

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.46.82.002

## **Технология мотивации и стимулирования персонала предприятий природопользования в зарубежных странах**

**Назарова Зинаида Михайловна**

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой производственного и финансового менеджмента,  
Российский государственный геологоразведочный университет  
им. Серго Орджоникидзе,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: nazarovazm@mgri-rggru.ru

**Корякина Наталия Аркадьевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры производственного и финансового менеджмента,  
Российский государственный геологоразведочный университет  
им. Серго Орджоникидзе,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: koryakinana@mgri-rggru.ru

**Забайкин Юрий Васильевич**

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры производственного и финансового менеджмента,  
Российский государственный геологоразведочный университет  
им. Серго Орджоникидзе,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: zabaikiniv@mgri-rggru.ru

### **Аннотация**

Успех предприятия напрямую зависит от качества работы каждого отдельного сотрудника. Вполне естественно, что каждый руководитель заинтересован в наиболее высокой производительности труда. Необходимыми условиями таких преобразований являются формирование новой системы мотивации труда, а также разработка и внедрение новых подходов к построению моделей мотивации работников. Выделяется несколько видов системы мотивации персонала, которые сегодня уже начали использовать современные предприятия. Мотивация на стадии новых идей подразумевает, что руководитель обязан приходить в офис с идеями о новом проекте, собирать всех сотрудников и интенсивно заинтересовывать их в работе. Как «мечтатель», он должен с энтузиазмом рассказывать о своих замыслах и идеях, живо описывать перспективы развития, чтобы подчиненные поддержали его мечту и проявили желание принять непосредственное участие в ее воплощении. Для менеджера не должно быть важно, кто подает идею, главное – чтобы в процессе обсуждения были вовлечены все сотрудники.

Такой подход является типичным проявлением положительной мотивации, что в итоге будет способствовать созданию на предприятии команды единомышленников, которая сможет воплотить наиболее удачные идеи.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Назарова З.М., Корякина Н.А., Забайкин Ю.В. Технология мотивации и стимулирования персонала предприятий природопользования в зарубежных странах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 12В. С. 192-204. DOI: 10.34670/AR.2019.46.82.002

#### **Ключевые слова**

Система мотивации, персонал, построение моделей, необходимость, условия, сотрудники.

## **Введение**

Мотивация на стадии реализации подразумевает способность руководителя воплощать новые проекты в реальность, фантазировать и привлекать всех к эффективной работе. Руководитель, как «реалист», должен скрупулезно изучить новый проект, не только сам замысел, но и возможность его осуществления. Для современного руководителя также важно обладать способностью быстро корректировать стратегическую линию развития организации. В свою очередь, сотрудники предприятия должны вносить предложения по реализации идеи с учетом реальной ситуации. Такая система ценностей обеспечивает многим предприятиям прочность и позволяет успешно развиваться, поскольку отсутствие разногласий в команде, корпоративная культура и особый стиль руководства способны преодолеть кризисные ситуации [Андреева, Екимова, Захарова, 2017].

Мотивация на стадии апробации заключается в составлении плана реализации проекта предприятия. Руководитель должен высказывать свои критические замечания, то есть проявлять негативную мотивацию. Функция критики со стороны руководителя предприятия должна заключаться не в отрицании и разрушении, а в том, чтобы гарантировать соблюдение определенных критериев для того или иного рыночного продукта (услуги). Процесс положительной мотивации и негативного мотивирования руководителя не должен прерываться до тех пор, пока не появится готовый высококачественный продукт. Поэтому постоянный переход от позитивной мотивации, которая занимает две трети времени работы менеджера над проектом, к негативной стимулирует сотрудников быть заинтересованными не только в работе, но и в личном росте, профессиональном развитии.

Сегодня настоящий менеджер должен сочетать в себе два типа личности: «человек-мечтатель» – руководитель, который достаточно лояльно выражает свое отношение к подчиненным, и «человек-критик» – руководитель, который довольно часто пытается критиковать подчиненных и давать указания только в необходимых ситуациях [Вусс, Конявский, Хованов, 1998].

