

Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране

Бонйани Адонис Джалал

Аспирант, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9074-2504>, e-mail: adonisbonyani@gmail.com

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»,
117198, ул. Миклухо-Маклая, 6, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Статья посвящена актуальной проблеме определения мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране. Трудовые ресурсы выступают основным ресурсом любого предприятия. Для предприятий, занимающихся производством высокотехнологичной продукции, трудовые ресурсы являются наиболее важным ресурсом: от них зависят не только количественные, но и качественные показатели предприятия. В этой связи в статье рассмотрены методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий. Обоснована необходимость изучения мотивов специалистов, с целью повышения их производительности и достижения общих целей предприятия. Определено, что мотивы и потребности имеют разную природу. Их изучение способствует качественному подходу к разработке системы мотивации сотрудников предприятия. В работе проведена сравнительная характеристика действующих систем мотивации работников Ирана и России, в основу которых заложены требования соблюдения трудового законодательства анализируемых стран. Определены принципиальные отличия применяемых стимулов работников предприятий и организаций в России и Иране, основу которых составляет национальность и культура. Приведенные в исследовании данные могут быть использованы при трудоустройстве россиян в Иране, с учетом соблюдения специфических особенностей условий труда.

Ключевые слова: методы, инструменты, высокотехнологичное предприятие, мотивы, потребности, мотивационные факторы, специалисты, оценки

Для цитирования: Бонйани А.Д. Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий в России и Иране // Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 42–53. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-42-53



Received: 31.01.2022

Revised: 01.03.2022

Accepted: 05.03.2022

Methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran

Adonis J. Bonyani

Postgraduate student, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9074-2504>, e-mail: adonisbonyani@gmail.com

RUDN University, 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow 117198, Russia

Abstract

The article is devoted to the actual problem of determining the motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran. Labour resources are the main resource for any enterpris, but for enterprises engaged in the production of high-tech products, labour resources are the most important resource on which not only quantitative, but also qualitative indicators of the enterprise depend. In this regard, the article considers methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists. The necessity of studying the motives of specialists in order to increase their productivity and achieve the overall goals of the enterprise has been substantiated. It has been determined that motives and needs have a different nature, their study contributes to a qualitative approach to the motivation system development for employees of the enterprise. The paper carries out a comparative characteristic of the existing systems of employees' motivation in Iran and Russia, which are based on the requirements of compliance with the labour legislation of the analysed countries. The fundamental differences between the applied incentives of employees of enterprises and organisations in Russia and Iran, which are based on nationality and culture, have been determined. The data presented in the study can be used in the employment of Russians in Iran, taking into account the specific features of working conditions.

Keywords: methods, tools, high-tech enterprise, motives, needs, motivational factors, specialists, assessments

For citation: Bonyani A.J. (2022) Methods and tools for evaluating motivational factors of high-tech enterprises specialists in Russia and Iran. *Upravlenie / Management (Russia)*, 10 (1), pp. 42–53. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-42-53



Введение / Introduction

В условиях глобализации экономических процессов наиболее остро стоит вопрос эффективного управления предприятием за счет реализации стратегических задач, направленных на повышение качества управления персоналом. Разработка эффективной системы мотивации персонала выступает основной задачей предприятий и организаций независимо от форм собственности, и особенно остро этот вопрос стоит перед предприятиями высокотехнологичных отраслей. Высокий уровень конкуренции высокотехнологичных предприятий во всем мире зависит от качества деятельности работников, поэтому теоретические и практические проблемы управления персоналом выходят сегодня на первый план.

Уровень развития систем мотивации в различных странах имеет свои особенности, которые зависят от таких факторов, как уровень развития страны, исторически сложившихся систем мотивации, национальных особенностей, типа экономической системы и т.д. В этой связи перед нами стоит задача рассмотреть методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов предприятия в России и Иране.

Первоначально следует определить, какие предприятия следует считать высокотехнологичными. Существует большое количество подходов к решению данного вопроса, которые сводятся к тому, что это предприятие, на котором производится продукция новых технологических укладов, такое предприятие должно быть оснащено высокотехнологичным инновационным оборудованием, а его персонал должен иметь высокий уровень компетенций.

В рейтинге высокотехнологичных отраслей промышленности на протяжении многих лет первое место занимают США, которые ежегодно выделяют более 3 % валового внутреннего продукта (далее — ВВП) на научные и технологические исследования. Китай занимает вторую ступень лидерства по этому показателю, но темпы роста инвестиций в развитие наукоемких отраслей Китая очень высоки. Так, в 2020 г. на это направление было выделено 2,4 % ВВП страны. Если темпы роста инвестиций в наукоемкие отрасли продолжатся, Китай превзойдет США по этому показателю. Россия отстает от основных стран по этому показателю: на это направление выделяется менее 1 % ВВП.

Исламская Республика Иран (далее — Иран) по показателю затрат на научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу существенно отстает от многих стран мира — они составляют всего 0,3 % ВВП.

По уровню развития промышленного производства Россия занимает 47 место, а Иран — 35. По показателю темпа роста ВВП Иран значительно проигрывает многим странам, так как прирост составляет 6,3 %, а в России он имеет положительную динамику +1,2 %. Создавшиеся условия экономического развития государств отражаются на уровне заработной платы и применяемых методах стимулирования труда на предприятиях, в частности, имеющих статус высокотехнологичных.

