

О сравнительном анализе зарубежных моделей мотивации персонала компании

Владимир Николаевич Самотуга

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия,
Samotuga_serduk@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4291-1019>

Аннотация

Цель. Провести сравнительный анализ зарубежных моделей мотивации персонала, а также выявить их особенности, преимущества и недостатки при определении возможностей адаптации передового международного опыта в российской практике управления человеческими ресурсами.

Задачи. Исследовать особенности японской модели мотивации персонала, основанной на принципах колLECTивизма и долгосрочной лояльности; изучить американскую модель мотивации с акцентом на индивидуальные достижения и материальное стимулирование; проанализировать европейские модели мотивации персонала (немецкую, французскую, английскую) и их специфические черты; провести сравнительный анализ рассмотренных зарубежных моделей мотивации с указанием их сильных и слабых сторон; определить возможности и перспективы применения элементов зарубежного опыта в российских условиях.

Методология. Для обоснования положений и выводов автором применены общенаучные методы (анализ, синтез, систематизация); системный и синтетический подход к изучению международного опыта управления человеческими ресурсами, а также сравнительный подход к рассмотрению различных моделей мотивации.

Результаты. В статье детально проанализированы основные зарубежные модели мотивации персонала современной компании, выявлены их особенности, преимущества и недостатки при определении возможностей адаптации передового международного опыта в российской практике управления человеческими ресурсами. Для отечественной модели мотивации персонала представляется целесообразным использование синтетического подхода, объединяющего лучшие элементы различных зарубежных моделей. От американской системы можно заимствовать прозрачность критерии оценки и связь вознаграждения с результатами. Ценность европейского опыта заключается в развитой системе социальных гарантий и инвестициях в развитие персонала. Японская модель может быть полезна в аспекте формирования корпоративной культуры и долгосрочной лояльности сотрудников.

Выводы. На основе проведенного исследования автором сделан вывод о том, что эффективность мотивационных систем во многом определена культурными, экономическими и социальными особенностями той или иной страны. То, что работает в Японии, может оказаться неэффективным в США, и наоборот. Это свидетельствует о необходимости адаптации зарубежного опыта к российским условиям с учетом национальной специфики.

Ключевые слова: управление персоналом, модели мотивации, американская модель, японская модель, германская модель, французская модель, английская модель, сравнительный анализ

Для цитирования: Самотуга В. Н. О сравнительном анализе зарубежных моделей мотивации персонала компании // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 9. С. 1179–1187. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1179-1187>

The comparative analysis of international models of company personnel motivation

Vladimir N. Samotuga

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia,
Samotuga_serduk@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4291-1019>

Abstract

Aim. The work aimed to conduct a comparative analysis of international models of personnel motivation, as well as to identify their features, advantages and disadvantages when determining the possibilities of adapting advanced international experience in Russian human resource management practice.

Objectives. The work seeks to study the features of the Japanese model of personnel motivation based on the principles of collectivism and long-term loyalty; to study the American model of motivation with an emphasis on individual achievements and financial encouragement; to analyze European models of personnel motivation (German, French, English) and their specific features; to conduct a comparative analysis of the considered international models of motivation indicating their strengths and weaknesses; to determine the possibilities and prospects for applying elements of international experience in Russian conditions.

Methods. The author employed general scientific methods (analysis, synthesis, systematization) to substantiate the provisions and conclusions, as well as a systematic and synthetic approach to the study of international experience in human resource management, as well as a comparative approach to the consideration of various models of motivation.

Results. The article analyzes in detail the main international models of personnel motivation in a modern company, identifies their features, advantages and disadvantages while determining the possibilities of adapting advanced international experience to Russian human resource management practice. It seems appropriate for the Russian model of personnel motivation to use a synthetic approach that combines the best elements of various international models. The transparency of evaluation criteria and the connection of remuneration with results can be adopted from the American system. The value of European experience consists in the developed system of social guarantees and investments in personnel development. The Japanese model can be useful in terms of forming a corporate culture and long-term loyalty of employees.

Conclusions. Based on the study, the author concluded that the effectiveness of motivational systems is largely determined by the cultural, economic and social characteristics of a particular country. What works in Japan may be ineffective in the United States, and vice versa. This indicates the need to adapt international experience to Russian conditions, taking into account national specifics.