## **Основное содержание**

Мировой опыт может послужить базовым основанием для разработки отечественных способов и инструментов мотивирования персонала. На сегодня различают модели мотивации

японских, американских, а также западноевропейских фирм. В свою очередь, западноевропейская модель выделяет три наиболее характерных – французскую, немецкую и шведскую, каждая из которых является уникальной и специфической.

Система стимулирования труда в Японии, по сравнению с другими промышленно развитыми странами, является достаточно гибкой. Она строится с учетом трех факторов.

Большинство японских компаний в политике материального стимулирования используют синтезированные системы, сочетающие элементы традиционной (возрастной и новой) трудовой тарификации работников. На фирмах применяют большое количество стимулов, а именно: систему льгот (оплата проезда, медицинские и социальные пакеты, надбавки на содержание семьи, путевки на отдых, оплата стоянки автомобиля, питание), премии при получении компанией большой прибыли, оплату большей части больничных расходов, займ на покупку жилых домов под низкий процент [Дронова, 2017]. Это позволяет обеспечивать уникальный психологический климат на всех уровнях больших иерархически организованных систем.

В России, по сравнению с японской моделью, существует противоположная ситуация: россияне работают ради своей выгоды, а не на благо фирм или предприятий. В отличие от немецкой модели, в РФ на первом месте стоит прибыль предприятия, а уже потом удовлетворение интересов работающих.

Ведущая роль в процессе мотивации принадлежит потребностям человека, которые в «укрупненном» виде могут рассматриваться как совокупность трех основных групп.

С целью эффективного воздействия мотивационных подходов к управлению трудовыми ресурсами важно обеспечить соблюдение на предприятии основных принципов мотивирования. Н.И. Есинова сформулировала пятнадцать принципов организации труда.

Рассматривая методы мотивации, можно сказать, что они представляют собой совокупность приемов и способов воздействия на персонал, которые побуждают его к эффективному труду. По своему содержанию и направленности методы мотивации могут быть объединены в три группы: методы административной мотивации, методы социально-экономической мотивации и методы морально-психологической мотивации [Комлацкий, 2017].

Административные методы в основном являются принудительными и карающими, ведь представляют собой приказы, распоряжения, инструкции, нормы по выполнению работы, соответствующие санкции в случае невыполнения, нарушения трудовой дисциплины.

Следующую группу методов следует рассматривать как единство методов социальной и экономической мотивации. Методы экономической мотивации можно разделить на экономические прямые (сдельная оплата, повременная оплата, премии за рационализацию, участие в прибылях, оплата обучения, выплаты за максимальное использование рабочего времени) и экономические косвенные (льготное питание, доплаты за стаж, льготное пользование транспортом, оплата больничных листов, компенсации при несчастных случаях, страхование жизни, медицинское страхование, персональные услуги (кредитование сотрудников, консультативные услуги, программы предоставления материальной помощи, аренда квартиры за счет предприятия, оплата телефонной связи, оплата использования личного автомобиля и тому подобное). Методами социальной мотивации труда являются обогащение труда, гибкие рабочие графики, программы повышения качества труда, участие в принятии решений на более высоком уровне [Лукьянцев, 2017].

Последняя группа – методы морально-психологической мотивации – проявляется прежде всего в создании благоприятного психологического климата, поддержке инициативы, объявлении благодарности. Методы мотивации необходимо внедрять в комплексе, что

обеспечит их взаимодополнение и синергетический эффект.

Проанализировав ситуацию, сложившуюся на современном этапе становления социально-трудовых отношений, можно сделать вывод о необходимости соблюдения определенных принципов в стимулировании и мотивации работников, среди которых можно выделить:

- 1) сочетание краткосрочных и долгосрочных инструментов стимулирования;
- 2) обеспечение четкого механизма участия работника в результатах деятельности предприятия;
- 3) поощрение работников к созданию и реализации нововведений на предприятии;
- 4) всестороннее сочетание материальных и нематериальных стимулов;
- 5) расширение неформальной коммуникации.

С. Сардак говорит о практическом воплощении системы стимулирования работников, которое обязательно происходит благодаря использованию широкого круга методов (таблица 1).

