

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА

***Ключевые слова:** заработная плата, концепция мотивации, мотивация труда, премия, производительность труда, система оплаты труда, управление, зарубежный опыт,*

***Аннотация.** В статье описаны основные особенности мотивации труда в различных зарубежных странах. Проведён сравнительный анализ мотивационных подходов в США и Японии. Подведён итог возможного пути построения отечественной модели мотивационного управления труда.*

По оценке российских и зарубежных специалистов, две трети прироста производительности труда должны обеспечиваться за счёт технического прогресса. Внедрение научно-технического прогресса, интенсификация производства по мере повышения эффективности производства и производительности труда неизбежно приводят к сокращению численности работников. Однако мотивация труда – это фактор повышения производительности труда, не требующий больших затрат, но существенно влияющий на её рост [6, с. 10].

В России и за рубежом подходы к мотивации труда значительно отличаются, несмотря на использование одинаковых теорий мотивации труда, которые были созданы в основном зарубежными учёными. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда достигнуты в Японии и США. Поэтому проведём сравнительный анализ мотивационных подходов в этих странах.

Охарактеризуем японскую концепцию мотивации. В японской экономике за сравнительно небольшой период времени произошли значительные перемены, которые в середине 60-х гг. 20 века получили название – «японское экономическое чудо». Своих успехов в экономических преобразованиях Япония достигла благодаря трём принципам: пожизненному найму персонала, использованию системы старшинства при определении заработной платы и служебного повышения и введению внутрифирменных профсоюзов. С использованием этих принци-

пов Японии стала обладать большей производительностью, тратить меньше времени в различных забастовках, протестах, простоях, легче внедрять новые технологии, обладать большими возможностями в контроле качества продукции и производить быстрее и больше высококачественной продукции, чем другие страны.

От найма на работу и последующего трудоустройства зависит мотивирование и работников и работодателей к более эффективным взаимоотношениям в процессе производства. Это существенно влияет на рост производственных показателей, поэтому в мире к японской системе проявляется особый интерес. Именно японские методы управления считают одной из важнейших составляющих «японского экономического чуда». В период быстрого подъёма экономики система менеджмента, отлаженная и приспособленная к японским условиям и японской психологии, работала практически безукоризненно. Затем, во время замедленного роста, она вызвала пристальный интерес со стороны конкурентов.

В США и странах Западной Европы считается, что главные преимущества японских компаний заключаются в системах и методах управления персоналом, в реализованном на практике понимании особой важности для успешной деятельности фирм их человеческих ресурсов.

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 человек и более, а наиболее оптимальной считается группа в 10–20 человек. 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.

Таким образом, методы, удовлетворяющие потребность в причастности, которая у японских работников очень сильна, обеспечивают мотивацию к труду больше, чем стимулирование труда. Регулярные групповые мероприятия, не входящие в производственный процесс, вносят важный вклад в поддержание трудовой дисциплины. А именно дисциплина является основой корпоративного духа, считают японцы. Корпоративный дух, в свою очередь, является очень сильным методом мотивации труда. Кроме того администрация японских предприятий уделяет большое внимание мерам по установлению доверительных отношений с персоналом, так как доверие порождает ответное доверие.

У японских менеджеров нет отдельных кабинетов, отдельных столовых или автомобильных стоянок, они носят одинаковую униформу с остальными работниками. Все эти чисто внешние проявления направлены на создание так называемого эффекта «корпоративного единства», который достигается за счёт сокращения дистанции между рабочими и менеджерами, подчинёнными вертикальными связями. В результате японские работники убеждены, что они «хозяева» производства и их мнение имеет важное значение в принятии решений на предприятии.

Продвижение по службе в Японии представляет собой иерархические перестроения персонала. Они постоянно осуществляются на предприятиях. В результате этих перестроений работник поднимается на более высокую социальную ступень. Сами повышения обычно незначительные, но их регулярность очень хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянного карьерного роста.

Принципы, положенные в основу системы управления, являются факторами мотивации. В качестве примера можно привести «Танокэ сэйдо» – система многоаспектной квалификации, при которой классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания. Этот принцип активно используется на совместном предприятии «Тойота – Дженерал моторс» в США. Другим примером является политика «Нэнко дзерцу» – регулярное повышение заработной платы в зависимости от трудового стажа и предоставления жилья за счёт фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу. Существуют и многие другие виды конкретной политики фирм [5, с. 29–30].

