

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ: НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Национальная деловая культура каждой страны обладает своими особенностями корреляции организационной структуры предприятий, национальной и социальной культуры, которые необходимо учитывать при разработке и реализации системы мотивации. Социальная среда под воздействием целого ряда факторов (исторических, климатических, географических, религиозных и т.д.) формирует свою систему ценностей и набор предпочтений у населения. Знание и понимание кросскультурных особенностей поведения людей в каждой отдельно выбранной стране способно не только повысить эффективность управления персоналом в самой компании, но и выявить новые возможности для международного сотрудничества. Для того чтобы эффективно управлять имеющимися в распоряжении фирмы человеческими ресурсами, необходимо создать такую систему мотивации, которая позволила бы по минимуму воздействовать на сам персонал, направляя его действия в нужное русло. В основе процесса мотивации персонала, прежде всего, лежит вопрос о том, насколько индивидуальные цели работников пересекаются с целями организации-работодателя. [1]

Грамотный и квалифицированный профессионал в штате организации является залогом ее успеха. Политика привлечения и удержания персонала на местах, которую давно ведут крупные западные компании, позволяет повысить конкурентоспособность в жестких рыночных условиях. В западноевропейских странах, в частности в Великобритании, достаточно распространены партнерские отношения между работником и работодателем. Проблема трудовой мотивации решается за счет активного участия персонала в принятии стратегиче-

ских решений, способа распределения прибыли, а так же формы собственности. В Западной Европе наиболее распространены производственные кооперативы, которые являются самоуправляющимися структурами, и государственные предприятия, в оперативном управлении которых участвуют сами работники. [2] На каждом предприятии создается свой консультационный комитет среди персонала и консультативное объединение по разработке социальных планов, что является ярким примером формирования и функционирования партнерских отношений. Например, в законодательстве Австрии и Люксембурга закреплён специальный пункт об обязательном участии персонала в советах директоров с правом голоса. Такая же система участия представителей от рабочих в совещаниях руководящего состава действует и во Франции, но уже без права голоса при принятии решений, однако каждый из сотрудников принимает участие при решении социальных вопросов.

Понятие мотивации, как в западных странах, так и в Японии включает в себя такой способ регулирования факторов, влияющих на человека, и побудительных мотивов, при которых его цели максимально совпадают с целями организации, достижению которых он способствует. Психологический аспект данных методов включается в себя долгосрочный, практически пожизненный наем работников, должностное продвижение по старшинству и преданность компании работодателя. Как служащие, так и управленцы в Японии практически отождествляют себя с компанией, в которой они работают. Каждый работник осознает свою причастность к компании и чувствует ответственность за ее дальнейшее процветание, что порождает ряд парадоксальных для российского наемного персонала ситуаций (спокойное отношение к сверхурочной работе, неполное использование отпуска, отсутствие прогулов и опозданий). Нельзя оставить без внимания ряд противоречий, назревающий в японской корпоративной культуре. Система старшинства не позволяет более молодым и талантливым сотрудникам занимать посты, соответствующие их способностям, из-за чего они вынуждены годами ждать повышения: при

одновременном принятии нескольких человек на службу формируется «клуб сотрудников», ожидающих продвижения по службе, однако, повышение, как правило, получает только один. Методы мотивации в Японии, прежде всего, являются психологическими, в отличие от материальной мотивации в европейских странах. [3] Возможно, этот факт связан с общим уровнем благополучия и экономического развития государства, а так же богатством духовных традиций, которые порождают чувство коллективизма. Ответственность перед коллективом является основным побуждающим мотивом. Конечно, материальное стимулирование так же применяется в Японии: заработная плата повышается ежегодно соответственно его выслуге лет и квалификации, большую роль в управлении мотивацией персонала играет система льгот, при которой крупные фирмы берут часть расходов работников на себя. Японские рабочие в первую очередь позиционируют себя как часть коллектива, четко прослеживается склонность к групповому принятию решений, интересы фирмы (следовательно, общества и всего государства) становятся интересами самого работника, что дает японскому бизнесу возможность более гибкого маневрирования в управлении персоналом.