Keywords: personnel management, motivation models, American model, Japanese model, German model, French model, English model, comparative analysis

For citation: Samotuga V.N. The comparative analysis of international models of company personnel motivation. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management.* 2025;31(9):1179-1187. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1179-1187>

Введение

В современном бизнесе активно применяют разные методы мотивации персонала. Как показывает практика, российская и международная, грамотное использование этих методов помогает гармонизировать интересы работодателей и сотрудников, а также повысить эффективность труда [1]. Мотивация — внутренний процесс, побуждающий человека к деятельности. Она за-

висит от личностных качеств индивида и всегда имеет позитивную направленность. Мотивация формируется человеком под влиянием внешних обстоятельств, но ее сложно контролировать извне, поскольку она связана с удовлетворением индивидуальных потребностей.

Важной особенностью мотивации служит ее субъективность. Например, один сотрудник стремится к карьерному росту ввиду потребности в признании, а другой —

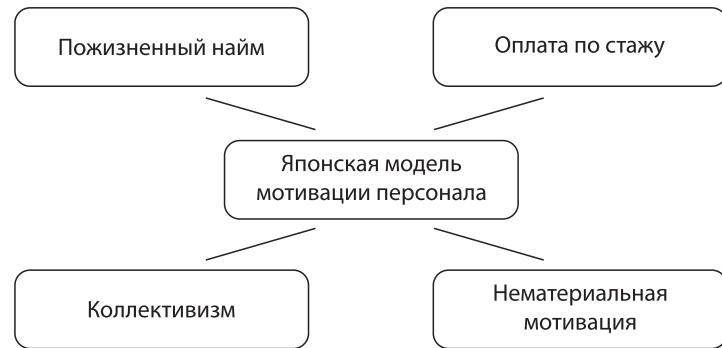


Рис. 1. Японская модель мотивации
Fig. 1. Japanese motivation model

Источник: [7].

вследствие желания повысить доход. Грамотное сочетание материальных и нематериальных методов мотивации способствует не только повышению производительности, но и укреплению корпоративной культуры, привлечению талантливых специалистов и формированию положительного имиджа компании [2; 3].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях глобализации экономики и усиления конкурентного давления человеческий капитал трансформируется в стратегический актив, определяющий долгосрочную конкурентоспособность предприятий. Качество кадрового менеджмента, включая эффективные механизмы мотивации персонала, формирует основу для повышения операционной эффективности и активизации инновационных процессов. Отечественные предприятия активно осваивают международные практики управления персоналом. Особый интерес представляют мотивационные концепции, доказавшие эффективность в различных условиях: японская модель долгосрочной занятости и коллективной ответственности, американский подход с акцентом на индивидуальные результаты и материальные стимулы, европейские системы, сочетающие социальные гарантии с гибкими компенсационными механизмами.

Актуальность темы обусловлена также необходимостью глубокого понимания различных подходов к мотивации персонала для их творческого применения в российской практике управления с учетом культурных, экономических и социальных особенностей России. Объектом исследования выступают системы мотивации и стимулирования персонала в зарубежных странах, вклю-

чающие в себя комплекс материальных и нематериальных методов воздействия на трудовое поведение сотрудников. Предметом исследования служат особенности, принципы функционирования и сравнительные характеристики основных зарубежных моделей мотивации персонала: японской, американской и европейских (немецкой, французской, английской).

Анализ зарубежных моделей мотивации персонала

Японская модель

Японская модель мотивации персонала, отраженная на рисунке 1, реализует уникальный подход, сформировавшийся под влиянием культуры, истории и экономики страны [4]. В отличие от западных систем, в которых часто делают ставку на индивидуальные достижения и краткосрочные результаты, в Японии все строится на коллективизме, долгосрочной лояльности и гармонии внутри компании [5].

Одна из ключевых черт японской модели — система пожизненного найма («сюсин кое») [6]. Работник получает стабильность, социальный пакет и рост зарплаты со стажем, а компания — преданного сотрудника. Однако сегодня эта система не настолько строга, особенно среди молодого поколения, которое стремится к большей профессиональной свободе. Тем не менее традиционная концепция корпоративной семьи продолжает влиять на трудовую этику, снижая текучесть кадров.

