

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ
СУМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Учебно-научный институт бизнес-технологий «УАБС»
Кафедра международных экономических отношений

Ражабова Хуснора

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«ВЛИЯНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА»**

Специальности 292 «Международные экономические отношения»

Студента (ки) 4 курса
группы МЕ-61а

Ражабова Х.

Подается на присвоение образовательной степени бакалавр

Квалификационная работа содержит результаты собственных исследований.
Использование идей, результатов и текстов других авторов имеют ссылки на
соответствующие источники _____ Ражабова Х.

Руководитель к.е.н., доцент

Щербина Т.В.

Сумы – 2020 год

РЕФЕРАТ

Квалификационной работы на присвоение образовательной степени

бакалавр

на тему

«ВЛИЯНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА»

студента Ражабовой Хусноры

Основное содержание квалификационной бакалаврской работы изложено на 61 страницах, в том числе список использованных источников из 54 наименований, который размещен на 4 страницах. Работа содержит 8 таблиц, 8 рисунков, а также 2 приложения, которые размещены на 3 страницах.

Ключевые слова: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ, МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ, ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.

Целью квалификационной работы является определение особенностей влияния культурных различий на факторы мотивации в контексте управления человеческими ресурсами.

Объектом исследования квалификационной работы являются подходы к формированию системы мотивации персонала.

Предметом исследования работы является роль кросс-культурных различий в формировании основных мотивационных факторов.

В процессе исследования зависимости от целей и задач использовались соответствующие методы исследования экономических процессов, среди которых систематизация и обобщение (при теоретическом исследовании подходов к определению термина мотивация), сравнительный метод (при анализе значений параметров модели Хофстеде для 2-х культур, сопоставлении результатов опросов, анализе основным подходов к нематериальному стимулированию и т.д.), метод количественного анализа (при оценке распределения ответов респондентов и значений параметров по модели кросс-культурных различий).

Информационной базой работы являются результаты опросов в рамках проекта WVS, а также проекта Hofstede Insight, аналитические обзоры и отчеты международных компаний, данные информационно-аналитических бюллетеней, а также периодические издания и научные публикации отечественных и зарубежных авторов.

По результатам исследования сформулированы следующие выводы:

1. Понятие управления мотивацией относится к менеджменту и тесно связано с системой стимулирования персонала, которая призвана пробудить его энтузиазм и творческий потенциал, используя все возможные подходы и методы, чтобы сотрудники выполняли задачи, поставленные организацией. настолько хорошо, насколько они могут, тем самым достигая цели существования компании шаг за шагом.

2. Результаты этой работы, полученные на основе анализа опросов представителей американской и японской культур, свидетельствуют о существовании значительной культурной разницы, влияющей на восприятие тех или иных мотивирующих факторов, которую можно учесть, используя, например, модель Хофстеде.

3. Наибольшее количество факторов, влияющих на мотивацию работников припадает на те характеристики модели Хофстеде, которые набрали наибольшее количество баллов. Имеет смысл использовать их, как основу при разработке методов стимулирования труда и составления компенсационных пакетов.

4. Значения параметров в этой модели, скорректированные на данные опросов WVS, которые подтверждаются другими исследованиями основных мотивирующих факторов для исследуемых культур, позволяют скорректировать подход, предложенный Маслоу и применить его с учетом ценностных разниц, составляющих основу культурного айсберга. Переформатирование иерархии потребностей под особенности страны позволяет выявить, какие уровни являются более важными и на основании этого найти точки пересечения между культурами. Таким образом можно

определить общие ценности и исходя из этого – наиболее действенные методы стимулирования труда, которые будут подходить для всего мультинационального коллектива.

5. Результаты применения такого подхода свидетельствуют, что сотрудники как в Японии, так и в США рассматривают личностный рост как жизненно важный фактор мотивации; поэтому отделу управления персоналом в компаниях, коллектив которых состоит из представителей обеих этих культур, рекомендуется разрабатывать больше планов, связанных с саморазвитием, таких как регулярное практическое обучение или предложение работы за границей и так далее. Кроме того, необходимо поддерживать командный дух, поскольку он играет решающую роль в межкультурной коммуникации, что будет полезно для представителей Западной культуры, так как изначально этот параметр тут имеет достаточно невысокое значение.