В отличие от японских рабочих, американцы не столь преданы корпоративным ценностям ввиду кадровой политики американских компаний, которая нередко характеризуется отсутствием гарантий долговременного сотрудничества и связана с постоянным страхом сокращения. Сущность кадровой политики США определяется как стратегией организации, так и менталитетом американского народа. Предприимчивость и целеустремленность неразрывно соединены с такими чертами характера как стремление к независимости и рациональностью мышления. В американских компаниях широко используется ротация персонала, в результате чего формируется информированность специалистов, способных разбираться во всем процессе воспроизводства и принимать эффективные управленческие решения. Только после этого менеджер может быть допущен к высшим уровням власти. Соображения экономии и рационального использования

имеющихся ресурсов приводят к тому, что квалификация персонала определяет заработок и сложность выполняемой работы. Должностные обязанности строго регламентируются, для каждого вида деятельности прописаны свои строгие должностные инструкции, что не дает возможности использовать свое служебное положение в каких-либо иных целях. Однако в последующем такое стремление к точности и четкости сказывается негативно, лишая работников возможности проявить свои творческие навыки, подавляя инициативу и создавая ощущение монотонности труда.

Часто можно наблюдать смешение американского и японского стилей правления. Их сходство состоит в участии персонала в прибыли организации и способах подготовки кадров, различия в самих методах мотивации персонала. В США больший упор делается на материальное стимулирование, конкурентную борьбу между работниками и страх сокращения штата, в Японии – на чувство коллективизма, отождествлении индивидуальных целей работника с общими целями компании, повышении уровня квалификации, стабильности и социальных гарантиях. Таким образом, американские методы мотивации носят скорее внешний характер воздействия, японские – определяются внутренними качествами и целями работника. Мотивационная политика США носит экстенсивный характер, направленный на использование внешних ресурсов, в Японии применяются в основном интенсивные методы, определяющиеся индивидуальными талантами и потребностями личности (прогрессивность японского подхода обусловлена условиями нехватки природных ресурсов и пространства, из чего следует поиск внутренних резервов для развития).

При сравнении российского, японского и американского стиля мотивации персонала выявляются кардинальные различия, которые обусловлены особенностями менталитета и исторического развития. Практически весь двадцатый век в России мотивационная система строилась на основе внутренних идей и убеждений, веры в светлое будущее, однако со сменой идеологии изменилась и ценностная система людей. Необходимость вынужденной ориентации на рыночные

отношения привела к появлению целого класса людей, который до настоящего времени не может полностью перестроиться на товарно-денежный вид отношений, сохраняя прежние установки и идеалы. В то же время выросло и новое поколение, рожденное уже в постсоветский период, для которого необходим совершенно иной подход, необходимо некоторое время для выработки собственной системы мотивации персонала и методов управления, которые будут наиболее эффективны в России. Изучение иностранного опыта, например, Японии, может помочь в создании собственного стиля руководства и умении пользоваться внутренними ресурсами организации. Полезным опытом управления мотивационной системой на предприятии, а так же хорошим стимулом к более эффективной работе персонала может служить и ротация кадров, и новые методы подготовки, и соблюдение принципов равенства и доверия в организации. Однако довольно мягкий японский подход к системе управления может быть слишком расхолаживающим для персонала в виду того, что у россиян не так развито чувство долга и приверженности одной конкретной организации, поэтому формирование кадровой политики невозможно лишь на основе материального вознаграждения. В американской системе управления мотивационной системой в организации следует обратить внимание на политику найма персонала на работу, а так же оценку профессионализма и квалификации персонала, от которых напрямую зависит уровень дохода рабочего. Американские методы подбора персонала отличаются, в том числе и объективной оценкой качеств и возможностей нанимаемого персонала. В России японский подход может выступать в роли «пряника», а более жесткий американский – в качестве «кнута». Для проведения более эффективной кадровой политики на российских предприятиях необходимо раскрыть все особенности характера и национального менталитета персонала.