Иранская экономика сильно зависима от экспорта нефти и внешнего мира — это важный фактор. На мировой арене Иран позиционирует себя в качестве самостоятельного игрока, однако объективная включенность страны в общемировые политические, социальные, экономические и культурные процессы не оставляет ему возможности игнорировать интересы глобальных акторов международных отношений. Посредством изоляции можно сильно ослабить экономику и снизить уровень жизни в этой стране. В то же время иранский рынок заметно уступает американскому и европейскому по своим возможностям. Ради него иностранные компании не станут рисковать и скорее предпочтут другие экономические пространства. Это прекрасно понимают в США.

На современном этапе усиление санкций в отношении Ирана связывают с ее ракетной и ядерной программой, а также попытками США ослабить экономику этой страны и повлиять на смену режима в ней. Так называемая ядерная сделка (Совместный всеобъемлющий план действий), заключенная при президенте США Б. Обаме, принесла кратковременное смягчение санкционного режима, однако при президенте Д. Трампе прессинг возобновился. Итогом стало введение санкций против Центрального банка Ирана и предприятий нефтегазового комплекса, который является одним из ключевых в экономике Ирана. Также санкции были наложены на экспорт фармацевтической продукции [Лазовский, 2020].

Понимание рыночной ситуации продукции, производимой высокотехнологичными компаниями, позволяет экспертам и менеджерам разрабатывать эффективную стратегию своей деятельности на внутреннем и внешнем рынках. Поэтому наличие профессиональной компетентности для понимания рыночных механизмов, бизнес-анализа и стратегического развития является одним из требований профессиональной компетентности [Фалько, 2019].

В мировой практике менеджмента сформировались три сильнейшие школы системы мотивации: Американская школа, Японская школа, Европейская школа. В восточных странах, в частности в Иране, систему мотивации сотрудников можно считать

комбинированной, так как она не подходит к выделенным школам с учетом специфики государства, где религии придается особая роль, которая накладывает свой отпечаток и на формирование систем мотивации персонала предприятий и организаций.

Личная компетентность является одним из ключевых требований к профессионалам в сфере высоких технологий. Поскольку специалист работает в проектной команде, он должен обладать такими межличностными качествами, как: умение работать в команде, способность быть готовым к переменам, высокий уровень общения, толерантность, самоорганизация, саморазвитие и умение управлять конфликтами.

Персонал высокотехнологичных предприятий обладает знаниями и навыками в различных функциональных областях, может обрабатывать большой объем информации как внутри предприятия, так и в информации, полученной из внешней среды. Для работы на международном рынке сотрудники таких предприятий развивают умение работать на международном рынке, обладают знаниями языков партнеров, особенностей культуры страны, элементов межкультурного общения [Мишюра, 2019].

Предъявляемые к сотрудникам высокотехнологичных предприятий требования по обладанию компетенциями, выполнению функциональных обязанностей должны быть подкреплены разработанной системой мотивации для сотрудников данного направления.

Литературный обзор / Literature review

Мотивация сотрудников играет важную роль в улучшении результатов и деятельности организации. Мотивация – это и цель, и средство помощи сотрудникам эффективно завершить свою работу. Сильная рабочая сила означает, что каждый сотрудник понимает и принимает ценности и цели организации. Мотивация не только помогает сотрудникам работать хорошо, но и поддерживает их в достижении цели. Во многих исследованиях отмечается взаимодействие между организационной приверженностью и мотивацией сотрудников [Nguyen et al., 2020].

Мотивация работников очень важна, так как люди играют ключевую роль и являются основным источником существования предприятия. Поэтому каждая организация, независимо от ее деятельности, без сомнения должна мотивировать работников на достижение ее целей. Признаки мотивации человека – это энергия и целеустремленность в достижении цели. Менеджмент играет важную

роль в обеспечении мотивационной среды на рабочем месте с целью повышения эффективности [Theranda, 2019].

Процесс мотивации поддерживается путем постановки реалистичных целей компании и вовлечения сотрудников. Мотивационная программа направлена на оптимальное использование имеющейся рабочей силы для достижения целей компании и в то же время на познание и развитие личности сотрудника [Lorincová et al., 2019].

К. Пиндер определял трудовую мотивацию как набор энергетических сил, возникающих как внутри, так и извне индивида, инициирующих трудовое поведение и определяющих его форму, направление, интенсивность и продолжительность. Таким образом, мотивация проявляется во внимании, усилиях и настойчивости. Способность измерять факторы, которые активизируют, направляют и поддерживают рабочее поведение с течением времени, имеет важное значение для определения мотивации сотрудников и разработки мер, направленных на повышение мотивации и, в свою очередь, удовлетворенности работой и производительности [Tremblay et al., 2009].

