

# Проблема поиска наиболее эффективных методов мотивации персонала

## The problem of searching the most effective staff motivation methods

**Нежиков А.С.**

Студент ФГБОУ ВО Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир

**Филатова В.Н.**

Студентка ФГБОУ ВО Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир

### Аннотация

В данной статье рассматриваются различные системы трудовой мотивации с целью выявления успешного зарубежного опыта, полезного для применения в России. Авторы исследуют системы трудовой мотивации на предприятиях Японии, Китая и США по причине существенного различия данных систем друг от друга.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация, система мотивации работников, Япония, Китай, США, профсоюзы работников, групповая ответственность, хедхантинг.

### Abstract

This article discusses various systems of labor motivation in order to identify successful foreign experience that is useful for use in Russia. The authors examine the system of labor motivation at enterprises in Japan, China and the United States because of the significant difference between these systems from each other.

**Keywords:** labor motivation, employee motivation system, Japan, China, USA, worker unions, group responsibility, headhunting.

Проблема мотивации работников была крайне острой еще в древнем мире и средневековье. Но в то время мотивация в целом была негативного характера. Так, за небрежное отношение к инвентарю или порче имущества на работе, человека (как правило, раба) могли убить. Со временем законы становились гуманнее, а человеческий труд ценнее. Так, в 18 веке Адам Смит, основоположник классической политической экономии, обосновывал, что человек эгоистичен, стремится к личной выгоде, а значит, его можно и нужно мотивировать размером заработной платы. А. Смит говорил о материальной мотивации – размере заработной платы, не рассматривая нематериальную мотивацию.

В настоящее время систему трудовой мотивации принято разделять на две составляющие: материальную и нематериальную. Основная проблема мотивации состоит в поиске, что предложить работнику, чтобы он дольше оставался лояльным фирме, поддерживал ее интересы и цели, развивался и не «перегорал». Актуальность этой проблемы возрастает по причине высокой скорости технических модернизаций, высокой мобильности сотрудников и быстрого устаревания профессий. Стоит отметить, что в России, пережившей за последнее столетие несколько кардинальных экономических изменений, экономические и трудовые отношения развиваются стремительно и зачастую противоречиво под влиянием

различных культур. Это хаотичный процесс, тогда как в других странах система трудовых отношений, включая отношения по поводу мотивации, уже давно построена и отлажена.

В статье даны характеристики систем трудовой мотивации зарубежных компаний с целью выявления успешного зарубежного опыта, полезного для применения в России. В статье рассмотрены системы трудовой мотивации на предприятиях Японии, Китая и США, т.к. данные системы наиболее радикально отличаются друг от друга.

Японская система мотивации отражает в себе изменения, произошедшие в японской экономике в 60-х годах 20 в., которые получили название «японское экономическое чудо». В систему мотивации тогда было заложено три важнейших принципа: пожизненный наем работников, уважение к старшим, проявляющееся при определении заработной платы и введение профсоюзов внутри компаний. Данные принципы были особенно успешны, т.к. отражали в себе менталитет японцев. Кроме того, была введена система общегруппового успеха. Как отмечает А.Н. Захаров, «в Японии господствует групповая психология, согласно которой индивидуальное и групповое неразделимы. "Успехи твоей группы – твои успехи" – эта мысль находится в подсознании у каждого японца с рождения. На японских предприятиях работают группы от 4–6 чел. и более, а наиболее оптимальной считается группа в 10–20 чел. Считается, что в таких группах обеспечивается разноплановость участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. В Японии не поощряются соревнования между отдельными работниками в группе, так как это вносит разлад и подрывает единство группы. Соперничество же между группами, наоборот, стимулируется»<sup>1</sup>. Отдельно стоит отметить, что в японской системе мотивации присутствует не только единство внутри группы, но и корпоративное единство в целом. Так, у японских менеджеров нет своих собственных кабинетов, отдельных автомобильных парковок, особых столовых, а их одежда такая же, как и у рядовых рабочих. Такие приемы способствуют сокращению дистанции между начальником и подчиненным, что упрощает процедуру общения между звеньями вертикального подчинения, т.к. хорошее, доверительное общение между рабочими и менеджерами необходимо для эффективной работы всей компании. Японцы видят, что их ценят, понимают, что являются частью единой системы. По этой причине они зачастую не уходят на больничный или в отпуск, а также охотно работают сверхурочно.