Японские предприятия отличаются применением патерналистского отношения к своим служащим, их жизни и жизни членов их семей. Использование таких отношений позволяет временно сократить величину выплат по заработной плате, но в будущем предполагается выплата потенциально больших сумм для покрытия затрат, которые работник осуществлял ради интересов своего предприятия. Особенностью японского развития является то, что практика «пожизненного трудоустройства» была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Эта система удовлетворяет потребности в гарантии занятости до выхода на пенсию, постоянном повышении статуса и уровня заработной платы пропорционально сроку службы. Кроме того, при данной системе отсутствует сопротивление коллектива внедрению высокотехнологического оборудования, ведущего к сокращению работников, так как это не сказывается на заработной плате – они просто переводятся

на другой участок работы. Эта система функционировала несколько десятилетий. Но в процессе интернационализации экономики и превращения фирм в многонациональные объединения в Японии стали понимать необходимость появления сильных личностей и создания для них условий развития своих способностей. Чтобы не просто экспортировать свои товары, а ещё и проводить НИОКР и осуществлять производственную деятельность в других странах в японских предприятиях стали привлекать иностранных специалистов и мировые всевозможные ресурсы.

Современные исследования показывают, что этап научно-технического прогресса, который привёл к изменению характера труда, всё больше делает экономическую систему «пожизненного найма», применяемую на японских предприятиях, экономически нерентабельной.

Тем не менее система пожизненного найма на сегодняшний момент является основным фактором мотивации труда в Японии. Она имеет неоспоримые преимущества: стабильность занятости, выгодная и работникам и предприятию, и японскому обществу в целом. Ведь низкий уровень безработицы – это основа стабильности социально-политической ситуации в любой стране.

Теперь рассмотрим концепцию человеческих ресурсов в американском менеджменте. Концепция человеческих ресурсов появилась вследствие изменений условий хозяйственной деятельности предприятий в производственной, технической и социально-экономической сферах. Эти изменения проявились в повышении роли рабочей силы в производстве. Решающими факторами конкурентоспособности стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень её мотивации, формы организации труда и другие, влияющие на эффективность использования персонала.

Применение человеческих ресурсов характеризуется определёнными затратами помимо заработной платы: затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т. д. Кроме того человеческие ресурсы характеризуются своей способностью создания дохода, который поступает в распоряжение работодателя. Эта способность выражает «ценностный» аспект использования человеческих ресурсов. Величина дохода зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности. Работник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации принесёт предприятию более высокий доход, которым будет определяться его «ценность» для предприятия.

Компетентность и личная заинтересованность в работе управляющих высшего уровня более всего влияют на общие результаты деятельности предприятия. Именно поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, направлена на закрепление «управленческой верхушки». Концепция человеческих ресурсов довольно прагматична, и подход к каждому человеку определяется принципом экономичности: затраты на работника должны окупаться, а в дальнейшем приносить прибыль.

В США действуют в настоящее время одновременно две стратегии в применении рабочей силы. Одна стратегия заключается в стремлении предприятий полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счёт этого добиться конкурентных преимуществ. Другая предполагает дополнительные вложения в подготовку и развитие персонала, а также в создание необходимых условий для более полного её использования. Это, конечно же, создаёт заинтересованность в сокращении текучести кадров и закреплении работников за предприятием.

Система оплаты труда в США предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем организации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом, при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, труд которых оценивается положительно. Аттестация работников производится ежегодно. Оценивает работу руководитель на основе сведений, представленных непосредственным начальником;

- размеры зарплаток инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником [2, с. 263].

Поощрение работников осуществляется через материальное стимулирование и продвижение по «карьерной лестнице». Премии обычно выплачиваются только высшему руководству фирмы. Продвижение по службе связано с повышением квалификации через систему обучения.

Большинство американских предприятий отличаются системой оплаты труда обладающей хорошей мотивацией и стимулирующей

к повышению производительности труда. Система оплаты труда в США построена так, чтобы фиксированная заработная плата могла лишь расти и почти никогда не уменьшается. Здесь применяется гибкая система оплаты труда, которая отличается тем, что определённая часть заработка зависит от общей эффективности работы. Это помогает избежать увольнений или разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относятся следующие: премии управленческому персоналу, специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов, премии, зависящие от величины прибыли, компенсационные выплаты при выходе в отставку, доплаты за повышение квалификации и стаж работы, оплата без почасовых ставок, продажа работникам акций компаний и другие. Но при всём вышесказанном на большинстве американских предприятий наблюдается проблема опережения роста оплаты труда над темпами роста производительности.