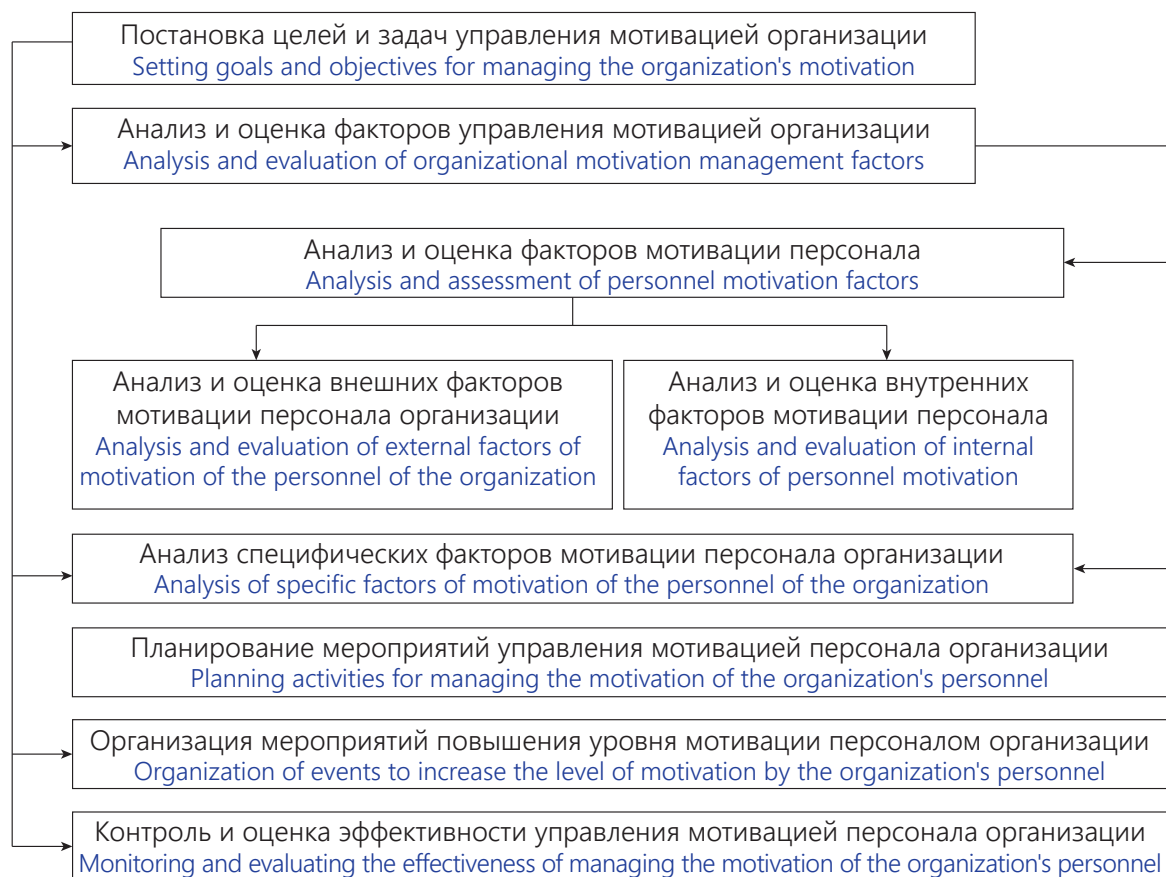
Мотивация определяется как процесс, который объясняет интенсивность, направление и настойчивость усилий человека по достижению цели. Согласно Този, Мери и Риццо, мотивация имеет как психологическое, так и управленческое значение.

Значение мотивации относится к внутреннему психическому состоянию человека, которое связано с инициацией, направлением, постоянством, интенсивностью и прекращением поведения. С другой стороны, управленческое значение мотивации связано с деятельностью менеджеров и лидеров по побуждению других для получения результатов, желаемых или намеченных организацией или менеджером, которые соответствуют взаимосвязи между мотивацией, способностями и производительностью [Elizabeth et al., 2016].

Теория и методы / Theory and methods

Представим основные этапы создания и реализации системы управления мотивацией персонала высокотехнологичного предприятия (рис. 1).

Представленные на рисунке 1 этапы разработки системы управления мотивацией человеческих ресурсов в организации выполняют ряд процедур, направленных на выполнение ключевых управленческих функций, включая анализ и оценку факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, в том числе специалистов организации. Кроме того, мотивация рассматривается как функция управления с точки зрения менеджмента [Адашев, 2019].



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 1. Этапы разработки системы управления мотивацией персонала организации
Figure 1. Stages of developing a system for managing the motivation of the organisation's personnel