Еще один значимый аспект — зависимость зарплаты и карьеры от стажа («нэнко дзерецу») [7]. Продолжительность работы

в компании влияет на позицию и доход, что поддерживает долгосрочную лояльность. Но под влиянием глобализации все чаще учитывают эффективность труда, а не только стаж. Тем не менее система старшинства остается укорененной в японской культуре. Японский коллективизм проявляется в приоритете общего успеха над личными заслугами. Утренние собрания, корпоративы и тренинги укрепляют сплоченность. Сотрудники чувствуют себя частью команды, а не просто наемными работниками.

Мотивация в японских компаниях включает в себя не только материальные стимулы (бонусы, социальный пакет), но и нематериальные факторы: публичное признание, обратную связь от руководства, участие в перспективных проектах. К тому же компании инвестируют в развитие персонала, что стимулирует карьерный рост.

Несмотря на традиционность японской корпоративной модели, в течение последних лет наблюдаются ее постепенные трансформации под влиянием глобализационных процессов [4]. В трудовую практику внедряются элементы западных подходов, включая гибкие формы занятости и систему оценки по KPI. Вместе с тем базовые принципы — лояльность сотрудников, приоритет командной работы и ориентация на долгосрочную перспективу — сохраняют значимость. Японская система мотивации представляет собой целостную философию трудовых отношений [6]. Ее результативность в японских условиях подтверждена многолетней практикой. Ключевой вывод заключается в том, что продуктивность сотрудников повышается, если они воспринимают себя значимой частью корпоративного сообщества.

Американская модель

Американская модель мотивации персонала сформировалась под влиянием таких факторов, как рыночная экономика, высокая конкуренция и ориентация на индивидуальные достижения [8]. Основу этой модели составляют материальные стимулы, которые считаются наиболее действенными для повышения производительности труда. В США заработная плата и дополнительные финансовые вознаграждения являются главными инструментами мотивации [9].

Американская модель делает акцент на индивидуальных достижениях и материальном стимулировании. Система “pay-for-

performance” связывает вознаграждение с личными результатами сотрудника, создавая высокую конкуренцию внутри организации. Коллективные системы премирования «Скэнлон» и «Раккера» показывают попытки совмещения индивидуального подхода с командными целями. Это создает у сотрудников чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне, что положительно влияет на их мотивацию и производительность. Обе системы направлены на то, чтобы сотрудники чувствовали причастность к успеху компании и были заинтересованы в ее развитии.

Американская модель стимулирования обеспечивает организациям повышенную удовлетворенность сотрудников и качество работы, активную ротацию кадров с привлечением квалифицированных специалистов, естественное сокращение неэффективных работников и формирование гибких организационных структур [10]. Но эта система имеет ограничения в применении. Отказ от традиционного премирования создает напряженность среди персонала, а высокий уровень внутренней конкуренции, стимулируя индивидуальные результаты, может препятствовать командной работе и снижать общую эффективность организации [11].

Немецкая модель

Немецкая модель мотивации персонала строится на том, что работника рассматривают как личность со своими интересами и правом на свободу выбора, при этом он должен понимать собственную ответственность перед обществом [11; 12]. Этот принцип связан с философией социального рыночного хозяйства, согласно которой экономическая свобода означает поиск компромисса между тем, что хочет человек, и тем, что нужно обществу. В немецкой системе экономическую свободу понимают как возможность человека выбирать свое место на рынке труда, не забывая об интересах общества [13]. Благодаря такому подходу формируется мотивационная среда, в которой личные желания работника могут совпадать с целями компании и общественными потребностями [8].

В основе немецкой модели находится принцип качества работы, который влияет и на размер заработной платы, и на положение сотрудника в компании. Немецкие компании много вкладывают в обучение

работников, поскольку считают это важным для долгосрочного успеха бизнеса [2; 7]. Они используют разностороннюю систему стимулирования, которая сочетает денежные выплаты и иные формы поощрения [14]. Материальное вознаграждение зависит от профессионализма и эффективности работы. Нематериальное стимулирование включает в себя возможности карьерного роста, публичное признание достижений, гибкий график и комфортную рабочую среду [9].

Мотивационные программы работают вместе с государственной системой социальной защиты, обеспечивая работникам финансовую стабильность и социальные гарантии [11]. Немецкая модель представляет собой компромисс между интересами работников, работодателей и общества.