**Таблица 1 – Методы стимулирования работников**

Название методов	Пример
Экономические (прямые)	Заработная плата (различные формы и системы заработной платы); премии за производительный труд и рационализацию; участие в прибылях; поощрительные, компенсационные и гарантийные выплаты; доплаты за стаж и добросовестный труд на предприятии
Экономические (косвенные)	Льготное питание; награды ценными подарками; кредиты на жилье и покупку товаров; возмещение расходов за пользование жильем, транспортом, связью; оплата обучения
Административные	Гибкие рабочие графики; изменения в режиме труда; содействие творческим отпускам и командировкам
Организационно-производственные	Охрана труда; улучшение условий труда; обогащение труда; программы повышения качества труда
Морально-психологические	Благодарности; объявления и сообщения достижений; участие в системе оценки результатов труда; награды почетными знаками; проведение торжественных собраний
Социальные (неденежные)	Продвижение по службе; участие в принятии решений на более высоком уровне; профилактическое и лечебно-оздоровительное медицинское обслуживание; изменение социального статуса работника

Производительность труда (ПП) измеряется отношением объема произведенной продукции к величине рабочего времени, затраченного на его производство (или численности работников):

$$ПП = \frac{Q}{Ч}, \quad (1.1)$$

где Q – объем произведенной продукции; Ч – численность работников.

Другими показателями, с помощью которых можно проанализировать эффективность системы мотивации труда, являются показатели анализа трудовых ресурсов, среди них:

- численность работников;
- объем реализации;
- чистая прибыль;
- среднемесячная заработная плата одного работника;

- коэффициент опережения;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент оборота по увольнению.

Коэффициент опережения ( $K_v$ ) – это показатель интенсивности изменения одного ряда динамики по сравнению с другим через одинаковые промежутки времени. В нашем случае коэффициент опережения можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_v = \frac{T_{Зпп}}{T_{Знз}} , \quad (1.2)$$

Где  $T_{Зпп}$  – темпы роста производительности труда;  $T_{Знз}$  – темпы роста номинальной заработной платы.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{пк}$ ) определяется как соотношение численности или количества работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины и по собственному желанию к среднесписочной численности работников:

$$K_{пк} = \frac{ЗКЗ}{Ч} , \quad (1.3)$$

где  $ЗКЗ$  – общее количество уволенных;  $Ч$  – численность работников.

Коэффициент оборота по увольнению ( $K_{оз}$ ) – это отношение количества уволенных работников к среднесписочной численности работников.

$$K_{оз} = \frac{КЗ}{Ч} , \quad (1.4)$$

где  $КЗ$  – общее количество уволенных;  $Ч$  – численность работников.

Еще одной группой показателей, с помощью которой можно проанализировать эффективность системы мотивации труда, являются показатели оценки эффективности кадровой политики. К ним относятся следующие:

- экономическая результативность управленческой деятельности;
- доля затрат на управление;
- соотношение количества управленческих работников к среднесписочной численности работающих;
- трудоемкость товарооборота;
- рентабельность товарооборота;
- рентабельность затрат;
- рентабельность использования персонала.

Экономическая результативность управленческой деятельности – это социально-экономическая категория, характеризующая уровень результативности управленческой деятельности по реализации цели управления [Мазаева, Луферова, 2017]. Данный показатель можно рассчитать с помощью коэффициента экономической результативности ( $K_{ер}$ ) управленческой деятельности.

$$K_{ep} = \frac{TO}{BO}, \quad (1.5)$$

где  $TO$  – выручка от реализации (без НДС);  $IO$  – издержки обращения.

Доля расходов на управление ( $K_{iu}$ ) – это сумма средств, которая направляется на оплату труда административного аппарата управления и рассчитывается следующим образом:

$$K_{vu} = \frac{B_{vu}}{BO}, \quad (1.6)$$

где  $B_{vu}$  – административные расходы (расходы на управление);  $IO$  – издержки обращения.