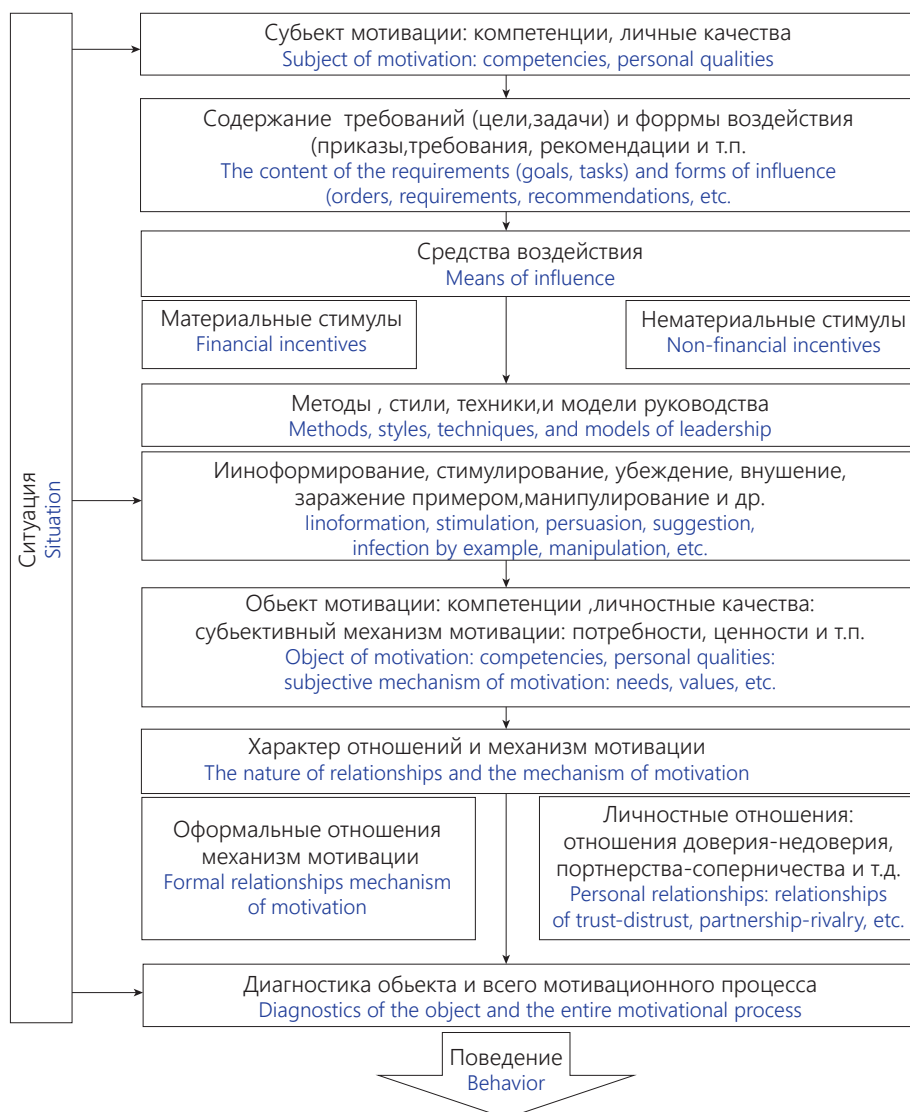
На первом этапе проводится анализ и оценка управления мотивацией персонала организации, включающая анализ и оценку внешних факторов, к которым следует отнести законодательные и нормативные акты, регулирующие трудовую деятельность персонала в государстве, а также профсоюзных организаций в стране, которая наделена правом защищать рабочих. Также на данном этапе проводится оценка внутренних факторов мотивации персонала, к которым следует отнести финансовые возможности, позволяющие выплачивать материальное вознаграждение персоналу предприятия. К специфическим факторам следует отнести психологические особенности каждого работника предприятия, которые должны быть изучены, и на основе которых также проведена разработка системы мотивации.

Получив результаты исследования менеджеры и руководитель предприятия разрабатывают систему управления мотивацией персонала организации, которая имеет свойство меняться в результате приема новых сотрудников и изменения потребностей работников предприятия.

На следующем этапе происходит реализация запланированных мероприятий мотивации персонала предприятия. На данном этапе следует закрепить разработанные мотивы с каждым сотрудником, а руководитель должен строго их выполнять. В противном случае эта система работать не будет и, следовательно, результатов не даст.

Эффективная система управления мотивацией сотрудников организации во многом зависит от разработанной внутренней кадровой политики и развитой системы мотивации. Необходимы постоянные изменения в результате найма новых сотрудников, ежегодного изучения мотивации сотрудников, факторов окружающей среды, влияющих на потребности и приоритеты человека. Для того чтобы оценить типы мотивации сотрудников в организации, необходимо рассмотреть, как мотивация персонала может быть наиболее объективно оценена на разных этапах деятельности организации.

В.П. Пугачев управление мотивацией персонала рассматривает как процесс (рис. 2).



Источник: [Пугачев, 2017] / Source: [Pugachev, 2017]

Рис. 2. Общая модель мотивационного процесса
Figure 2. General model of the motivational process

В мотивационном процессе субъект мотивации занимает важное место, то есть он приписывает объекту мотивации в системе мотивационного процесса, в соответствии с которым разрабатываются средства воздействия, включающие как материальные, так и нематериальные стимулы. В процессе управления мотивацией персонала используются различные модели, такие как информирование не только о целях и задачах организации, но и о способах стимулирования качественной работы.

Важным моментом в процессе мотивации является характер взаимоотношений и механизмы мотивации, используемые в организации. В случае разработки мотивационного стимула с формальной точки зрения это отражается только в документе, и результат применения становится отрицательным.

Личные отношения, которые складываются внутри команды между руководителями и подчиненными, играют огромную роль, поэтому важно определить, как развиваются эти отношения. В команде есть доверие и недоверие, партнерство и соперничество.

В результате мероприятий, направленных на повышение мотивации сотрудников, предприятия (организации) расходуют финансовые ресурсы и поэтому нуждаются в оценке эффективности инвестиций, результаты реализации эффективности оцениваются по увеличению производительности труда, прибыли и рентабельности организации в результате работы сотрудников, получивших значительные стимулы для мотивации. Для этого необходимо разработать способ определения мотивации сотрудников в организации.

В научной среде рассматривается довольно много таких методов. У них есть свои особенности. Рассмотрим методы, используемые при выявлении мотивов сотрудников организации, с учетом положительных и отрицательных аспектов, а также особенностей методов, на начальном этапе исследования (табл. 1).

Рассмотренные методы обладают как положительными, так и отрицательными характеристиками, согласно которым выбор того или иного метода зависит от категории изучаемых сотрудников, размера самой организации и ее целей. Следует отметить, что применяемые методы изучения мотивации и разработанные соответственно мотивационные программы не всегда дают положительные результаты в виде повышения производительности труда. Причиной этого является суждение работодателя о необоснованных заявлениях о повышении мотивации сотрудников, в результате чего необходимо обеспечить рост производительности труда организации.

