trudovoy-motivatsii-personala-za-rubezhom> (дата обращения: 15.02.2023).
8. Батунова А.А., Саенко И.И. Системы мотивации персонала в различных странах // Вестник современных исследований. 2018. № 10.8 (25). С. 75–77.
9. Волкодавова Е.В., Джулай Д.В., Курносова М.В. Инструменты мотивации в системе управления российско-китайского стратегического альянса транснациональных нефтегазовых корпораций // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 15-й Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 85-летию Самар. гос. экон. ун-та, 27–28 окт. 2016 г. Ч. 2. Самара : Изд-во СГЭУ, 2016. С. 247.
10. Motivation Tools in Entrepreneurial Networks of Strategic Alliances / D.V. Aleshkova, D.A. Akopyan, N.V. Kalenskaya, R.N. Khusnutdinov // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. Vol. 161. Pp. 533–537. doi:10.1007/978-3-030-60926-9\_67.

### References

1. Beletsky N. Organization of personnel management : textbook. Moscow : Delo, 2002. 351 p.
2. Musagitova Ya.Ya. Features of the Japanese system of labor motivation and the possibility of its application in the conditions of Russia // Skif. 2017. No. 16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-yaponskoj-sistemy-motivatsii-truda-i-vozmozhnosti-eyo-primeneniya-v-usloviyah-rossii> (date of access: 15.02.2023).
3. Kazakova N.V. Personnel motivation system in Russia: structure and features // Contentus. 2019. No. S11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-v-rossii-struktura-i-osobennosti> (date of access: 15.02.2023).

4. Safeikina A.A., Steklova O.E. Foreign experience of staff motivation // Bulletin of UISTU. 2017. No. 4 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-personala> (date of access: 15.02.2023).
5. Khudoshina A.A. Features of building a staff motivation system in foreign countries // Economy and society. 2016. No. 10 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-postroeniya-sistemy-motivatsii-personala-v-zarubezhnyh-stranah> (date of access: 15.02.2023).
6. Smirnova T.A., Chizhovskaya Ya. Features of employee motivation in large British companies // Archivist. 2015. No. 3 (3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-sotrudnikov-v-krupnyh-britanskih-kompaniyah> (date of access: 15.02.2023).
7. Dibirova D.M. Features of labor motivation of personnel abroad // Modern trends in economics and management: a new look. 2010. No. 3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-trudovoy-motivatsii-personala-za-rubezhom> (date of access: 15.02.2023).
8. Batunova A.A., Saenko I.I. Personnel motivation systems in various countries // Bulletin of Modern research. 2018. No. 10.8 (25). Pp. 75–77.
9. Volkodavova E.V., July D.V., Kurnosova M.V. Motivation tools in the management system of the Russian-Chinese strategic alliance of transnational oil and gas corporations // Problems of enterprise development: theory and practice : materials of the 15th International Scientific and Practical Conference dedicated to the 85th anniversary of Samara State University of Economics, Oct. 27-28, 2016. Part 2. Samara : Publishing House of SSUE, 2016. P. 247.
10. Motivation Tools in Entrepreneurial Networks of Strategic Alliances / D.V. Aleshkova, D.A. Akopyan, N.V. Kalenskaya, R.N. Khusnutdinov // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021. Vol. 161. Pp. 533–537. doi:10.1007/978-3-030-60926-9\_67.

**Информация об авторе**

*В.В. Мантуленко* – кандидат педагогических наук, доцент Самарского государственного экономического университета.

**Information about the author**

*V.V. Mantulenko* – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 11.03.2023; одобрена после рецензирования 15.03.2023; принята к публикации 23.06.2023.

The article was submitted 11.03.2023; approved after reviewing 15.03.2023; accepted for publication 23.06.2023.