Результаты работы можно использовать при сопоставлении значимых уровней потребностей для представителей разных культур и формировать последующие подходы к управлению мотивацией сотрудников исходя из того, какие из них наиболее близки.

Год написания квалификационной работы - 2020 год

Год защиты работы – 2020 год

ЗАДАНИЕ НА КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

СУМСЬКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Учебно-научный институт бизнес-технологий «УАБС»

Кафедра международных экономических отношений

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедры

д.е.н., профессор

(научная степень, ученое звание)

Ю.Н. Петрушенко

(подпись)

« » 2020 г.

ЗАДАНИЕ НА КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

(специальность 056 «Международные экономические отношения»)

студента IV курса, группы МЕ-61а

Ражабова Хуснора

1. Тема работы «Влияние кросс-культурных различий на формирование системы мотивации персонала»

Утверждена приказом по университету от «07» апреля 2020 года № 0516-III

2. Срок подачи студентом законченной работы «21» июня 2020 года

3. Цель квалификационной работы определение особенностей влияния культурных различий на факторы мотивации в контексте управления человеческими ресурсами.

4. Объект исследования подходы к формированию системы мотивации персонала.

5. Предмет исследования роль кросс-культурных различий в формировании основных мотивационных факторов.

6. Квалификационная работы выполняется на материалах проекта WVS, а также проекта Hofstede Insight, аналитических обзоров и отчетов международных компаний, данных информационно-аналитических бюллетеней, а также периодических изданий и научных публикаций отечественных и зарубежных авторов.

7. Ориентировочный план квалификационной бакалаврской работы, сроки предоставления разделов руководителю и содержание заданий для выполнения поставленной цели

Раздел 1 Теоретико-методические основы управления мотивацией персонала _____ 16.04.2020

В разделе 1 обобщить основные теории мотивации и определить основные подходы к определению термина мотивация, рассмотреть кросс-культурные особенности применения теорий мотивации

Раздел 2 Механизмы воздействия культурных различий на формирование мотивации персонала _____ 12.05.2020

В разделе 2 рассмотреть основные подходы к мотивации и стимулированию персонала в американских компаниях, проанализировать особенности управления мотивацией персонала в японских компаниях, а также проанализировать современные модели управления мотивацией персонала в контексте культурных особенностей ценностных ориентаций сотрудников

Раздел 3 Проблемы формирования эффективных подходов к стимулированию сотрудников в мультинациональных корпорациях _____ 01.06.2020

В разделе 3 рассмотреть основные проблемы формирования эффективных подходов к стимулированию сотрудников в мультинациональных корпорациях

8. Консультации по работе:

Раздел	Фамилия, инициалы и должность консультанта	Подпись, дата	
		здание выдал	здание принял
1	Щербина Т.В.		
2	Щербина Т.В.		
3	Щербина Т.В.		

9. Дата выдачи задания: «02» апреля 2020 года

Руководитель квалификационной работы

_____ (подпись)

_____ (инициалы, прізвище)

Задание к исполнению получил

_____ (подпись)

_____ (инициалы, прізвище)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1 Теоретико-методические основы управления мотивацией персонала..	11
1.1 Подходы к определению сущности и содержания понятия мотивация.....	11
1.2 Основные теории мотивации и система стимулирования персонала.....	16
1.3 Кросс-культурные аспекты теорий мотивации.....	22
2 Механизмы воздействия культурных различий на формирование мотивации персонала.....	28
2.1 Основные подходы к мотивации и стимулированию персонала в американских компаниях.....	28
2.2 Особенности управления мотивацией персонала в японских компаниях.....	33
2.3 Анализ современных моделей управления мотивацией персонала в контексте культурных особенностей ценностных ориентаций сотрудников.....	39
3 Проблемы формирования эффективных подходов к стимулированию сотрудников в мультинациональных корпорациях.....	46
Выводы.....	55
Список источников ссылок.....	58
Приложения.....	62

ВВЕДЕНИЕ

С быстрым экономическим развитием и глобализацией растет число транснациональных корпораций, и деловое общение между культурами также становится все более значимым. В настоящее время довольно часто можно видеть, что сотрудники разных культур и разных стран работают в одной компании, даже в одном офисе. Из-за серьезной глобальной конкуренции мультинациональные компании вынуждены работать над тем, чтобы совершенствовать их компетенцию, а также развивать свои конкурентные преимущества. Что касается сотрудников, они всегда стремятся реализовать свои социальные потребности на своих рабочих местах. Поэтому то, какие мотивирующие факторы могут повлиять на их усердную работу, зависит не только от управления человеческими ресурсами, но и от внутренних установок и ценностей каждого сотрудника. Однако большая разница в ценностных ориентациях представителей разных культур приводит к непониманию того, каким образом можно повысить мотивацию персонала.