Ю.Г. Лейни предлагает три уровня проявления мотивации: уровень воззрений, уровень действия и уровень продуктивности [Толмачева, 2019].

Теория экспектаций В. Врума дает возможность определить степень эффективности системы мотивации труда персонала организации:

$$E = VmPm + VpPp + VgPg + VcPc + VsPs, \quad (1)$$

где V – валентность, m – деньги, p – карьера, g – хорошее отношение администрации, c – авторитет среди коллег, s – сохранение рабочего места; P – вероятность влияния выше перечисленных факторов на возможность получения вознаграждений [Ершова, 2017].

В данном случае под валентностью подразумевается сила предпочтения отдельных результатов деятельности человека относительно всех выполняемых им действий. Следовательно, параметр P зависит от деятельности менеджера. Таким образом, зная величину V , можно максимизировать показатель эффективности от мотивации труда персонала предприятия путем сознательных изменений системы стимулирования труда.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов изучения мотивации

Метод изучения мотивации	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Опрос, анкетирование	Не требует затрат времени; большого привлечения финансов. Направлено на выявление основных потребности сотрудников	Возможно искажение полученной информации, на сознательном, и бессознательном уровне; допущение ошибок при разработке и проведении опроса. Требуется сочетание других методов
Диагностическое интервью	Позволяет определить демотиваторы. Популярно в применении оценки уровня мотивации менеджеров	Требуется временных затрат. Требуется привлечение экспертов
Психологическое тестирование	Изучает психологические особенности человека. Позволяет получить объективную информацию о сотруднике	Требуется дополнительного времени. Требуется привлечения специалистов-психологов
Беседа	Обладает высоким уровнем надежности. Позволяет получить информацию от первоисточника	Требуется от руководителя и специалистов значительных временных затрат
Наблюдение	Наиболее доступный метод	Предполагает субъективную оценку наблюдаемого

Составлено автором по материалам исследования

Table 1. Comparative analysis of methods for studying motivation

Method for studying motivation	Positive sides	Negative sides
Poll, questionnaire	Does not require time. Doesn't require a lot of funding. Aimed at identifying the basic needs of employees	It is possible to distort the information received, on a conscious and unconscious level. Possible errors in the design and conduct of the survey. Requires a combination of other methods
Diagnostic interview	Allows you to identify demotivators. Popular in the application of assessing the level of motivation of managers	Duration of costs over time. Requires the involvement of experts
Psychological testing	Studying the psychological characteristics of a person. Allows you to get objective information about the employee	Requires additional time. Requires the involvement of specialists - psychologists
Conversation	Has a high level of reliability. Allows you to get information from the original source	Requires a significant investment of time manager and specialists
Observation	The most accessible method	Assumes a subjective assessment of the observed

Compiled by the author on the materials of the study

Теория В. Врума имеет ряд недостатков, связанных со сложностью проводимых расчетов в связи с трудоемкостью обработки полученной информации и не всегда корректными результатами проведенных расчетов. Кроме того, предлагаемая методика отличается нестабильностью показателя валентности во времени и ее слабой применимостью для лиц с высокой индивидуальной склонностью к риску.

Эффективность управления персоналом и его мотивацией повышается в результате внедрения на предприятии корпоративной культуры, которая способна ускорить адаптацию новых сотрудников, и позволяет им более успешно включиться в производственную и социальную деятельность предприятия. Организация и развитие корпоративной культуры зависит от руководителя предприятия, который выступает ее лицом и основоположником [Басюк, 2020].

На высокотехнологичных предприятиях работает персонал, имеющий высокую квалификацию, в связи с чем он более требователен к организации производственного процесса. Недостаток материальных ресурсов предприятия компенсируют нематериальными, но важными для работника факторами и ценностями, сильной корпоративной культурой. По этой причине корпоративную культуру можно рассматривать как инструмент формирования мотивации персонала к труду.

Голландский социолог Г. Хофстеде писал о коллективном феномене, ментальном программировании личности. Корпоративная культура позволяет моментально перепрограммировать работника на выполнение задач, поставленных менеджером или руководителем. В качестве основного элемента программирования личности выступают культурные ценности и культурные нормы. В результате ценностями будут являться оценки со стороны коллектива по выполнению задач на «хорошо» или «плохо».

Нормами культуры будут выступать правила или действия, которые закладываются в функциональных обязанностях, режиме работы и отдыха, нормах поведения, установленные не только внутри организации, но и вне ее.

Говоря о результатах исследования мотивации сотрудников SKF, К. Ферлинг, известный консультант агентства «Шведские экономические и финансовые консультанты Международных проектов развития», отмечает, что перечень установленных приоритетов для сотрудников, для которых важна проблема выживания, практически одинаков. На первое место ставится команда (группа), в которой работник осуществляет свою трудовую деятельность. Место зарплаты занимает лишь седьмое место [Мухачева, 2017].

В результате корпоративную культуру организации можно отнести к специфическим факторам системы управления мотивацией персонала. Специфичность будет выражаться в особенностях национальных и культурных особенностей страны, в которой осуществляет свою деятельность предприятие, а также совокупность подсистем.

Проведем анализ систем мотивации труда на предприятиях Ирана и России.

