

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

I.A. Shilovskaya

### MANAGEMENT MOTIVATION: THE INTERNATIONAL EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

Американский и японский стили управления имеют некоторое сходство, и часто можно наблюдать заимствование и смешение этих школ. Сходство проявляется в принципе движения кадров, участии персонала в прибылях, подготовке сотрудников.

Различия можно увидеть, если обратить внимание на то, какими принципами руководствуются менеджеры Японии и США при мотивации персонала. Если в большинстве американских компаний делают акцент на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потерять работу, сокращение, увольнение и другие методы, то в Японии – наоборот – на внутреннюю сознательность, причастность к группе, объединение и отождествление целей работника с целями компании, подготовку, повышение уровня квалификации, признательность сотрудника компании, в которой он работает, за хорошие условия жизни и труда, которые она ему предоставляет, за стабильность и гарантии. Следовательно, мотивация в Америке в большей степени реализуется через внешнее воздействие и влияние, а в Японии, напротив, характеризуется внутренними качествами работника, его потребностями. Мотивацию в США условно можно назвать экстенсивной, потому что она направлена на использование внешних исчерпаемых ресурсов (денег, льгот, благ и т.д.), в то время как интенсивность японского метода мотивации персонала определяется использованием внутренних неисчерпаемых ресурсов – индивидуальных талантов и способностей, потребностей, безграничных возможностей самосовершенствования

и образования, технического и научного прогресса, последних достижений в области управления персоналом.

Японский метод управления кажется более прогрессивным – его рычаги и механизмы безграничны, но он не сложился бы именно в таком виде, не будь поставлены японцы в столь жесткие условия существования, как нехватка природных ресурсов и даже пространства [1, с. 143]. Отсюда – формирование рационализма и поиск внутренних резервов для развития.

Некоторые американские компании обратили внимание на Восток и кое-что переняли у японских коллег. Например, в компании IBM основными методами мотивации являются:

- уважение к личности;
- гарантированная пожизненная занятость;
- единый статус работников [2, с. 76].

Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса. При этом уровень мотивации растет, т.к. уважение к личности является залогом приверженности сотрудников организации, а значит, их стремления к качественному выполнению своей работы, стремления к повышению благосостояния компании.

В компании существует система, согласно которой зарплата и «вес» работника определяются его уровнем, обозначаемым двумя цифрами. Первая – это должность сотрудника (код работы), а вторая – его потенциал, который не зависит от занимаемой должности. Таким образом, исключается жесткая борьба за власть, стираются границы между начальством и подчинен-

<sup>1</sup> Магистр 2 курса НОУ ВПО «Российский новый университет».

© Шиловская И.А., 2014.

ными (иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса – значит, в компании его ценность выше, чем у руководителя), снижается возможность произвола на местах; повышается гибкость кадровой системы. Все это позволяет сотруднику найти внутри фирмы то место работы, которое бы отвечало по статусу и доходу его пожеланиям. Такая система является весьма прогрессивной, позволяет работникам повышать доход независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени (каждый занимается своим делом). В то же время, руководство компании выявляет наиболее квалифицированных, талантливых и перспективных сотрудников и позволяет им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их таланты и способности. Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса. Таким образом, доход сотрудника компании складывается: из его уровня; оценки по результатам собеседования и аттестации; уровня предыдущей зарплаты [3, с. 98].

В основном мотивация для работы в компании направлена на стимулирование «изнутри», создание атмосферы увлеченности. Материальное вознаграждение здесь не является основным, определяющим фактором и рассматривается как косвенный стимул, дополнительный эффект от работы.

Собственные приемы мотивации – политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов – используются в американской компании «Литтон Индастриз». Она пользуется большой популярностью у молодых специалистов, потому что дает большие возможности, хотя первоначальная зарплата и невелика. Молодой специалист принимается на испытательный срок от 6 месяцев до 1 года и за этот срок перемещается по всем подразделениям, работает в каждом из них и решает различные производственные задачи.

Классическим примером применения американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «Макдоналдс». В ней используются следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров – никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;
- четкие должностные инструкции, в которых до мелочей описано, каковы обязанности

каждого работника и как он должен их правильно выполнять;

- хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;

- строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени (в этом случае придется заплатить больше – согласно отработанному времени). Действует принцип «точно и вовремя», система работы персонала отлажена и не предусматривает никаких вольностей;

- формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равные ставки для работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);

- возможности карьерного роста, открытые перспективы;

- высокая степень ответственности начальства за подчиненных.

Современным российским компаниям необходимы свои методы мотивации, выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников. Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала, – наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать приемы его реализации. Этот вопрос становится все более насущным, поэтому необходимо ускорить темп развития.

Следует обратить внимание на японский менеджмент и попробовать перенять не столько методы управления, сколько умение пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития. Конечно, полезными могли бы оказаться и готовые приемы, например опыт перемещения кадров внутри предприятия, подготовки новых специалистов и управленцев, методы формирования и объединения команды, принципы равенства и доверия, заботы о сотрудниках, кадровой политики «для людей», сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служило бы хорошим стимулом к эффективной работе.

Как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании мотивация сотрудника падает. Отсюда следуют два важных вывода.

1. Персонал должен получать адекватную заработную плату, способную предотвратить переход в другие компании.

2. Увеличение заработной платы не является стимулом, способным повысить мотивацию сотрудников. После непродолжительного подъема

(как правило, 2-3 месяца) наблюдается спад заинтересованности работников в результатах своего труда.

Но все-таки должны существовать стимулы, побуждающие наших соотечественников к результативной работе. Исследовательский центр портала Superjob.ru, опросив 3 000 экономически активных россиян старше 18 лет, выяснил, что большинство (36%) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня, например возможность раньше уходить с работы. Особенно данный метод мотивации по душе женщинам (43% против 29% среди мужчин), а также респондентам до 25 лет (43%). На втором месте – гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе (по 29%). Чаще остальных комфортные условия и гибкий график в качестве наилучшего способа мотивации отмечали респонденты старше 55 лет (34%). Каждый пятый участник исследования (19%) был бы рад публичной благодарности за хорошую работу из уст руководителя. Для 16% опрошенных очень важна поддержка в личных делах (рецензирование дипломной работы, помощь в оформлении ребенка в детский сад и т.п.). От возможности трудиться дома не отказались бы 14%. А вот конкурсы и соревнования вызывают у респондентов гораздо меньше энтузиазма (7%).

Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение сотрудника к организации, делая его в целом более лояльным

Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, и чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию – с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение сотруд-

ника к организации, делая его в целом более лояльным.

Ключевыми льготами, способными составить фундамент системы мотивации, являются: ведомственное жилье, передаваемое работнику в собственность, оплачиваемое санаторно-курортное лечение, медицинское страхование, обучение за счет компании, возможность пользоваться продукцией предприятия по льготным ценам и т.д., а также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса работника.

Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики. Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей.

### Литература

1. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент : учебник для вузов. – 4-е изд. – СПб. : Питер; 2009. – 143 с.
2. Saul W. Gellerman. Motivation in the real world: the art of getting extra effort from everyone – including yourself. – New York, 2008. – 76 с.
3. Модели и методы управления персоналом : Российско-британское учебное пособие / под ред. Дж. Минго. – М. : ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”»; 2010. – 98 с.