Разница культур приводит к конфликтам и недопониманию, как между служащими одного уровня, так и между отделами и уровнями управления, возникают проблемы в процессе коммуникаций и принятия решений. Все это создает трудности для отдела по работе с персоналом и может негативно повлиять на успешность работы компании в долгосрочной перспективе. Следовательно, для отдела управления персоналом проблема понимания основных факторов мотивации представителей разных культур является актуальной и требует постоянного совершенствования подходов и практик мотивирования.

Объектом исследования квалификационной работы являются подходы к формированию системы мотивации персонала.

Предметом исследования работы является роль кросс-культурных различий в формировании основных мотивационных факторов.

Целью квалификационной работы является определение особенностей влияния культурных различий на факторы мотивации в контексте управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обобщить основные подходы к определению понятия мотивация
- определить разницу между понятием мотивация и стимулирование труда
- обобщить основные подходы и теории мотивации, сформировавшиеся в научной литературе
- проанализировать особенности практик мотивации и стимулирования персонала в американской и японской деловых культурах
- определить взаимосвязь культурных особенностей, подходов к стимулированию персонала и основных мотивирующих факторов в этих культурах

Квалификационная работа состоит из введения, 3 разделов, в которых раскрываются основные задачи, выводы, списка использованных источников и приложений.

В первом разделе работы подробно рассмотрены теоретико-методические основы управления мотивацией персонала. В частности обобщены подходы к определению понятия мотивация, рассмотрены основные теории, а также определена разница между терминами мотивация и стимулирование труда. Также рассмотрены различия в эффективности применения теоретических подходов в зависимости от культурных особенностей региона.

Во втором разделе обобщены особенности моделей управления персоналом в Японии и США, выделены основные факторы мотивации персонала в каждом из регионов, предложена модель, объясняющая

обусловленность основных факторов значениями культурных параметров, присущих региону в рамках модели Хофстеде.

В третьем разделе рассмотрены особенности ценностных ориентаций сотрудников мультинациональных компаний и предложен подход к использованию иерархии потребностей по Маслоу в контексте основных факторов мотивации и культурных особенностей региона.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1. Подходы к определению сущности и содержания понятия мотивация

Исходя из целей данной работы, которая направлена на исследование наиболее важных факторов, влияющих на энтузиазм и инициативы работников, а также исследование культурных различий, определяющих разную эффективность методов стимулирования трудовой мотивации для сотрудников из разных культур, данная часть работы в основном сосредоточена на определении сущности понятия мотивация, а также на основных теориях мотивации.

Прежде чем рассматривать основные подходы и теории, следует разобраться с самим термином. Чаще всего его рассматривают достаточно однобоко, с позиции денежного вознаграждения, однако исследования доказывают, что большинство персонала, выполняя свои обязанности, хотят получать больше, чем просто вознаграждение за свой труд.

Этот тезис подтверждается в опросе, который проводила American Psychological Association в 1980-х годах [1]. Employee Opinion Survey, проведенное в 2009 г., поддерживает эти выводы. В его рамках были проанализированы результаты опроса сотрудников более чем 50 организаций, представляющих мнения более 50 000 сотрудников и было обнаружено, что существует 5 основных факторов, определяющих лояльность сотрудников и их удовлетворенность работой, среди которых: вовлеченность, баланс работы и досуга, связь между заработной платой и производительностью, удовлетворенность заработной платой и адекватное штатное расписание [2]. Кроме того, с 1945 по 1965 год Minneapolis Gas Company провела исследование с участием 31 000 мужчин и 13 000 женщин и обнаружила, что степень важности факторов различалась немного только в разрезе различных гендерных групп. Однако и те, и другие присвоили самый высокий рейтинг

уровню безопасности, далее – продвижение по карьерной лестнице, тип работы и компания [3].