Иран — одно из самых крупных государств на Ближнем Востоке и в Северной Африке с мощной экономикой и богатыми природными ресурсами. Располагается на юго-западе Азии и граничит с Ираком, Азербайджаном, Арменией, Турцией, Туркменией, Афганистаном и Пакистаном.

В Иране проживает около 84,8 млн человек, безработица составляет порядка 10 %. Доходная часть бюджета во многом формируются за счет экспорта нефти и газа. При этом государство контролирует львиную долю крупных компаний, а частный сектор развивается крайне медленно.

Экономическая ситуация, сложившаяся в Иране в 2019 г., способствовала увеличению минимальной оплаты труда на 36,5 %. Но даже это значительное увеличение вызывает беспокойство у иранских рабочих по поводу низкого уровня национальной минимальной заработной платы. По данным Статистического центра Ирана, в 2018 г. уровень инфляции достигал 30 %. Это привело к обесцениванию прироста минимального размера заработной платы. В 2019 г. инфляция в Иране превысила 50 %, что является рекордом за последние 23 года. В результате сложившаяся ситуация в экономике Ирана привела к увеличению числа людей, живущих за чертой бедности.

Согласно Трудовому кодексу Ирана права человека в области труда закреплены в актах ООН и МОТ права, в котором отмечен запрет принудительного труда, а также рассмотрены вопросы равенства работников в сфере труда.

В России уровень минимального размера оплаты труда повышается на размер инфляции и составляет не более 3–5 % в год. Также по уровню заработной платы Россия значительно уступает странам Европы и Ближнего Востока к которым относится Иран. Темпы прироста заработной платы в год незначительные и составляют не более 3 % в год, а инфляция составляет более 3 %, что приводит к сокращению реальной заработной платы. Сокращение реальной заработной платы приводит соответственно к снижению покупательской способности населения и, как правило, к сокращению объемов производства. Такие предприятия не могут применять материальные стимулы к труду, так как финансовое положение

их не позволяет этого сделать. В этой ситуации мерами регулирования платежеспособности населения выступает государственная поддержка менее защищенных слоев населения в форме социальных выплат [Парахина, 2021].

Проведем сравнительную характеристику систем мотивации и стимулов в России и Иране (табл. 2).

Результаты / Results

В результате можно сделать вывод, что концепция управления человеческими ресурсами корнями уходит на Запад. Другие страны, имеющие не европейские культуры должны, при управлении следует учитывать культурный релятивизм, например, такие страны как Иран.

Разрабатывая систему управления человеческими ресурсами, предприятия Ирана должны учитывать определенные особенности иранской культуры. Особенностью большинства иранских предприятий являются административные и организационные методы в управлении персоналом,

нередко в компаниях Ирана интересы отдельных лиц уступают интересам компании.

Психологический климат в коллективе — один из наиболее важных факторов эффективного производства и эффективного развития [Сувалов, 2020]. Особенностью иранских компаний выступает сохранение древних традиций и норм этикета, которые должны соблюдаться как в семье, так и в обществе и на рабочем месте. Многие предприятия Ирана, в том числе государственные, разрабатывают мероприятия по предотвращению или разрешению конфликтов, возникающих на рабочем месте. В число таких мероприятий входят специальные тимбилдинговые мероприятия, в рамках которых организуются совместные поездки в различные культурные и религиозные центры Ирана. Кроме того, в системе мотивации сотрудников применяется моральное поощрение и личный пример руководителей. В странах Ближнего Востока особое место в разработке стратегий управления персоналом отводится религии, где молитвы на рабочем месте являются обязательным атрибутом.

Таблица 2

Сравнительная характеристика систем мотивации и стимулов в России и Иране

Признаки	Россия	Иран
Максимальная продолжительность рабочей недели	40 часов	44 часа
Минимальный возраст приема на работу	16 лет	15 лет
Продолжительность ежегодно оплачиваемого отпуска	28 дней	1 месяц
Отпуск по уходу за ребенком	До достижения ребенком возраста трех лет	104 дня
Минимальная заработная плата	Устанавливается законом, индексируется с учетом инфляции	Устанавливается ежегодно высшим советом по труду. Размеры минимума должны учитывать норму инфляции и жизненные потребности работника и его семьи
Защита интересов работников	Профсоюзные организации	Профсоюзы работников, гильдейские союзы, объединяющие работников и предпринимателей
Доплаты за сверхурочные работы, в ночное время и праздничные дни	Предусмотрены по закону	Не допускаются

Составлено автором по материалам исследования

Table 2. Comparative characteristics of systems of motivation and incentives in Russia and Iran

Indications	Russia	Iran
Maximum working week	40 hours	44 hours
Minimum age for employment	16 year	15 year
Length of annual paid leave	28 day	1 month
Holiday to care for the child	Until the child reaches the age of 3 years	104 day
Minimal salary	Established by law, indexed for inflation	Installed annually the supreme labor council. The size of the minimum must take into account the rate of inflation and the vital needs of the worker and his family

End of table 2

Indications	Russia	Iran
Protecting the interests of employees	Trade union organisations	Trade unions of workers, guild unions uniting workers and entrepreneurs
Extra pay for overtime, night work and public holidays	Provided by law	Not allowed

Compiled by the author on the materials of the study

Иран отличается своей многонациональностью и многоконфессиональностью: в нем проживают шииты, сунниты, христиане, зороастрийцы. Все это оказывает непосредственное влияние на процесс управления человеческими ресурсами. Все перечисленные условия закладываются в системе разработки мотивов персонала предприятий Ирана, которые обеспечивают сохранение положительного микроклимата предприятия, что благотворно сказывается на эффективности производства, успехе предприятия и приносит пользу государству [Па-рахина, 2021].