Английская модель

Английская модель мотивации персонала предусматривает подход к управлению человеческими ресурсами, трансформирующий традиционные отношения между работодателем и сотрудником [15; 16]. В ее основе — идея превращения наемного работника в заинтересованного партнера, личные финансовые интересы которого неразрывно связаны с успехом организации. Британская система мотивации базируется на двух взаимодополняющих механизмах компенсации труда [9; 10]:

- акционерный механизм, имеющий долгосрочный характер, позволяет сотрудникам становиться совладельцами бизнеса через льготные программы участия в капитале;
- денежный механизм обеспечивает гибкое реагирование на текущие результаты, связывая вознаграждение с прибыльностью компании.

Структура вознаграждения британского специалиста представляет собой сложную многокомпонентную систему, и каждый ее элемент выполняет определенную мотивационную функцию [16]. В частности, базовый оклад служит фундаментом финансовой стабильности сотрудника, обеспечивая предсказуемый уровень дохода; результативные премии формируют связь между индивидуальными достижениями и материальным поощрением; доходы от участия в прибыли создают прямую заинтересованность каждого сотрудника в общем успехе организации.

Особенность британского подхода состоит в активном вовлечении сотрудников

в процесс капиталовложений в собственную компанию. Работники осознанно инвестируют собственные средства, что изменяет их отношение к результатам деятельности [1]. Это трансформирует психологию работника: из наемного сотрудника он превращается в инвестора, финансовая судьба которого зависит от эффективности управленческих решений [17].

Английская модель решает противоречие между индивидуальными и корпоративными интересами: личное финансовое благополучие работника напрямую зависит от успеха компании в целом. Самоуправляемая система контроля качества формируется вследствие материальной заинтересованности сотрудников [1]. Долгосрочная стабильность кадрового состава обеспечена участием в капитале компании. Сотрудники становятся менее склонными к смене работы, поскольку переход означает потерю накопленных инвестиций.

Французская модель

Французский подход к мотивации персонала строится на сочетании гибкости и глубокого понимания индивидуальных запросов сотрудников [4; 9]. Одной из самых ярких особенностей видится установление 35-часовой рабочей недели, что отличает Францию от большинства развитых стран. Это решение основано на понимании того, что производительность зависит не от количества часов, а от качества работы. Сокращение рабочей недели создает парадоксальный эффект: работники вынуждены эффективнее организовывать свою деятельность, что повышает концентрацию. Дополнительное свободное время улучшает восстановление, положительно влияя на творческий потенциал.

В отличие от других стран, в которых переработки считаются показателем преданности, французская корпоративная культура противостоит сверхурочной работе [10]. Это не снижает требований к результатам, а мотивирует сотрудников достигать целей в установленное время. Гибкий график позволяет адаптировать работу к биологическим ритмам и личным обстоятельствам, что особенно важно для сотрудников с семьей, творческих специалистов и тех, кто живет далеко от места работы. Французская модель мотивации персонала характеризуется комплексной системой оценки трудовой деятельности, основанной на балльной методике. Каждый работник может получить

от 0 до 120 баллов по широкому спектру факторов производительности [9].

Профессиональные навыки рассматривают с учетом не только текущего уровня компетенций, но и способности к обучению и адаптации к новым технологиям. Качество работы предполагает соответствие установленным стандартам, способность превышать ожидания и внимание к деталям. Производительность труда оценивают с учетом количественных показателей, эффективности использования рабочего времени и способности к командной работе. Система также учитывает соблюдение правил техники безопасности, что говорит о важности создания безопасной рабочей среды [18; 19].

Этика производства предполагает оценку профессиональной этики, взаимоотношений с коллегами и соблюдения корпоративных ценностей. Проявление инициативы направлено на поощрение творческого подхода к решению задач и готовности брать на себя дополнительную ответственность. Нематериальные аспекты мотивации во Франции выходят за рамки стандартных схем [9; 10]. Программы распределения прибыли превращают рядовых сотрудников в заинтересованных участников общего успеха. Совместные мероприятия выполняют роль не просто традиции, а инструмента сплочения коллектива [3; 15].

Профессиональное развитие персонала рассматривают как стратегическую необходимость. Компании активно вкладывают в обучение, создавая основу для долгосрочной лояльности. Карьерный рост внутри организации также служит значимым мотиватором [18]. Вместе с тем эта система имеет и проблемные аспекты: жесткая регламентация и влияние профсоюзов затрудняют управленические решения, а высокая налоговая нагрузка может нивелировать преимущества роста зарплат. Тем не менее французская модель предлагает баланс между социальными гарантиями и экономической эффективностью, представляя интерес для государств, ищущих человеко-ориентированные мотивационные системы.