Таким образом, нет сомнений, что высокий уровень мотивации сотрудников мог бы стать наиболее действенным фактором для создания эффективной системы стимулирования труда. Однако с другой стороны – понимание того, что именно движет персоналом и какие именно методы стимулирования принесут наибольший конечный результат – это главная проблема, которую и призваны решить менеджеры компании.

В научной литературе существует достаточно большое количество определений термина мотивация. Ранее уже упомянуто, что необходимо различать мотивацию и стимулирование труда, однако очень часто на практике эти термины подменяют друг друга. Поэтому в данной работе имеет смысл разграничить оба понятия.

Основные подходы к термину мотивация, сформировавшиеся в отечественной научной литературе представлены на рис. 1.1.

Мотивация	
представляет собой процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации	совокупность движущих сил, которые побуждают человека к выполнению определенных действий
совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности	причина, которая побуждает экономического субъекта к деятельности для достижения определенной цели, наличие интереса к этой деятельности и способы ее реализации
процесс воздействия на человека с целью осуществления им определенных действий путем побуждения в ней тех или иных мотивов	побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации
процесс побуждения человека с помощью внутренних и внешних факторов к определенной деятельности. Направленной на достижение индивидуальных и общих целей	основной компонент самосознания работника, определяет его отношение и поведение в труде, его реакцию на конкретные условия труда
это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), которые стимулируют человека к деятельности для достижения поставленных целей	

Рис. 1.1- Подходы к определению термина мотивация

Источник: сформировано автором на основании [4;5;6;7;8;9;10;11; 12;13]

Проанализировав представленные подходы, можно прийти к заключению, что все авторы рассматривают мотивацию скорее, как некий процесс или совокупность факторов и причин.

В зарубежной литературе представлен иной подход, в котором мотивация определяется как состояние, которое возникает в результате внутренних и внешних процессов, в которых задействован индивид, основываясь на которых он принимает решение о целесообразности проводить определенный курс действий (или действие), направленных на достижение определенных результатов (или результата), и в которых человек выбирает достижение этих результатов со значительной силой и настойчивостью [14]. У других авторов мотивация определена, как предрасположенность вести себя целенаправленно для достижения конкретных, неудовлетворенных потребностей [15].

В психологии мотивация обычно используется для объяснения поведения людей, например, почему человек ведет себя так или иначе? Исходя из этого, три важных компонента поведения, которые, как считается, имеют глубокое влияние на эффективность работы, включают: направление, интенсивность и постоянство. Направление поведения в основном относится к тому, чего человек больше всего желает делать и каковы его цели при выполнении чего-либо. Интенсивность поведения приравнивается к тому, сколько усилий он хотел бы приложить или как сильно он готов выкладываться. И последнее, но не менее важное: постоянство поведения относится к способности противостоять трудностям и степень, с которой готовы быть вовлечены в работу.

И тот и другой подход кажутся нам более глубокими и точнее выражают внутреннее происхождение феномена мотивации, нежели процессный. Кроме того, именно данные подходы наиболее полным образом позволяют раскрыть выбранную тему, поскольку внутреннее происхождение факторов и причин, побуждающих человека к действиям обозначает их тесную взаимосвязь с

системой ценностей индивида, часть из которых формируется под действием окружающей среды, в том числе культурной.

