

ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ – ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Е. Шамрай (ГИУСТ БГУ)

Научный руководитель:

кандидат экон. наук, доцент Е.М. Воробьева

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. На сегодняшний день существует множество методов и способов стимулирования и мотивации персонала. Сложность заключается в нахождении наиболее эффективного метода, а это требует тщательного анализа и изучения потребностей и факторов, стимулирующих наемных работников на эффективность труда, а также анализа опыта различных фирм, в том числе и зарубежных.

Под мотивацией на Западе, а также в Японии понимают такое регулирование побудительных факторов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. Однако распространившиеся на Западе теории мотивации «Х» и «У», определяющие роль управляющего по отношению к работнику, мало что дают японскому менеджеру.

Средний японский работник не возводит индивидуальное вознаграждение в абсолют, труд как таковой для него представляет собой самостоятельную моральную ценность. В Японии принцип старшинства в общем и целом выполняет мотивационную роль.

Как порождение концепции «человеческого потенциала» можно рассматривать систему группового принятия решений «риджи» в Японии. В этой стране каждый работник убежден, что он – важное и необходимое лицо в своей организации, то есть он отождествляет себя с фирмой.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является «корпоративный дух» – слияние с фирмой и преданность ее идеалам. Здесь немаловажную роль играет общее для всех работников фирмы понимание корпоративных ценностей (например, качества продукции), для этого используют тактику лозунгов.

Один из основателей компании “Panasonic” И. Мацусита отмечает, что каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают это, они получат стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели.

США были и остаются наиболее мощной «управленческой державой». Если говорить об американских компаниях, то для них характерен горизонтальный тип взаимоотношений. Руководители не доверяют работникам, работники – руководителям.

В США распространены теории Х и Y Д. Макгрегора, которые отражают полярные позиции и взгляды, распространена доктрина «производственной демократии», связанная с привлечением к управлению непрофессионалов.

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и др. используются различные методы мотивации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы. Один из действенных методов мотивации – создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы “*Digital Equipment*”.

Более подробно систему мотивации в США мне бы хотелось рассмотреть на примере технологии Л.Р. Хаббарда, применяемую в «Хьюлет-Паккард», «Мерседес», «Нестле» и многих других организациях. Л.Р. Хаббард использует шкалу, построенную от самой слабой мотивирующей силы до самой сильной. Первый (самый низкий) уровень мотивации – это деньги, уровень второй – личные достижения, третий – личная убежденность, четвертый уровень – долг.

Основной способ, которым Л.Р. Хаббард рекомендует управлять мотивацией людей, это донесение до сотрудников целей владельцев компании при помощи мощных технологий PR.

Вот как это выглядит на практике. В основе связей с общественностью лежат опросы. Выясняется, что люди считают прекрасным, отвратительным, ради чего стоит жить, чему надо помогать, с чем надо бороться и т. д. Дальше при помощи PR сотрудникам «продвигаются» цели владельца фирмы в отношении производства, и руководство добивается их согласования с личными целями сотрудников.

Как же способствовать развитию мотивации персонала на белорусских предприятиях? Очень интересным является мнение по данным вопросам западных специалистов, достигших успехов в мотивации персонала. Так, Якоби Дитрих, HR-консультант из Германии, на вопрос: «Как вы оцениваете систему мотивации персонала в белорусских компаниях?» ответил, что представляется сложным мотивировать сотрудников, получающих низкую заработную плату, каким бы то ни было способом. По его мнению, достаточно большое количество людей нуждаются в чуть большем уровне материального достатка.

Белорусским руководителям важно уловить сущность механизма мотивации – для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. И этот вывод многократно подчеркивают и утверждают великие теоретики эффективного управления человеческими ресурсами.

Существует большое число способов нефинансовой мотивации в деятельности зарубежных компаний. Каждый из них может с полной вероятностью использоваться в Беларуси. Белорусским руководителям важно понять – люди работают не за одни деньги.