Соотношение количества управленческих работников к среднесписочной численности работающих – один из показателей оценки эффективности кадровой политики персонала.

$$K_z = \frac{Ч_{au}}{Ч_{сер}}, \quad (1.7)$$

где  $K_z$  – удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала;  $Ч_{au}$  – количество управленческого персонала;  $Ч_{сер}$  – среднесписочное количество работников предприятия.

Трудоемкость товарооборота ( $T$ ) – это показатель, который характеризует затраты рабочего времени на производство какой-либо потребительской стоимости.

$$T = \frac{Ч_{сер}}{TO}, \quad (1.8)$$

где  $Ч_{сер}$  – среднесписочное количество работников предприятия;  $TO$  – выручка от реализации (без НДС).

Рентабельность товарооборота ( $P_o$ ) – это показатель, который определяется путем деления прибыли торгового предприятия на товарооборот.

$$P_o = \frac{\Pi}{TO}, \quad (1.9)$$

где  $\Pi$  – чистая прибыль предприятия;  $TO$  – выручка от реализации (без НДС).

Рентабельность затрат ( $P_v$ ) – это показатель, который определяется как отношение суммы прибыли предприятия к сумме его расходов за определенный период и выражается в процентах.

$$P_v = \frac{\Pi}{BO}, \quad (1.10)$$

где  $\Pi$  – чистая прибыль предприятия;  $IO$  – издержки обращения.

Рентабельность использования персонала ( $P_{пер}$ ) – это показатель, который находят с

помощью отношения прибыли к среднесписочной численности персонала.

$$R_{\text{пер}} = \frac{\Pi}{\text{Чсер}} , \quad (1.11)$$

где  $\Pi$  – чистая прибыль предприятия;

$\text{Чсер}$  – среднесписочное количество работников предприятия.

Вместе с тем, если в исследовании одновременно использовать субъективные и объективные показатели, то это даст возможность провести адекватную количественно-качественную оценку уровня мотивации труда на предприятии.

Таким образом, для определения эффективности системы мотивации труда следовало бы определить и проанализировать приведенные выше показатели анализа трудовых ресурсов.

Стимулирование труда – определяющий фактор эффективности деятельности предприятий. Эффективное стимулирование может быть обеспечено только сочетанием целого комплекса инструментов воздействия на эффективность труда. Материальное стимулирование является одним из важнейших стимулов повышения эффективности труда, выявления потребностей сотрудников. Классификация работников по уровням потребностей – основная предпосылка экономичности мотивации. Нематериальные стимулы – важный фактор влияния на управляющий персонал. Учет специфики предприятия – важный фактор при выборе руководством политики стимулирования [Минаков, 2013].

Анализируя сущность мотивации труда, мы пришли к выводу, что она является решающим фактором в управлении персоналом организации. Ведь современные организации чаще всего используют угрозы увольнения, штрафы, премии и небольшие выплаты на праздники. Такие методы являются недостаточно эффективными, поэтому стоит заимствовать опыт зарубежных компаний.

На основе обзора зарубежных моделей мотивации труда можно сделать вывод о том, что нужно учитывать различия между отдельными людьми и разными странами. Поэтому стоит внедрять некоторые элементы этих моделей мотивации, в частности американской, английской и французской. Только после внедрения эффективной системы мотивации труда возможно достижение конкретно выраженной заинтересованности работников в эффективной деятельности предприятия [Николаев, 2017].

Эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных предприятий. Чтобы не допустить потерь потенциальной прибыли, современный менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных.

Мотивация – обязательный инструмент управления персоналом. Она является одним из главных моментов, определяющих отношения между сотрудниками и компанией. В России принято считать, что лучшая награда за труд – деньги. Но лучшие западные практики показывают, что такой подход не является единственно верным [Александров, Кузнецова, 2017].

На сегодняшний день существует большое количество мотивационных теорий о том, каким образом следует поощрять персонал. Применение этих теорий и подходов к мотивации труда, созданных зарубежными учеными, в России и на Западе имеет свои нюансы.

На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире, чем в России. В нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Конечно, вопрос о

зарплате должен стоять на первом месте, ведь только очень редкие энтузиасты работают за идею. Но если компания предоставит своему сотруднику возможность посещать корпоративные курсы по изучению иностранного языка или абонемент в бассейн, то, разумеется, работник с большим удовольствием воспользуется этим предложением, а его лояльность повысится [Бутов, 2017].

Помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники – главная ценность компании, их нужно холить и лелеять, ведь от трудоспособности коллектива зависит успех фирмы.

Соединенные Штаты Америки – идеологи современных методов ведения бизнеса. Они являются родоначальниками таких понятий, как «HR» и «внутрикорпоративная культура». В 60-е годы XX века в США были разработаны основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы [Домогатский, 2017]. Большая часть сотрудников этих компаний – люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Руководство корпораций предоставляет этим работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также организует праздники для сотрудников с малышами.

Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников. В каждой из вышеупомянутых корпораций затраты на все виды обучения составляют практически 800 млн долларов в год. Обучение, по мнению американцев, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи и увеличению прибыли компании.

Французы не то чтобы не любят работать, – они просто предпочитают не перерабатывать. Об этом свидетельствует 35-часовая рабочая неделя, утвержденная в большинстве французских компаний. И это несмотря на то, что во многих странах Евросоюза рабочая неделя составляет 40 часов.

К дополнительному вниманию к своей персоне со стороны компании французы относятся как к чему-то само собой разумеющемуся [Захарова, Всеволодова, 2017].

Практически 69% жителей Франции считают лучшей нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса.

Не менее важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание.

Кстати, дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя французам вовсе неинтересно, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные обучающие программы. Этим славятся автомобильные компании Renault и Peugeot.

Японская стабильность. «В первую очередь служи императору и стране, во вторую – своей компании, в третью – своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому», – этот основной принцип психологии японского общества идет еще из эпохи феодализма [Кондранина, Искандарян, 2017]. Данный посыл находит отражение и в современной корпоративной культуре Страны восходящего солнца.

В Японии человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, японец остается там вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится практически второй семьей. Следовательно, нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец – сын», где отцом выступает компания, а сыном – сотрудник.

Компания способствует получению кредита, а нередко и сама беспроцентно кредитует своих сотрудников [Лямина, 2017]. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Многие японские компании финансируют семейные торжества своих сотрудников – свадьбы и юбилеи, а также организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.

Любопытно, что в некоторых японских корпорациях приветствуются браки между сотрудниками. Таким образом корпорация еще сильнее привязывает специалиста к своему рабочему месту – в этом случае работа становится практически домом.

Обеспечивают высокую мотивацию к труду широкие возможности карьерного и профессионального роста [Малхасян, 2017]. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует сотрудников.

В Нидерландах основная роль, которая определяет заинтересованность и трудовую активность работников, отводится льготам и компенсациям. Если у сотрудника возникла необходимость в консультации врача, то компания предоставляет ему два оплачиваемых часа – в течение них он может спокойно отправиться в больницу. А если подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе, например, по болезни, то он получает один дополнительный оплаченный день отдыха.

В Швеции первостепенными ценностями являются дружба, партнерство и коллектив. На втором месте в рейтинге приоритетов у шведов стоит интересная работа и лишь на седьмой позиции – размер заработной платы. На сегодняшний день многие шведские компании разрешают своим сотрудникам работать дома [Минаков, 2014].

В СССР были широко распространены выплаты на питание, стандартными являлись такие льготы, как бесплатные путевки в дома отдыха и санатории. В настоящее время многие российские компании практически не уделяют внимания своим сотрудникам, не стараются удержать их, считая, что незаменимых специалистов нет. Российские компании зачастую используют в качестве мотивации страх: сотрудников пугают снижением зарплаты, увольнением. За рубежом такое неприемлемо [Наумова, 2017].

## Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что России, безусловно, стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но ни в коем случае не копировать его, ведь механический перенос зарубежного опыта в наши условия не даст никакого эффекта. Однако не стоит забывать о том, что нематериальные инструменты поощрения работников компании можно и нужно использовать только в том случае, когда удовлетворены их финансовые потребности.