В качестве конкретного примера из истории, наглядно демонстрирующего важность мотивации труда, можно рассмотреть политику Г. Форда. Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании работников. Он значительно увеличил минимальную заработную плату до пяти долларов в день, сократив при этом продолжительность рабочего дня с десяти до восьми часов. Эти нововведения по стимулированию были встречены работниками с большим воодушевлением и оказали помимо материального ещё и большой психологический эффект. В 1914 году такой дневной заработок вдвое превышал общепринятый. При этом мало кто понимал, что сам Генри Форд предложил такую заработную плату совершенно не из-за большой щедрости. Его не заботил жизненный уровень рабочих. Форд никогда и не скрывал истинной причины введения такой дневной платы. Он просто хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими же самими автомобили.

В США используются гибкие системы оплаты труда, основанные на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов. При этом имеются различные программы участия работников в прибылях. Распределение доходов предполагает поощрение от прибыли, получаемой в результате роста производительности труда, повышения качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей. Каждый работник получает премиальные выплаты, однако их уровень зависит от результатов деятельности подразделения, в котором он работает. При данной системе видна тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии каждого работника, в ней заложен новый подход к повышению эффективности

работы каждого работника, увеличению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Иногда крупные американские предприятия, которые перешли на гибкую систему оплаты, пользуются обеими системами одновременно: на уровне фирмы или производственного отделения применяют систему участия в прибылях, а на уровне заводов и отделов – систему распределения доходов. Использование гибких систем, как показывает практика, позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном росте производительности труда и прибыльности производства. Этот всё ещё новый подход к формированию системы оплаты труда включает и элементы морального стимулирования работников. С ним производительность труда зависит во многом не от квалификации работника, а от рациональной организации труда. Американские предприятия обычно внимательно отслеживают динамику оплаты труда персонала своих главных конкурентов и на основе этого определяют базовые ставки оплаты. С такими конкурентами ведётся борьба за ценные кадры. Таким образом, опыт оплаты труда в Японии и США содержит в себе интересные положения по стимулированию работников в зависимости от конечных результатов при сохранении государственных гарантий занятости и минимальной оплаты труда. Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления приведена в таблице 1. Многие считают, что наиболее приемлемым для российских предприятий является американский путь управления человеческими ресурсами, который направлен на развитие инициативы и творческой самостоятельности работников, возможностей свободного предпринимательства. А развитие корпоративного духа, который способствует положительному социально-психологическому климату в трудовом коллективе, следует заимствовать из японского опыта управления мотивацией.

Таблица 1 – Сравнительный анализ американской и японской концепций мотивации

№ п/п	Японская модель	Американская модель
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность

Продолжение таблицы 1

3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля
5	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
8	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
10	Личные неформальные отношения с подчинёнными	Формальные отношения с подчинёнными
11	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
12	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т. д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14	Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Краткосрочный найм на работу

Рассмотрим также и концепцию социально-рыночного хозяйства второго канцлера ФРГ Л. Эрхарда, который привёл в послевоенной Западной Германии экономическую реформу, совершенно преобразовавшую социально-экономическую жизнь страны. Основой для экономической программы явилась теория социального рыночного хозяйства, которая стала официальной в государстве. Её мотивационными элементами являлось создание системы эффективной занятости, которая включала переподготовку кадров, регулирование рабочих мест

по отраслям и на отдельных предприятиях, развитие общественных работ и другие мероприятия.

Наиболее важным пунктом этой социальной политики стала налоговая политика, которая заключалась в освобождении от налогов малообеспеченных слоёв общества, финансировании социальных программ за счёт прогрессивного налогообложения и лишения субсидий наиболее богатых групп граждан. Кроме того в результате реформы выросли в несколько раз пенсии и другие государственные пособия. Государство проводило социальную политику в интересах своих граждан, а это побуждает к эффективному труду и способствует повышению трудовой мотивации.

Другим важным элементом концепции Л. Эрхарда являлась система социального партнёрства, которая включала в себя соглашения в политике в области доходов, занятости и условий труда.

Из этой концепции России можно позаимствовать такие элементы, как применение механизма социального партнёрства для решения трудовых споров и определения механизмов заработной платы, разумной налоговой политики по отношению к работающим. Но не следует забывать также и то, что уже было разработано в направленной на социальную защищённость работников советской модели стимулирования труда.