Несколько иная система мотивации сложилась в Китае. Там редки случаи нематериальной мотивации. Лучшей мотивацией признается денежная выплата. Но при этом работодатели заботятся о здоровье своих сотрудников, организовывая поездки на курорты и закрепляя в трудовом договоре дневной сон в рабочее время. Отдельно стоит отметить, что каждый сотрудник четко знает свою работу и чувствует себя незаменимым. Это способствует повышенной ответственности сотрудников компании. Кроме того, необходимо отметить, что в Китае активно используют как позитивную, так и негативную мотивацию, что опять же проистекает из менталитета китайцев. Так, сотрудник китайской компании не может равнодушно относиться к укоряющему разговору с начальством или же к появлению своей фамилии в позорном списке худших работников, который составляют менеджеры и размещают в местах, где каждый работник может этот список увидеть.

Американская система мотивации разительно отличается от японской и китайской. Так, если в Азии в соответствии с менталитетом преобладает групповая ответственность и корпоративное единство, то в США по причине свободы рынка в целом и рынка труда в частности происходит постоянный поиск нестандартных методов мотивации. Множество экспериментов, проб и ошибок в данной области позволили кадровым менеджерам США построить несколько различных успешных систем мотивации, у каждой из которых есть свои преимущества и недостатки. Остановимся подробнее на некоторых из них.

---

<sup>1</sup>Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9. – С. 20.

Во-первых, в США на протяжении нескольких десятилетий развивалась система повышения лояльности сотрудников к фирме. Одной из основополагающих целей менеджмента являлось и является донесение ценностей компании до работников. Поэтому у сотрудников развита мотивация к труду от осознания важности и престижа компании и понимания того, что они работают в престижной фирме. Так, например, работает крупнейшая в мире сеть кофеен «Starbucks»<sup>2</sup>. Кроме понимания ценностей компании и собственной важности для общества, сотрудники в таких компаниях могут премироваться долями компании (акциями и опционами на эти акции). В 20 в. в США бонусы сотрудникам в виде акций компании предоставлялись преимущественно топ-менеджерам. Но затем работодатели поняли, что подобным образом можно мотивировать и рядовых сотрудников, которые успешно выполнили поставленные задачи. Им предоставляли опционы на акции компании, которые они затем могли успешно реализовать. Так поступают многие компании, например, уже упомянутая «Starbucks». Отдельно хочется сказать о компании AIG, которая до глобального экономического кризиса 2008–2009 гг. была крупнейшей в мире страховой компанией. У основателей компании было несколько принципов мотивации сотрудников. Во-первых, был ограничен размер максимальной заработной платы – она не могла превышать 1 миллион долларов в год даже для топ-менеджеров. Во-вторых, если сотрудники выполняли поставленные задачи, то им предоставлялось определенное количество акций AIG, но работники могли получить их только после выхода на пенсию. Благодаря этому у сотрудников была мотивация остаться в компании, т.к. при смене работы они теряли свои акции. В итоге показатель текучести кадров у этой компании был значительно меньше, чем у других фирм в данной отрасли.