Сравнительный анализ зарубежных моделей мотивации персонала

Системы стимулирования сотрудников в разных странах отражают не только экономические реалии, но и глубинные культурные особенности. Нами рассмотрены

принципиально разные модели: японская, американская, а также европейские, включая немецкую, французскую и английскую. Каждая из них демонстрирует эффективность, но имеет и существенные ограничения. Сравнительный анализ зарубежных моделей мотивации персонала компаний представлен в таблице 1.

Американская система мотивации отличается прямотой и прагматизмом, основанными на четкой взаимосвязи между результатом и вознаграждением. Ярким примером служит система McDonald's, в которой применяют почасовую оплату, жесткие KPI и строгие санкции за нарушения [15]. Между тем при детальном рассмотрении становятся очевидны ее недостатки: высокая текучесть кадров, стресс сотрудников и отсутствие долгосрочной вовлеченности [3; 5]. Даже в США крупные корпорации постепенно смягчают эту модель, внедряя элементы командной работы и социальных гарантий.

Европейская система, особенно в ее немецком варианте, основана на балансе материального стимулирования и социальной защищенности. Немецкие компании уделяют внимание обучению персонала, рассматривая сотрудников как долгосрочный ресурс. Интересен и принцип конфиденциальности зарплат, который помогает избежать конфликтов [7]. Однако излишняя бюрократизация и медленный карьерный рост могут демотивировать амбициозных сотрудников.

Японская модель мотивации уникальна: зарплата зависит от стажа, а не от результатов, что создает высокую лояльность [6; 15]. В кризис руководство первым сокращает доходы, сохраняя зарплаты рядовым сотрудникам. Но такая система может подавлять инициативу и креативность.

Применение зарубежных моделей мотивации персонала в России требует синтеза их лучших элементов: прозрачности вознаграждений (американская модель), социальных гарантий (европейская), корпоративной культуры (японская). Стоит учитывать российскую специфику: коллективизм, неформальные отношения и стремление к справедливости в оплате труда. Особый интерес представляет нематериальная мотивация, то есть признание заслуг, возможности развития, комфортная среда. Возможно, ключ к успешной системе будущего — в сочетании материальных и нематериальных стимулов [14; 16].

Сравнительный анализ зарубежных моделей мотивации персонала

Table 1. Comparative analysis of international models of personnel motivation

Критерий	Американская модель	Европейские модели	Японская модель
Основа мотивации	Индивидуальные результаты труда, бонусы за личные достижения	Комбинация индивидуальных и коллективных результатов, социальные гарантии	Коллективные результаты, стаж, лояльность к компании
Оплата труда	Почасовая оплата, бонусы за результаты, гибкие выплаты	Гибкая система оплаты, учитывающая квалификацию и заслуги (Франция, Англия)	Зависит от стажа, квалификации и результатов компании («плавающие оклады»)
Социальные льготы	Минимальные, акцент на денежных выплатах	Широкий спектр социальных льгот (Германия), конфиденциальность зарплат	Социальные льготы, пенсионное обеспечение, забота о работнике
Карьерный рост	Быстрый рост по результатам, индивидуальные достижения	Постепенный рост, повышение квалификации	Ротация кадров, вертикальный и горизонтальный рост каждые два-три года
Пример компаний	McDonald's: почасовая оплата, контроль качества, наказания за опоздания	Немецкие компании: службы управления персоналом, социальные блага	Японские компании: пожизненный найм, репутация, кадровая ротация
Особенности	Жесткая конкуренция, ориентация на прибыль	Баланс между индивидуальным и коллективным, конфиденциальность	Групповая ответственность, снижение зарплат топ-менеджеров в кризис

Источник: таблица составлена автором на основе данных [4; 12].

Каждая система — это продукт культурных, экономических и исторических факторов. Изучая разные подходы, можно создавать адаптированные решения, поскольку эффективность мотивации всегда зависит от конкретных людей. Устойчивое развитие компаний, основанное не только на экономических, но и на социальных факторах, как показывает международная практика, ведет к снижению предпринимательских рисков, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность персонала и лояльность потребителей, улучшает репутацию компаний, создает позитивный вклад компаний в экономическое и социальное развитие территории присутствия. Это означает, что национальные приоритеты развития общества и задачи эффективного ведения бизнеса стратегически не только совместимы, но и тесно связаны друг с другом [20].