В зарубежных развитых странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем заработной платы. Системы отдельных стран характеризуются следующими чертами: в Швеции – солидарной заработной платой, Японии – оплатой за стаж и рационализаторство, Германии – стимулированием роста производительности, США – оплатой за квалификацию, Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам, во Франции – индивидуализацией заработной платы, в Италии – выплатой коллективных и индивидуальных надбавок к отраслевой тарифной ставке и надбавками в связи с ростом стоимости жизни. Одновременно во всех системах оплаты труда наблюдается общая нацеленность на повышение эффективности производства [4, с. 214].

Страны с развитой рыночной экономикой используют два направления в системах стимулирования: стимулирование роста производственных показателей и стимулирование повышения качества рабочей силы.

Системы, стимулирующие рост производительности труда, занимают одно из главных мест среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производства.

Например, в Великобритании введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятия и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, при этом, не увеличивая прямых производственных издержек [1, с. 30].

А в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок основываются на прогнозах повышения производительности труда и цен. Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной наработки. Причина заключается в сложности измерения личного вклада отдельного рабочего в общий производственный процесс, с одной стороны, а с другой – на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей их членов к перестройке, чувству ответственности за качество продукции [3, с. 11].

Например, в Швеции упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производственной отдаче на уровне групп, в связи с чем переменная часть заработной платы, которая связана с общими результатами деятельности предприятия, увеличилась, а сдельные формы оплаты потеряли своё значение.

В Германии в структуре заработной платы учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, её качество, обеспечение функционирования оборудования. Это связано тем, что в организации труда помимо гибкой формы оплаты большой упор делается на вознаграждение за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности.

Во Франции же от жёсткой индексации просто отказались и перешли на регулирование заработной платы в зависимости от коллективной и индивидуальной производительности, но минимальная зарплата индексируется как и прежде. На коллективной заинтересованности планируется связать фонд заработной платы с экономическими результатами фирмы.

Во Франции существуют следующие формы заработной платы на основе практики индивидуализации, которые могут сочетаться друг с другом:

- оплата за индивидуальную выработку;
- зарплата, включающая в себя гарантированный минимум (обычно 80 %) и переменную часть (около 20 %, но может варьировать от 10 до 50 %);

– заработная плата с фиксированной частью, зависящей от квалификации, а переменной – от результатов работы цеха или бригады и от успехов самого работника. Эта форма индивидуализации заработной платы может использовать все виды дополнительных надбавок (от выплат натуральными товарами до приобретения акций предприятия). При индивидуализации заработной платы её размер зависит не от положения работника, а его личного вклада в производство. В политике заработной платы часто используют и систему заслуг. Эта система оценки направлена на установление заработной платы работникам одинаковой квалификации, но с разными показателями качества работы. Данная «оценка заслуг» имеет большое распространение в различных странах. Факторы, по которым оценивают работника, могут быть как производственными, так и личностными. Методы оценки заслуг работников разнообразны: анкетирование, балльная оценка и экспертная оценка, группировка работников по результатам оценки их работы. Таким образом, России, которая находится на стыке Запада и Востока и вобрала в себя ценности и восточного и западного мира, необходимо выбрать наиболее подходящую для неё модель мотивационного управления, не копируя, а разрабатывая её на основе собственного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития страны на долгие годы вперёд.

ЛИТЕРАТУРА

1. Божченко Ж. Мотивация и материальное стимулирование работников сельского хозяйства / Ж. Божченко // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». 2012. № 7. С. 29–31.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова. М.: Изд-во Юнити-Дана. 2012. 511 с.
3. Дульзон С. В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов / С. В. Дульзон // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». 2012. № 10. С. 10–12.
4. Кувшинов А. И. Теоретические основы мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий / А. И. Кувшинов // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2012. № 6 (38). С. 213–216.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2005. 475 с.
6. Савченко Е. Мотивация труда / Е. Савченко // АПК: Экономика, управление. 2008. № 1. С. 11.

FOREIGN EXPERIENCE OF MOTIVATION AND REMUNERATION

Keywords: wages, the concept of motivation, motivation of work, labor productivity, the premium, system of a payment, management foreign experience.

Annotation. The article describes the basic features of motivation in various foreign countries. Comparative analysis of motivational approaches in the United States and Japan is lead. Result about the possible way to build a national model of motivational management work is done.

ЗАХАРОВ АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ – преподаватель кафедры «Организация и менеджмент», Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (79087330348@yandex.ru).

ZAKHAROV ALEXANDR NIKOLAEVICH – the teacher of the chair «Organization and management», the Nizhny Novgorod state engineering-economic institute, Russia, Knyaginino, (79087330348@yandex.ru).