В настоящее время преимущественно используется иная, более мягкая система мотивации сотрудников акциями и опционами компании. Такая система называется вестинг. Акции ежегодно выдаются успешным работникам в качестве бонуса, но сам процесс получения занимает несколько лет. Сроки получения бонусов зависят от конкретной компании. В качестве примера можно привести следующий вариант получения акций: сначала сотруднику выдают треть от общего количества бонусных акций, на следующий год еще треть, через два года работник получает последнюю часть бонуса. Получается, если работник покинет компанию, он потеряет только 2/3 бонуса, а не весь наработанный за несколько лет пакет акций. В любом случае у сотрудника появляется мотивация работать как можно лучше, т.к. теперь он частично владеет компанией, что повышает ответственность.

Интерес представляет и такой инструмент мотивации как хедхантинг. Данный термин означает поиск, а точнее охоту за квалифицированными кадрами. Особенно ярко это проявляется в сфере высоких технологий: яркого, квалифицированного программиста-профессионала компании стараются «переманить» друг у друга. И в этом случае компания, желающая, чтобы сотрудник другой фирмы работал именно у нее, пытается замотивировать его, завлечь, предлагая различные бонусы, которых он не имеет на старом месте работы. Так, компания может предложить отличную столовую с бесплатным питанием, бассейн и тренажерный зал, посещать которые можно даже в рабочее время, полную медицинскую страховку и, конечно, более высокую заработную плату.

Другой системой трудовой мотивации в США, которую стоит проанализировать, является система управления компанией, когда все сотрудники – ее совладельцы, партнеры по бизнесу. Такие компании в США иногда называют профсоюзными. Авторы данной работы предлагают иное наименование таких фирм: компании согласованного действия по аналогии с экономической моделью согласованного действия. При такой системе работники принимают важные решения по управлению фирмой все вместе методом голосования. В данном случае мотивация работников крайне высока, т.к. они собственники предприятия, а значит, от их работы зависит их прибыль. Такая система в разы повышает ответственность и уменьшает текучесть кадров.

---

<sup>2</sup> Г. Шульц. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

В данной статье рассмотрены не все изученные системы трудовой мотивации, а наиболее различающиеся между собой. Изучив противоположные идеи, можно выбрать такие, которые наиболее подходят для России. При этом стоит отметить, что ряд идей российские компании уже используют. Так, «Тинькофф» позволяет своим сотрудникам приобретать опционы на акции данной компании, а «Яндекс» активно привлекает профессионалов из других фирм. Хедхантинг в целом сейчас очень популярен в России и активно развивается. При этом, как полагает С.А. Оккель, «в России оценить количественно объем рынка хедхантинга достаточно сложно. Во-первых, из-за закрытости информации данного вида бизнеса, а во-вторых – слабой развитости рынка этих услуг»<sup>3</sup>. Стоит отметить, что компаниям стоит перенять от Японии и Китая групповую ответственность в определенной мере, а от США можно перенять работу с лояльностью сотрудников компании. В России увлечение сотрудников ценностями предприятий, на которых они работают, пока что остается на низком уровне. Также стоит рассмотреть вариант компаний согласованного действия, но внедрять такую систему осторожно, поэтапно, учитывая русский менталитет.

В заключение хочется отметить, что проблема поиска наиболее эффективных методов мотивации сотрудников является одной из нерешенных проблем менеджмента. Необходимо предпринимать попытки поиска ее решений. В России распространена практика заимствования успешного опыта зарубежных стран.

### Литература

1. *Захаров А.Н.* Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9. – С. 19–30.
2. *Оккель С.А.* Хедхантинг как направление инвестиционной деятельности компании // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3. – С. 82–86.
3. *Рябцова Д.Ю.* Проблемы массового подбора персонала на современном этапе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 6. – С. 128–132.
4. *Скворцов В.Н.* Трудовая мотивация работников в современных условиях / В. Н. Скворцов, Е. А. Маклакова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2013. – № 1. – С. 54–68.
5. *Шульц Г.* Как чашка за чашкой строилась Starbucks. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.

---

<sup>3</sup>*Оккель С.А.* Хедхантинг как направление инвестиционной деятельности компании // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3. – С. 85.