Выводы

По результатам проведенного исследования можно сформулировать ряд выводов относительно зарубежных моделей мотивации и стимулирования персонала.

1. Несмотря на изменения под влиянием глобализации, основные принципы япон-

ской системы сохраняют актуальность и обеспечивают высокую стабильность кадрового состава.

2. Американская модель демонстрирует противоположный подход, делая акцент на индивидуальных достижениях и материальном стимулировании. Система pay-for-performance связывает вознаграждение с личными результатами сотрудника, создавая высокую конкуренцию внутри организации. Однако высокая текучесть кадров и стрессовая рабочая среда остаются проблемными аспектами этой модели.

3. Европейские модели представляют собой компромисс между американским индивидуализмом и японским колlettivismом. Так, немецкая система основана на социальном рыночном хозяйстве, при котором экономическая свобода сочетается с социальной ответственностью.

Значим и тот факт, что эффективность мотивационных систем во многом определена культурными, экономическими и социальными особенностями той или иной страны. То, что работает в Японии, может оказаться неэффективным в США, и наоборот. Это говорит о необходимости адаптации зарубежного опыта к российским условиям с учетом национальной специфики.

Список источников

1. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Исследование зарубежного опыта развития и функционирования систем мотивации и стимулирования персонала // Вестник Университета. 2015. № 9. С. 44–50.
2. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. М.: Генезис, 2017. 248 с.
3. Ленсиони П. Почему не все любят ходить на работу. Правда о вовлеченности сотрудников / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 180 с.
4. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. 2010. № 1-2-1. С. 173–180.
5. Герасимчук О. С. Сравнительный анализ мотивации труда в Японии и США // Новая наука: от идеи к результату. 2016. № 4-1. С. 116–118.
6. Харитонов М. В., Аверуккая С. Г. Использование японской модели менеджмента для повышения эффективности деятельности российских предприятий // Успехи в химии и химической технологии. 2016. Т. 30. № 8. С. 113–115.
7. Мамалимова Р. А., Рабцевич А. А. Мотивация труда как метод поддержания трудовой дисциплины: опыт Японии, США и Германии // Векторы развития современной науки. 2015. № 1. С. 147–149.
8. Кузнецова М. А., Юдина С. В. Сравнительный анализ систем стимулирования в России и за рубежом // Молодой ученый. 2017. № 9. С. 417–419.
9. Медникова К. Ю. Зарубежный опыт мотивации персонала // Новая наука: проблемы и перспективы. 2015. № 1. С. 187–189.
10. Сафейкина А. А., Стеклова О. Е. Зарубежный опыт мотивации персонала // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2017. № 4. С. 71–73.
11. Варданян И. С. Менеджмент в России и Германии: организация труда и нематериальная мотивация в структуре управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 6. С. 128–133.
12. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. 483 с.
13. Соломанидина Т. О., Калмыкова П. Д. Зарубежный опыт мотивации трудового поведения персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 8. С. 56–60.
14. Корзенко Н. И., Тимакова Т. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1. С. 124–126.
15. Айталиева В. В., Панасюк М. О. Особенности управления корпоративной культурой в зарубежном подразделении компании Макдональдс // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. тр. XI Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г.): в 2 ч. Ч. 1 / отв. ред. А. Е. Карлик. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. С. 121–123.
16. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2004. 446 с.
17. Тимофеев М. И., Гусев А. К. Мотив, стимул и роль потребности в социальном статусе // Вестник Национального института бизнеса. 2017. № 29. С. 181–185.
18. Гурова И. М., Гурова О. В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. 2017. № 18. С. 106–121.
19. Богатырева И. В., Богатырев А. Е. Оценка влияния материальной заинтересованности и трудовой активности персонала на рост производительности труда // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 4. С. 827–840. <https://doi.org/10.18334/et.9.4.114465>
20. Смешко О. Г., Самотуга В. Н. Управление международной компанией: направления и принципы корпоративной социальной политики // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 2. С. 142–148. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-2-142-148>