В России отличительной чертой построения системы мотивации персонала является превалирование материального стимулирования над другими видами мотивации. Основными нематериальными инструментами, применяемыми для повышения уровня мотивации сотрудников в России, выступают: предоставление работодателем социального пакета, предоставление дополнительных дней к ежегодно оплачиваемому отпуску, оборудование комфортного места отдыха. К материальным стимулам относятся материальные поощрения в виде премий, бонусов, повышение размера заработной платы [Шереметьев, 2018].

Учитывая текущее сложное финансовое положение, во многих российских предприятиях применяются нематериальные стимулы мотивации, которые позволяют признать ценность работника для организации за счет предоставления творческой свободы, использования гибкого графика и удаленной работы, применения неполной рабочей недели, применения системы скидок на продукцию, выпускаемую предприятием.

Исторически отличительной особенностью систем мотивации в России была система «кну́та и пря́ника», которая и сегодня применяется на многих предприятиях. Системы мотивации в России разрабатываются на основе законодательных и нормативных актов, и несоблюдение их считается нарушением закона. Поэтому менеджеры четко следуют применению таких форм оплаты труда, как сдельная, почасовая, сдельно-премиальная.

Следующая особенность заключается в том, что мотивационная система способствует выравниванию системы вознаграждения и премирования работников данной категории, а также трудового вклада, независимо от квалификации. Для начисления премий используется один и тот же метод. Независимо от результата работы, выплата бонусов и даже малейшее отделение бонусов от достигнутого результата искажает его суть и делает их механическим дополнением к базовой заработной плате.

Заключение / Conclusion

В результате исследования можно сделать вывод, что системы мотивации сотрудников предприятий высокотехнологичных отраслей в Иране и России имеют как схожие черты, так и принципиальные отличия. Схожесть заключается в том, что предприятия применяют как материальные, так и нематериальные поощрения сотрудников, но имеют отличия в установленных трудовым законодательством условиях труда, размерах заработной платы, условий труда.

С появлением социальных сетей, развитием информационного бизнеса и ростом эмоционального интеллекта в обществе компаниям становится все сложнее поддерживать интерес соискателей. Развитие высокотехнологичного сектора, популяризация персональных компьютеров и средств мобильной связи, обеспечивающих доступ к интернет-ресурсам, привело к появлению новой формы нематериальной мотивации — удаленной работы (фриланса), которая становится все более популярной в российской практике. В этом случае работник самостоятельно определяет продолжительность рабочего дня и рабочей недели, а также продолжительность перерывов. Кроме того, у него есть возможность работать с несколькими работодателями и минимизировать расходы на транспортировку.

Несмотря на важность условных и нематериальных мотивационных инструментов, в сфере их применения в современной российской экономике наблюдается негативная тенденция. Таким образом, отечественные компании постепенно снижают расходы на медицинское обслуживание

своих сотрудников. Доля расходов на социальную защиту работников предприятия снизилась, и сейчас она достигла примерно 17 %, в то время как расходы работодателей на профессиональную подготовку работников также снизились, но достигли 0,3 %. Доля премиального фонда в общем фонде заработной платы снижается, что частично компенсируется увеличением доли различных доплат и надбавок. В то же время наблюдаются и положительные тенденции, которые отмечаются в сфере льготного кредитования работников и частичного покрытия расходов персонала на профессиональное образование.

Самыми популярными, по-прежнему, остаются такие мотивационные инструменты, как индивидуальные планы развития, проведение внутренних

соревнований и конкурсов, командообразующие мероприятия, поощрение креативных идей и инноваций.

В исследовании, проведенном авторами, используется комплексный подход к оценке применяемых на практике современных мотивационных систем с учетом индивидуальных потребностей и особенностей сотрудников России и Ирана. Полученные результаты позволят разработать систему мотивации, дающей мощный импульс ускорению экономического роста, основанного на инновационном развитии национальной экономики и повышении производительности труда.

Список литературы

Адашев А.У., Арслонов Х.О. (2019). Мотивация персонала как функция менеджмента // *Мировая наука*, № 1 (22). С. 34–37.

Басюк, А.С., Якименко А.Д., Клаус Л.В. (2020). Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом // *Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 27 декабря 2020 года*. СПб: Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», С. 100–103.

Ершова Е.А., Виниченко М.В. (2017). Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом // *Новое поколение*. № 2-14. С. 194–200.

Лазовский С.О. (2020). Экономическая ситуация в Иране в условиях американских санкций // *Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН*. № 1. С. 81–93. <https://doi.org/10.20542/afij-2020-1-81-93>

Мисюра А.В. (2019). Высокотехнологичное промышленное предприятие: нормативный и позитивный подходы к определению // *Journal of New Economy*. Т. 20, № 4. С. 88–107. <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-11-4-4>

Мухачёва А.В. (2017). Современные методы изучения мотивации труда как фактора формирования качества трудовой жизни // *Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых «РОССИЯ МОЛОДАЯ»*, Кемерово, 18-21 апреля 2017 г. / отв. ред. Костюк С.Г. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева, С. 74036.