## Библиография

1. Александров Б.В., Кузнецова И.А. Детерминанты мотивации осужденных к труду в исправительном учреждении // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 1. № 70. С. 146-149.
2. Андреева Ю.А., Екимова В.В., Захарова В.И. Содержательные теории мотивации труда // Научный обозреватель. 2017. № 2 (74). С. 44-45.

3. Бутов А.В. Эволюция концепций мотивации в трудах западноевропейских мыслителей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 3. № 2. С. 79-83.
4. Вусс Г., Конявский В., Хованов В. Система страхования информационных рисков // Финансовый бизнес. 1998. № 3. С. 34.
5. Домогатский К.И. Проблемы мотивации выпускников аграрных техникумов к труду на селе // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы профессиональной ориентации сельских школьников в современных условиях развития агробизнеса». Орел, 2017. С. 36-39.
6. Дронова Е.А. Как организовать труд сотрудников, чтобы повысилась мотивация // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 6 (74). С. 98.
7. Захарова М.А., Всеволодова К.В. Система мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Концерн Медведь» // Материалы Международной научно-практической конференции «Модернизация общественных наук в эпоху глобальных перемен: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты». Саратов, 2017. С. 16-19.
8. Комлацкий Г.В. Труд и его мотивация в аграрном секторе // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 126. С. 504-518.
9. Кондранина М.А., Искандарян Г.О. Проблемы повышения мотивации сотрудников к их профессиональному труду // Материалы Международной научно-практической конференции «Предприятия, отрасли и регионы: генезис, формирование, развитие и прогнозирование». Нижний Новгород, 2017. С. 420-426.
10. Лукьянцев М.А., Елисеева В.В. Система мотивации к труду как фактор снижения теневой занятости // Материалы LX студенческой международной научно-практической конференции «Научное сообщество студентов XXI столетия». 2017. С. 80-82.
11. Лямина А.А. Удовлетворенность работников финансовой организации трудом как фактор их успешной мотивации // Материалы XX Международной конференции «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования». Екатеринбург, 2017. С. 1707-1712.
12. Мазаева М.Р., Луферова А.Д. Индивидуальные особенности при мотивации труда управленческого персонала строительных организаций // Молодой ученый. 2017. № 7 (141). С. 263-265.
13. Малхасян А.А. Геймификация как инструмент нематериальной мотивации к труду // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста. М., 2017. С. 123-126.
14. Минаков А.В. Особенности существующих методов диагностики несостоятельности организаций // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-2 (52). С. 799-804.
15. Минаков А.В. Оценка эффективности инвестиционной стратегии страховой организации // Экономика и предпринимательство. 2014. № 8 (49). С. 522-526.
16. Минаков А.В. Роль иностранного инвестирования в активизации инновационной деятельности в условиях неопределенности // Экономика и предпринимательство. 2013. № 11-2 (40). С. 47-50.
17. Наумова О.А. Проблемы и пути совершенствования мотивации педагогов к труду в школьном учреждении // Материалы Международной научно-практической конференции «Современное коммуникационное пространство: анализ состояния и тенденции развития». Новосибирск, 2017. С. 173-177.
18. Николаев С.И. Русские писатели XVIII века о мотивации своих занятий литературным трудом // XVIII век. 2017. № 29. С. 5-20.
19. Омшанова Э.А. Новые пенсионные правила: сбалансированность или эффективность бюджета Пенсионного фонда // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. № 10. С. 240-242.
20. Отставнова Л.А., Кушникова О.С. Роль мотивации труда в управлении трудовыми ресурсами организации // Уральский научный вестник. 2017. Т. 3. № 1. С. 057-061.