References

1. Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. Study of foreign experience development and functioning of systems of motivation and incentives for staff. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2015;(9):44-50. (In Russ.).
2. Allin O.N., Sal'nikova N.I. Personnel for effective business. Selection and motivation of personnel. Moscow: Genesis; 2017. 248 p. (In Russ.).
3. Lencioni P. M. The truth about employee engagement: A fable about addressing the three root causes of job misery. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2015. 272 p. (Russ. ed.: Lencioni P. Pochemu ne vse lyubyat khodit' na rabotu. Pravda o vovlechennosti sotrudnikov. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2017. 180 p.).
4. Volodina A.S. Comparative characteristics of Japanese, American and European management. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2010;(1-2-1):173-180. (In Russ.).
5. Gerasimchuk O.S. Comparative analysis of labor motivation in Japan and the USA. *Novaya nauka: ot idei k rezul'tatu*. 2016;(4-1):116-118. (In Russ.).

6. Kharitonov M.V., Avrutskaya S.G. Using Japanese management system to increase performance of Russian enterprises. *Uspekhi v khimii i khimicheskoi tekhnologii*. 2016;30(8):113-115. (In Russ.).
7. Mamalimova R.A., Rabtsevich A.A. Labor motivation as a method of maintaining labor discipline: The experience of Japan, the USA and Germany. *Vektor razvitiya sovremennoi nauki*. 2015;(1):147-149. (In Russ.).
8. Kuznetsova M.A., Yudina S.V. Comparative analysis of incentive systems in Russia and abroad. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2017;(9):417-419. (In Russ.).
9. Mednikova K.Yu. Foreign experience in staff motivation. *Novaya nauka: problemy i perspektivy*. 2015;(1):187-189. (In Russ.).
10. Safeikina A.A., Steklova O.E. Foreign experience in staff motivation. *Vestnik Ul'yanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of the Ulyanovsk State Technical University*. 2017;(4):71-73. (In Russ.).
11. Vardanyan I.S. Management in Russia and Germany: Workplace management and non-financial motivation in the structure of human resources management. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2016(6):128-133. (In Russ.).
12. Pivovarov S.E., Maksimtsev I.A. Comparative management. 3rd ed. St. Petersburg: Piter; 2013. 483 p. (In Russ.).
13. Solomanidina T.O., Kalmykova P.D. Foreign experience in motivating personnel work behavior. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti = Labor Norming and Remuneration in Industrial Sector*. 2015;(8):56-60. (In Russ.).
14. Korzenko N.I., Timakova T.V. Motivation and stimulation of labour activity in personnel management. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2015;(1):124-126. (In Russ.).
15. Aitalieva V.V., Panasyuk M.O. Peculiarities of corporate culture management in the foreign division of McDonald's. In: Karlik A.E., ed. Modern management: Problems and prospects. Proc. 11th Int. sci.-pract. conf. (St. Petersburg, April 7-8, 2016). In 2 pts. Pt. 1. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2016:121-123. (In Russ.).
16. Zhuravlev P.V. Personnel management. Moscow: Ekzamen; 2004. 446 p. (In Russ.).
17. Timofeev M.I., Gusev A.K. Motive, incentive and the role of the need for social status. *Vestnik Natsional'nogo instituta biznesa = Bulletin of the National Institute of Business*. 2017;(29):181-185. (In Russ.).
18. Gurova I.M., Gurova O.V. Foreign experience of motivation and incentives of labor activities. *Ekonomika i sotsium: sovremennoye modeli razvitiya = Economics & Society: Contemporary Models of Development*. 2017;(18):106-121. (In Russ.).
19. Bogatyreva I.V., Bogatyrev A.E. Assessment of the impact of staff material interest and labour activity on the rise in labour productivity. *Ekonomika Truda = Russian Journal of Labor Economics*. 2022;9(4):827-840. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/et.9.4.114465>
20. Smeshko O.G., Samotuga V.N. Management of an international company: Directions and principles of corporate social policy. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(2):142-148. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-2-142-148>

Информация об авторе

Владимир Николаевич Самотуга

кандидат исторических наук, доцент,
доцент кафедры управления
социально-экономическими системами
Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики
190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Поступила в редакцию 09.06.2025
Прошла рецензирование 22.07.2025
Подписана в печать 09.10.2025

Information about the author

Vladimir N. Samotuga

PhD in Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management of Socio-Economic Systems
St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics
44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,
Russia

Received 09.06.2025
Revised 22.07.2025
Accepted 09.10.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.