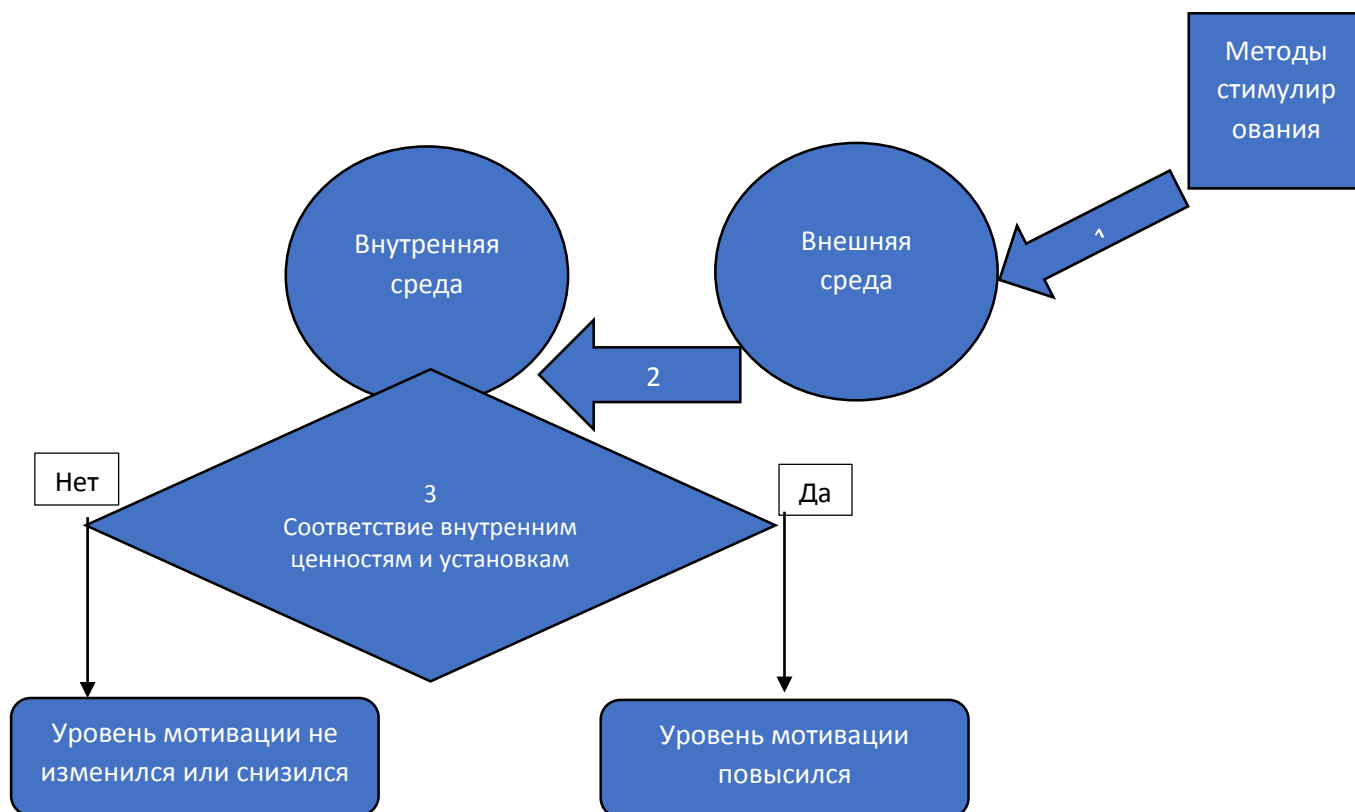


Рис. 1.2 – Схема воздействия методов стимулирования труда на мотивацию персонала

Источник: разработано автором на основании [16; 17; 18; 19]

Разница между понятиями мотивация и стимулирование труда может быть объяснена с помощью схемы воздействия методов стимулирования на уровень мотивации (рис. 1.2.).

Таким образом, стимулирование труда всегда имеет в своей основе воздействие на внешние обстоятельства или предметы, которые приводят к изменению характеристик внутренней среды индивида. Если эти перемены релевантны ценностям и установкам, методы стимулирования эффективны, иначе система стимулирования и мотивации персонала требует пересмотра.

Из выше сказанного следует вывод, что то, насколько методы стимулирования отвечают внутренней системе ценностей персонала будет

определять и склонность индивидов к работе. В этом свете особенно важным оказывается правильно идентифицировать те факторы, которые являются определяющими для каждого работника при принятии решения о достижении целей и способствуют его ощущению себя удовлетворенным в своих потребностях и ожиданиях от работы.



Рис. 1.3 – Культура как айсберг

Источник: [19]

Учитывая концепцию культурного айсберга (рис. 1.3), которая предполагает, что большинство ценностей и установок закладываются в нас в течение нашей жизни обществом, с которым мы взаимодействуем и трудно идентифицируются, составляя в совокупности глубинные слои личности, тесно переплетенные с личностными особенностями, выявление таких общих культурно обусловленных ценностных ориентаций может дать хорошее основание для разработки действенной системы стимулирования труда не только на отдельно взятом предприятии, но и использоваться при разработке системы управления мотивацией персонала для мультинациональных компаний [20].

