

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

**Корнишин Дмитрий Владимирович**, e-mail: [dimauto\\_075@mail.ru](mailto:dimauto_075@mail.ru)  
аспирант кафедры информационных систем в экономике и управлении,  
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

*В данной статье рассматривается мировой опыт управления системами мотивации. Проводится анализ концептуальных способов воздействия на работников в японском и американском менеджменте. Полученные данные сравниваются с отечественной практикой управления мотивацией персонала.*

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, системы оплаты труда, карьерный рост, обучение.

В теории и практике управления персоналом выделяют два основных подхода к мотивации сотрудников: американский и японский. Рассмотрим каждый из них.

В 70-е годы XX столетия в американском управлении персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом». [2, С. 27]

Американские работники, в отличие от японских, не настолько преданы компании, в которой работают. Причинами этого является отсутствие гарантий долговременного сотрудничества.

Основными программами, способствующими повышению трудомотивирующего эффекта в США, являются:

- 1) программы, ориентированные на вовлечение трудящихся в управление производством (participative management);
- 2) программы профессионального развития рабочей силы;
- 3) программы, призванные реконструировать сам процесс труда (расширение набора обязанностей, производственная ротация работников и т. п.);
- 4) методы морального и материального стимулирования и др.

Основным методом мотивации в американских фирмах является денежное вознаграждение. Чтобы удержать работника на фирме и мотивировать его на качественное выполнение работы, необходимо дать ему возможность получения хорошего дохода за ее выполнение. Этот метод называется на западе «Pay for Performance» (PFP), что в переводе означает «плата за исполнение». На зарубежных фирмах приняты несколько систем оплаты труда, которые являются эффективными:

1. Комиссионные. Их суть заключается в том, чтобы работник получал процент от заключаемых сделок с клиентами.

2. Денежные вознаграждения за выполнение поставленных целей.

3. Индивидуальные вознаграждения, предоставляемые работникам в качестве признания их незаменимости и ценности для компании. [6, С. 184]

Как отмечают специалисты, достоинства системы RFP очевидны, ибо типичная RFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49%, а доходы сотрудников – на 3–29%.

В американской практике менеджмента реализуется также принцип разделения прибыли. Существует несколько вариантов такого вознаграждения. Первый вариант заключается в том, что при качественном выполнении определенного задания работник получает часть прибыли, которую выигрывает фирма за счет его работы. Другой вариант заключается в том, что прибыль компании распределяется между работниками. Это не только мотивирует к работе, активности, творчеству, но и приводит к сплочению коллектива, работе в команде, дает психологический эффект.

В западной практике активно реализуется программа передачи сотрудникам акций предприятия и опционов на их покупку. Данная форма вознаграждения заключается в том, что работнику не выплачивается «живых» денег, но позволено приобрести определенное количество (пакет) акций компании, дающих доход в качестве дивидендов.

Кроме системы оплаты труда большое значение приобретают единовременные поощрения в форме:

1) ценных подарков – это публичное дарение подарков, путевок и другие мероприятия. Обычно размер и стоимость подарка пропорциональны заслугам работника;

2) введение гибких графиков работы, позволяет персоналу работать в удобное для него время, экономит время сотрудников и ресурсы фирмы, позволяет работать по совместительству хорошим профессионалам.

В настоящее время введение гибких графиков все более распространяется, и по прогнозам, в ближайшее время телеработой будут заниматься около 15 %, что приводит к экономии работником времени и денег на проезд, а организациям – на площадях офисов, бензине и др.

Большое значение в западных компаниях уделяется продвижению талантливых специалистов. Они отправляются на курсы повышения квалификации и практикуются в различных филиалах компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие таланты, способные на принятие самостоятельных прогрессивных решений и внедрения их в деятельность. По результатам исследований компании Филлипс было выявлено, что хорошая зарплата стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост – на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на всю жизнь стабильной эффективной работы в компании. [4, С. 55]

К нефинансовым вознаграждениям, широко используемым в передовых американских компаниях, также относят:

1. Общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей; оплачиваемые централизованные обеды или вечеринки после окончания рабочего дня; загородные и экскурсионные поездки за счет компании.

2. «Вознаграждения – признательности». К этому типу вознаграждений относят устную похвалу, комплименты сотрудникам. У многих компаний есть свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения.

В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг». В этом случае работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения.

Помимо материальных и нефинансовых вознаграждений, многие компании Соединенных Штатов, в частности такие, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «ИВМ», «Проктер энд Гэмбл», «Фрито-Лэй» и др., используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, что обеспечивает успех нововведений. [1, С. 84]

В последние десятилетия большинство американских фирм и корпораций в качестве трудомотивирующего фактора широко использует делегирование («empowerment»), когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, заслуживающим доверия.

Представив характерные черты американского стиля управления человеческими ресурсами, перейдем к рассмотрению особенностей японского стиля.

Отметим, что с середины 60-х годов XX века в экономику вошло понятие японского чуда — тех молниеносных перемен, которые произошли в японской экономике за сравнительно небольшой период времени.

В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом: Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам мотивации персонала: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы.

В Японии преобладает групповая психология. На предприятиях функционируют рабочие группы по 4 – 6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10 – 20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется. А вот соперничество между группами, наоборот стимулируется. [7, С. 130].

Важным составляющим мотивации в Японских фирмах являются:

Во-первых, это адаптация.

Во-вторых, продвижение по службе, иерархические перестроения. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста.

В-третьих, этнопсихологический колорит фирмы. Многие японские фирмы организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т. д.

В-четвертых, принцип многоаспектной квалификации («Танокко сэйдо»).