## **Technology of motivation and stimulation of personnel of nature management enterprises in foreign countries**

**Zinaida M. Nazarova**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of production and financial management,  
Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting,  
117485, 23 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: nazarovazm@mgi-rggru.ru

**Nataliya A. Koryakina**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of production and financial management,  
Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting,  
117485, 23 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: koryakinana@mgri-rggru.ru

**Yurii V. Zabaikin**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of production and financial management,  
Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting,  
117485, 23 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: zabaikiniv@mgri-rggru.ru

**Abstract**

The success of the company depends on the quality of each individual employee. It is quite natural that every manager is interested in his employees working with the highest productivity. Therefore, a necessary condition and objective necessity of such transformations is the formation of a new system of labor motivation, as well as the development and implementation of new approaches to the construction of models of employee motivation. It is necessary to allocate types of system of motivation of the personnel which modern enterprises already began to use today. Motivation at the stage of new ideas implies that manager is obliged to come to the office with ideas about a new project, gather all employees and intensively interest them to work. As a "dreamer", he should enthusiastically talk about his plans and ideas, vividly describe the prospects for development, so that his subordinates support his dream and show a desire to take a direct part in its implementation. It should not be important for manager who submits the idea, and most importantly, that all employees are involved in the discussion process. This approach is a typical manifestation of positive motivation, which will eventually contribute to the creation of a team of like-minded people at the enterprise, which will be able to implement the most successful ideas.

**For citation**

Nazarova Z.M., Koryakina N.A., Zabaikin Yu.V. (2019) Tekhnologiya motivatsii i stimulirovaniya personala predpriyatii prirodopol'zovaniya v zarubezhnykh stranakh [Technology of motivation and stimulation of personnel of nature management enterprises in foreign countries]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (12B), pp. 192-204. DOI: 10.34670/AR.2019.46.82.002

**Keywords**

Motivation system, personnel, model building, necessity, conditions, employees.

**References**

1. Aleksandrov B.V., Kuznetsova I.A. (2017) Determinanty motivatsii osuzhdennykh k trudu v ispravitel'nom uchrezhdenii [Determinants of motivation of convicts to work in a correctional institution]. *NovaInfo.Ru*, 1 (70), pp. 146-149.
2. Andreeva Yu.A., Ekimova V.V., Zakharova V.I. (2017) Soderzhatel'nye teorii motivatsii truda [Substantive theories of labor motivation]. *Nauchnyi obozrevatel'* [Scientific reviewer], 2 (74), S. 44-45.