1.2. Основные теории мотивации и система стимулирования персонала

С целью объяснения основных факторов, побуждающих человека к выполнению тех или иных задач, был разработан ряд теорий, каждая из которых использовалась для разработки систем стимулирования труда в компаниях. Отметим, что все теории, которые будут упомянуты в данной работе имеют свои ограничения, а также могут применяться комплексно или частично. Подавляющее большинство из них были разработаны американскими учеными, что также налагает свои особенности на факторы, учтенные при разработке.

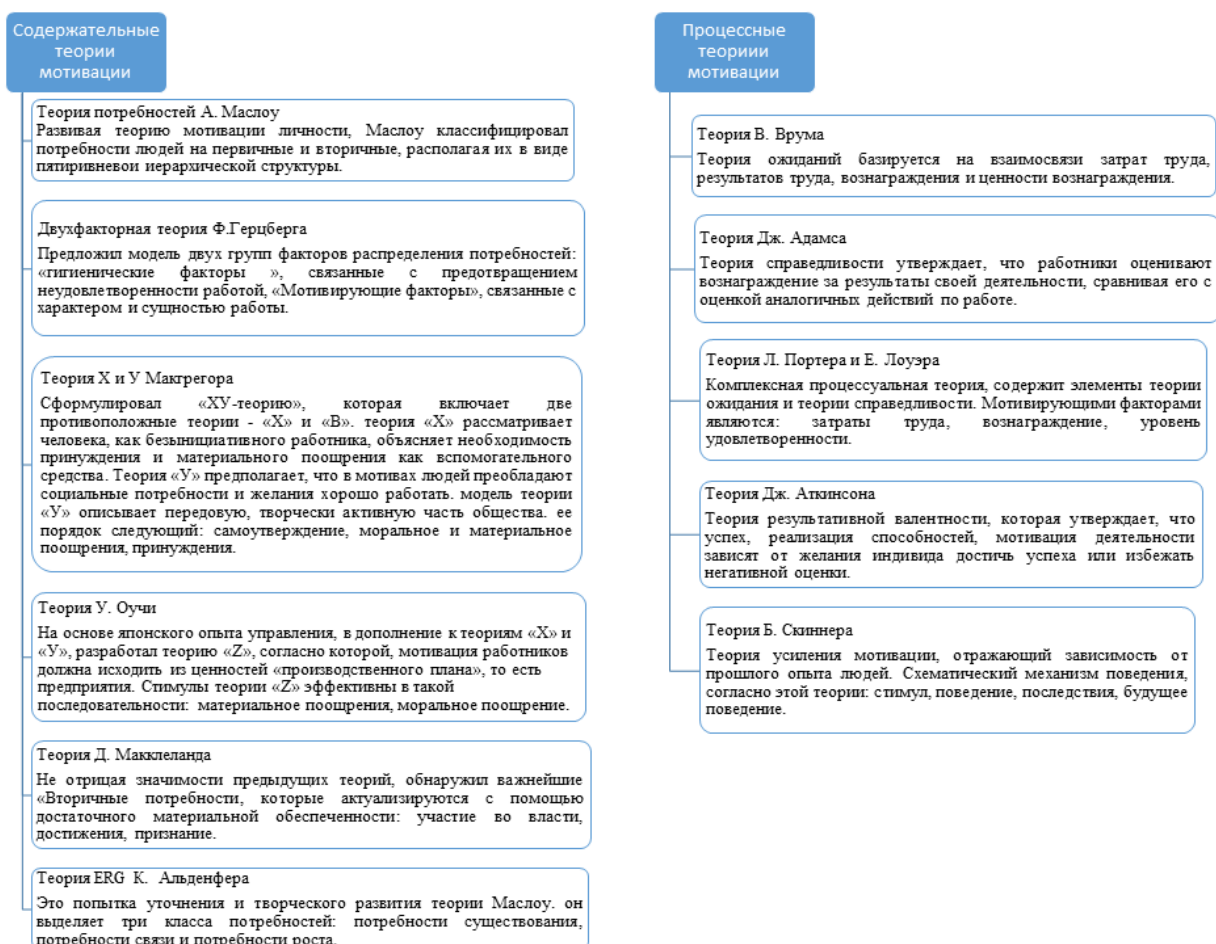


Рис. 1.3 – Основные теории, объясняющие концепцию трудовой мотивации индивида

Источник: разработано автором на основании [21; 22; 23]

На рис. 1.3. они представлены в зависимости от того, какой подход использовался учеными для объяснения – с позиции рассмотрения мотивации, как некоего явления или процесса.