В-пятых, регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу («Нэнко дзерцу»).

Существенной чертой мотивации является патерналистское отношение компании к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей.

Следует отметить, что основным на сегодняшний день фактором мотивации персонала является система пожизненного найма.

Интересной является статистика. Расходы на заработную плату в Японии очень высоки и составляют около 85% в общей сумме расходов на протяжении всего послевоенного периода (для сравнения: в США – 73%, а в Германии – 57%).

Существующая российская модель мотивации труда во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики.

Интересны результаты опросов современных работников российских предприятий.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика трудовых ценностей на данных социологического опроса [8, С. 84].

Т а б л и ц а 1

**Ценностные ориентации работников в процессе труда**

<b>Вариант ответа</b>	<b>% опрошенных</b>
Интересная, творческая работа	34,9
Работа, дающая возможность повышать квалификацию	14,6
Работа, приносящая пользу людям	25,3
Работа с хорошими условиями труда	17,4
Работа с возможностью сделать карьеру	20,0
Высокооплачиваемая работа	64,8
Работа на стабильном, имеющем перспективы предприятии	36,8
Работа, обеспечивающая социальные льготы	16,4
Работа, дающая возможность улучшить жилищные условия	20,0
Работа, где сложились хорошие отношения в коллективе	25,0
Работа, где руководство хорошо относится к персоналу	20,9
Работа на предприятии, которое близко от дома	14,9

Представленные в таблице данные еще раз подтверждают тот факт, что в настоящее время в стране единственным и самым действенным способом стимулирования является обеспечение высокого уровня дохода сотрудникам. Нередки случаи, когда человек сознательно идет на рисковую работу, работу с вредными или тяжелыми условиями труда, по причине более высокой заработной платы. Это обстоятельство связано с тем, что тяжелые экономические условия в стране, нищета, подталкивают людей к отрицанию закона самосохранения и ставят их в условия выживания.

Определив основные черты национальных стилей управления мотивацией, перейдем к сравнению особенностей национальных типов управления, представлены в таблице 2 [3, С. 185].

Таким образом, из этой таблицы хорошо видно, как тесно переплелись качества американского и японского менеджмента в российских управленческих традициях. И хотя следует признать, что такие основные черты российского менеджмента являются пережитками Советского строя, что в новых коммерческих структурах применяются совсем иные принципы управления, привнесенные в ос-

новном из Америки и Западной Европы, основная масса промышленного потенциала все ещё не включилась в перестройку моделей управления производством.

Т а б л и ц а 2

**Основные тезисы национального управления**

Объект сравнения	США	Япония	Россия
Характер решений	Индивидуальный	Коллективный	Индивидуальный
Преобладающие цели	Тактические	Стратегические	Тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	Четкое	Расплывчатое	Четкое
Специализация работников	Узкая	Широкая	Узкая
Ответственность	Индивидуальная	Коллективная	Коллективная
Приверженность работника	К профессии	К фирме	К профессии
Оценка и карьерный рост	Быстрый	Медленный	Медленный
Разделяемые ценности	Индивидуальные	Коллективные	Коллективные
Направленность руководства	На человека	На коллектив	На коллектив
Идеал менеджера	Лидер – сильная личность	Координатор – мозговой центр	Лидер – сильная личность
Способ контроля	По индивид. показателям	По коллектив. показателям	По коллектив. показателям
Отношение к подчинённым	Формальное	Неформальное	Формальное
Обусловленность карьеры	Личные качества	Возраст, стаж, коллективные достижения	Возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	Жесткая	Гибкая	Жесткая
Оплата труда	По индивид. результатам	По коллект. результатам, от возраста и стажа	По коллективным результатам
Расходы на обучение персонала	Низкие	Высокие	Высокие
Найм на работу	Краткосрочный	Пожизненный	Краткосрочный

Представленные выше тезисы о специфике российского национального управления подтверждают факт отсутствия готовых решений в сфере экономики в целом, и в области управления человеческим ресурсами в частности. А использо-

вание клишированных методов – просто губительно для российской экономики, что подтверждает опыт политика монетаризма, выбранной в начале 1990-х гг. XX в. [5, С. 79]

Подводя итоги, вновь отметим тот факт, что мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

- 1 Андреев В. Каждому по труду / В. Андреев // Человек и труд. – 2002. – 6. С.84 – 86.
- 2 Лобанов В. Управление административным персоналом (опыт Голландии и США) / В. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №2 – С. 26 – 28.
- 3 Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – М.: Академический Проект, 2005. – 1088 с.
- 4 Пшеничников В. В. Японский менеджмент. Уроки для нас. – Москва, Издательство «Япония сегодня», 2000 г. – 296 с.
- 5 Ракитская Г. Необъявленная реформа социально-трудовых отношений / Г. Ракитская // Вопросы экономики. – 2003. – №9. – С. 77 – 89.
- 6 Слезингер Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
- 7 Хачатуров А. Е. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента / А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №1. – С. 124 – 134.
- 8 Шабанова Г. П. Система оплаты и компенсации на предприятии. – СПб.: Издательство ДПК, 2001. – 192 с.

#### PERSONNEL MOTIVATIONAL MANAGEMENT: RUSSIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

**Kornishin Dmitrij**, e-mail: [dimauto\\_075@mail.ru](mailto:dimauto_075@mail.ru)  
Postgraduate student of the Department of Economics  
Ogarev's Mordovia State University, Saransk

*The article deals with the world experience in motivation management. The analysis of the ways of influence on workers in Japanese and American management is be-*

*ing carried out. The findings are being compared with the practice of personnel motivation management on our country.*

Key words: HR-management, motivation, wage system, career, training.