Главным отличием россиян является неоднозначность реакции на вроде бы однозначные стимулы. Рациональным образом организованный стимул может вызвать непрогнозируемую реакцию, совершенно нерациональную с точки зрения того, кто давал этот стимул.

Поведение работника в организациях, в основе которых лежат социальные регуляторы западной культуры, отличается своим индивидуализмом, стимулирование направлено, прежде всего, на личную ответственность работника, тогда как восточная организационная культура отличается коллективизмом, который в условиях российской действительности приобретает черты иерархичности. При управлении мотивационной системой в России следует учитывать, что индивидуалистический стимул не только не будет должным образом мотивировать работника, но и вызовет желание, скорее всего, уклониться от выполнения самой работы. Установление руководителем каких – либо контролируемых результатов может привести лишь к возникновению принципа «круговой поруки», в итоге возможность контроля результатов сведется к минимуму. Возможно, именно поэтому хорошо зарекомендовавшие себя в западных странах системы мотивирования персонала, направленные на рациональную оценку и делающие упор на индивидуалистические черты, терпят в России неудачу, приводя к снижению качества работы, эффективности производства и растущему напряжению в коллективе, а, следовательно, и оттоку кадров.

В России увеличение заработной платы зачастую рассматривается как основной, а иногда и единственный мотивирующий фактор. Одним из наследий советского периода является установка, что работникам должны платить лишь за сам факт присутствия в положенное время на рабочем месте, которая порождает ряд противоречий между персоналом и работодателем: наемные рабочие хотят получать свой оклад, руководство хочет, чтобы этот оклад окупался отдачей на производстве. В итоге, как при излишнем, так и при недостаточном материальном стимулировании уровень мотивации персонала снижается. Более результативными стимулами, побуждающими российский персонал к работе, являются социальные льготы и привилегии. В России выявляется прямая зависимость между наличием и количеством льгот и положительным отношением самого работника к своему предприятию. Фундаментом системы мотивации являются следующие льготы: например, ведомственное жилье, которое передаётся ра-

ботнику в собственность, санаторно–курортное лечение, оплачиваемое организацией, медицинская страховка, повышение квалификации за счет организации, а так же различные «приемлемые послабления» для работников в зависимости от социального положения от руководства.

Эффективность любого экономического мероприятия можно определить по воздействию на отношение персонала к своему труду. Однако решения руководителей зачастую носят не комплексный, а исключительно экономический или организационный характер, в результате чего не учитываются все социальные последствия. Сегодня каждый работодатель осознает необходимость создания системы мотивации персонала, но предпочитает ограничиваться в лучшем случае материальным вознаграждением. В результате превалирования какого-либо одного метода мотивации сотрудников, возможно не только отсутствие каких-либо видимых результатов, но и ухудшение качества самой выполняемой работы из-за непредвиденных и несвоевременных воздействий, так как каждый сотрудник имеет свои детерминанты в сфере мотивации. В современной России мотивационная политика должна строиться на условии обеспечения всех насущных социальных потребностей работников, необходимо выработать свои способы и методы управления мотивационной системой в организации, заимствовав из других стран только самые рациональные и разумные методы, применимые к менталитету русского народа. Возможно, данный стиль управления персоналом не будет безупречным, но он будет наиболее эффективным в условиях переходной экономики. Следовательно, эффективная система мотивации может быть разработана только с учетом не только национальных особенностей управления человеческими ресурсами в целом, но и анализа местных, локальных особенностей управления в организации.

Библиографический список

1. Richard C. Maddock, Richard L. Fulton. Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management. — London, UK 1998. — 202 p.
2. Helen, S., Nathan, B., Sarah, B., Tracy, H., Hugh, R. Models of motivation in software engineering. Information and Software Technology, 2009, 5:219–233.
3. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы // Экономика, управление и право в современных условиях: международный сб. ст./ под общ. ред. В.Б. Тасеева. — Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. — Вып. 5(17).