3. Butov A.V. (2017) Evolyutsiya kontseptsii motivatsii v trudakh zapadnoevropeiskikh myslitelei [The evolution of the concepts of motivation in the works of Western European thinkers]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 3 (2), pp. 79-83.
4. Domogatskii K.I. (2017) Problemy motivatsii vypusknikov agrarnykh tekhnikumov k trudu na sele [Problems of motivation of graduates of agricultural technical schools to work in rural areas]. *Sbornik materialov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Aktual'nye voprosy professional'noi orientatsii sel'skikh shkol'nikov v sovremennykh usloviyakh razvitiya agrobiznesa"* [Proc. All-Russian Conf. "Actual issues of vocational guidance of rural schoolchildren in modern conditions of development of agribusiness."]. Orel, pp. 36-39.
5. Dronova E.A. (2017) Kak organizovat' trud sotrudnikov, chtoby povysilas' motivatsiya [How to organize the work of employees to increase motivation]. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii* [Modern scientific research and innovation], 6 (74), p. 98.
6. Komlatskii G.V. (2017) Trud i ego motivatsiya v agrarnom sektore [Labor and its motivation in the agricultural sector]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Political Internet electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University], 126, pp. 504-518.
7. Kondranina M.A., Iskandaryan G.O. (2017) Problemy povysheniya motivatsii sotrudnikov k ikh professional'nomu trudu [Problems of increasing the motivation of employees to their professional work]. *Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Predpriyatiya, otrasli i regiony: genezis, formirovanie, razvitie i prognozirovaniye"* [Proc. Int. Conf. "Enterprises, industries and regions: genesis, formation, development and forecasting"]. Nizhnii Novgorod, pp. 420-426.
8. Luk'yantsev M.A., Eliseeva V.V. (2017) Sistema motivatsii k trudu kak faktor snizheniya tenevoi zanyatosti [The system of motivation to work as a factor in reducing shadow employment]. *Materialy LX studencheskoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Nauchnoe soobshchestvo studentov XXI stoletiya"* [Proc. Int. Conf. "Scientific community of students of the XXI century."], pp. 80-82.
9. Lyamina A.A. (2017) Udovletvorennost' rabotnikov finansovoi organizatsii trudom kak faktor ikh uspeshnoi motivatsii [The satisfaction of employees of a financial organization with work as a factor in their successful motivation]. *Materialy XX Mezhdunarodnoi konferentsii "Kul'tura, lichnost', obshchestvo v sovremennom mire: metodologiya, opyt empiricheskogo issledovaniya"* [Proc. Int. Conf. "Culture, Personality, Society in the Modern World: Methodology, Experience of Empirical Research"]. Ekaterinburg, pp. 1707-1712.
10. Malkhasyan A.A. (2017) Geimifikatsiya kak instrument nematerial'noi motivatsii k trudu [Gamification as an instrument of non-material motivation to work]. *V sbornike: Formirovanie obshchekul'turnykh i professional'nykh kompetentsii finansista* [In the collection: Formation of general cultural and professional competencies of the financier]. Moscow, pp. 123-126.
11. Mazaeva M.R., Luférova A.D. (2017) Individual'nye osobennosti pri motivatsii truda upravlencheskogo personala stroitel'nykh organizatsii [Individual features in the motivation of labor of the management personnel of construction organizations]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 7 (141), pp. 263-265.
12. Minakov A.V. (2013) Rol' inostrannogo investirovaniya v aktivizatsii innovatsionnoi deyatel'nosti v usloviyakh neopredelennosti [The role of foreign investment in enhancing innovation in the face of uncertainty]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 11-2 (40), pp. 47-50.
13. Minakov A.V. (2014) Osobennosti sushchestvuyushchikh metodov diagnostiki nesostoyatel'nosti organizatsii [Features of existing methods for diagnosing insolvency of organizations]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 11-2 (52), pp. 799-804.
14. Minakov A.V. (2014) Otsenka effektivnosti investitsionnoi strategii strakhovoi organizatsii [Evaluation of the effectiveness of the investment strategy of an insurance organization]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 8 (49), pp. 522-526.
15. Naumova O.A. (2017) Problemy i puti sovershenstvovaniya motivatsii pedagogov k trudu v shkol'nom uchrezhdenii [Problems and ways of improving the motivation of teachers to work in a school institution]. *Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Sovremennoe kommunikatsionnoe prostranstvo: analiz sostoyaniya i tendentsii razvitiya"* [Proc. Int. Conf. "Modern communication space: analysis of the state and development trends"]. Novosibirsk, pp. 173-177.
16. Nikolaev S.I. (2017) Russkie pisateli XVIII veka o motivatsii svoikh zanyatii literaturnym trudom [Russian writers of the XVIII century on the motivation of their studies in literary work]. *XVIII vek* [XVIII century], 29, pp. 5-20.
17. Omshanova E.A. (2018). Novye pensionnye pravila: sbalansirovannost' ili effektivnost' byudzhetna Pensionnogo fonda [New pension rules: balance or budget efficiency of the Pension Fund]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki* [Humanitarian, socio-economic and social sciences], 10, pp. 240-242.
18. Otstavnova L.A., Kushnikova O.S. (2017) Rol' motivatsii truda v upravlenii trudovymi resursami organizatsii [The role of labor motivation in the management of the organization's labor resources]. *Ural'skii nauchnyi vestnik* [Ural Scientific Herald], 3 (1), pp. 057-061.
19. Vuss G., Konyavskii V., Khovanov V. (1998) Sistemastrakhovaniya informatsionnykh riskov [Information risk insurance system]. *Finansovyi biznes* [Financial business], 3, p. 34.

20. Zakharova M.A., Vsevolodova K.V. (2017) Sistema motivatsii i stimulirovaniya truda na predpriyatii OOO «Kontsernmedved» [The system of motivation and stimulation of labor at the enterprise LLC "Concernmedved"]. *Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Modernizatsiya obshchestvennykh nauk v epokhu global'nykh peremen: ekonomicheskie, sotsial'nye, filosofskie, politicheskie, pravovye, obshchenauchnye aspekty"* [Proc. Int. Conf. "Modernization of social sciences in the era of global change: economic, social, philosophical, political, legal, general scientific aspects"]. Saratov, pp. 16-19.