Парахина, П.Е. (2021). Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // *Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей*. М.: Общество с ограниченной ответственностью СВИФТ. С. 129–136.

Пугачев В.П. (2017). Модель эффективного использования методов мотивации персонала // *Вестник Московского*

References

Adashev A.U., and Arslonov H.O. (2019), “Personal motivation as a function of management”, *Mirovaya nauka*, no. 1(22), pp. 34–37. (In Russian).

Basyuk A.S., Yakimenko A.D., and Klaus L.V. (2020), “Motivation as a mechanism for effective personnel management”, *Socio-economic and humanitarian sciences: proceedings based on the materials of the International Scientific Conference*, St. Petersburg, December 27, 2020, Humanitarian National Research Institute “National Development”, St. Petersburg, Russia, pp. 100–103. (In Russian).

Elizabeth B.K., and Amponsah T.K. (2016), “Employee motivation and work performance: a comparative study of mining companies in Ghana”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 9, no. 2, pp. 255–309. <http://doi.org/10.3926/jiem.1530>

Ershova E.A., and Vinichenko M.V. (2017), “Investigation of existing theories of motivation in the personnel management system”, *Novoe pokolenie*, no. 2-14, pp. 194–200. (In Russian).

Falko S.G., and Yatsenko V.V. (2019), “Architecture of personnel competencies at high-tech enterprises”, *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, no. 1, pp. 29–39. (In Russian). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2019-1-29-39>

Lazovsky S.O. (2020), “Iran’s economic situation under US sanctions. Analysis and forecasting”, *Analysis and forecasting. IMEMO journal*, no. 1, pp. 81–93. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/afij-2020-1-81-93>

Lorincová S., Štarchoň P., Weberová D., Hitka M., and Lipoldová M. (2019), “Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes”, *Sustainability*, vol. 11, no. 13, article 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>

Misyura A.V. (2019), “High-tech industrial company: A normative and positive approach to definition”, *Journal of New Economy*, vol. 20, no. 4, pp. 88–107. (In Russian). <https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-11-4-4>

университета. Серия 21. Управление (государство и общество). № 2. С. 44–67.

Сувалов О.С., Сувалова Т.В. (2020). Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник университета. № 7. С. 22–27. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-7-22-27>

Толмачева, М. С., Мешкова Г. А. (2019). Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях // Успехи гуманитарных наук. № 2. С. 6–14.

Фалько С. Г., Яценко В.В. (2019). Архитектура компетенций персонала высокотехнологических предприятий // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, № 1. С. 29–39. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2019-1-29-39>

Шереметьев А. (2018). Мотивация персонала в организации // Owner Life. Режим доступа: <https://ownerlife.ru/motivatsiya-personala-v-organizatsii/> (дата обращения: 30.01.2022).

Elizabeth B.K., Amponsah T.K. (2016). Employee motivation and work performance: a comparative study of mining companies in Ghana // Journal of Industrial Engineering and Management. V. 9, No. 2. Pp. 255–309. <http://doi.org/10.3926/jiem.1530>

Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes // Sustainability. V. 11, No. 13. Art. 3509. <https://doi.org/10.3390/su11133509>

Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., Thi Hoang M.T., Thi Hai Y.N., Thi Thuy O.N. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises // Journal of Asian Finance, Economics and Business. V. 7, No. 6. Pp. 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>

Theranda B. (2019). Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies // International Journal of Economics and Business Administration. V. 7, No. 4. Pp. 307–319. <https://doi.org/10.35808/ijeba/345>

Tremblay M.A., Blanchard C.M., Taylor S., Pelletier L. G., Villeneuve M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research // Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement. V. 41, No. 4. Pp. 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

Mukhacheva A.V. (2017), “Modern methods of studying labour motivation as a factor in the formation of the quality of working life”, *Proceedings of the IX All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists “YOUNG RUSSIA”*, Kemerovo, April 18–21, 2017, ed. Kostyuk S.G., Kuzbass State Technical University, Kemerovo, Russia, pp. 74036. (In Russian).

Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., Thi Hoang M.T., Thi Hai Y.N., and Thi Thuy O.N. (2020), “The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 6, pp. 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>.

Parakhina P.E. (2021), “Motivation systems and incentive programs for employees in foreign companies”, *Current problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice: Collection of proceedings*, SWIFT Limited Liability Company, Moscow, Russia, pp. 129–136. (In Russian).

Pugachev V.P. (2017), “Model of effective use of methods of staff motivation”, *Vestnik Moskovskogo universiteta. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, no. 2, pp. 44–67. (In Russian).

Sheremetyev A. (2018), Motivation of personnel in the organization, *Owner Life*. Available at: <https://ownerlife.ru/motivatsiya-personala-v-organizatsii/> (accessed 30.01.2022).

Suvalov O.S., and Suvalova T.V. (2020), “Staff motivation as a tool of effective personnel policy of the organization”, *Vestnik universiteta*, no. 7, pp. 22–27. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-7-22-27>

Theranda B. (2019), “Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies”, *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 7, no. 4, pp. 307–319. <https://doi.org/10.35808/ijeba/345>

Tolmacheva M.S., and Meshkova G.A. (2019), “The evolution of motivation theories in foreign studies”, *Modern humanities success*, no. 2, pp. 6–14. (In Russian).

Tremblay M.A., Blanchard C.M., Taylor S., Pelletier L.G., and Villeneuve M. (2009), “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research”, *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 41, no. 4, pp. 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>