Пояснения этого разделения на группы дает Роллинсон [14]. Он упоминает, что все теории мотивации делают предположения о том, что все люди имеют внутренние движущие силы, которые побуждают их делать определенные вещи.

Он выделяет два типа теорий мотивации: содержательные и процессные. Содержательные теории означают, что люди принимают во внимание свои потребности, желания. Они и выступают в качестве основного импульса (например, двухфакторная теория Герцберга и теория Макклелланда, теория потребностей и т. д.). В то время как процессные теории, такие как теория В. Врума, фокусируются на психических процессах, в результате которых люди обретают потребность, переведенную в конкретную модель поведения.

В рамках данной работы мы будем фокусироваться на теориях Герцберга и Макклелланда, так как они наиболее часто используются для пояснения концепции трудовой мотивации.

Согласно первой из них слово потребность не в полной мере способно объяснить сущность мотивов, движущих индивидом в достижении поставленных целей. Вместо них автор предлагает ввести 2 группы факторов, определяющих готовность работника реализовывать поставленные задачи: гигиенические и мотивационные. Гигиенические сами по себе не способны повысить готовность сотрудника работать и его удовлетворенность работой, однако их отсутствие может привести к низкому уровню мотивации. В отличие от первых, мотивационные факторы способны повысить удовлетворенность от работы, а их отсутствие не приводит к ее снижению. В то же время Герцберг подчеркивает тесную взаимосвязь между удовлетворенностью от работы и рабочей мотивацией. Согласно исследованию этого автора, к гигиеническим факторам относятся: качество контроля, оплата труда, политика компании, условия труда, отношения с

окружающими и безопасностью работы. Заметим, что все эти факторы являются особенностями рабочей среды, а не самой работой. И для управления рабочей мотивацией скорее будет иметь значение их отсутствие, чем улучшение.

Что касается мотивационных факторов, которые включают: возможность продвижения по службе, возможности для личностного роста, признание заслуг окружающими, ответственность за принимаемые решения, личные достижения, то они в основном являются внутренними по своей природе, и могут мотивировать сотрудников в значительной степени. Однако при наличии адекватных гигиенических факторов отсутствие мотивационных вряд ли приведет к снижению удовлетворенности работой. Важно понимать, что по своей сути эти 2 группы факторов не противоположны. Они могут дополнять друг друга, хотя и играют разные роли в обеспечении удовлетворенности индивидов от выполняемой работы [14]. Основная ценность данной теории в том, что она позволяет вычлнить не только составляющие, которые позволяют формировать позитивное отношение сотрудников, но также определяет, какие именно факторы могут существенно снижать стремление работать и лояльность персонала.

Теория потребностей Макклелланда. В основе теории, предложенной Д. Макклелландом лежат более ранние исследования Мюррея. Автор этого подхода утверждает, что в основе всех мотивов, движущих человеком при принятии того или иного решения, лежат 3 основных потребности: стремление к власти, стремление к достижениям и стремление к принадлежности [24].

Потребность в достижениях выражается в желании человека выполнять по-настоящему трудную, сложную работу, требующую не только знаний, но и специальных умений и опыта. Если людям, принадлежащим к этой условной группе, дать такую работу, их мотивация заметно увеличится. Объясняется это тем, что успешное ее выполнение приводит к ощущению полученного результата, успешности.

Потребность в принадлежности. Имеется в виду стремление установить близкие и дружеские отношения в коллективе. Люди, принадлежащие к

такому типу, скорее будут получать удовольствие от совместного решения задач, нежели от конкурентной борьбы внутри организации. Признание их заслуг коллегами, ощущение себя частью рабочего коллектива играют для них решающую роль в получении удовольствия от выполняемой работы. Именно этот тип часто наиболее склонен к соблюдению норм и правил рабочего распорядка [14].

Потребность во власти. К этой группе людей относятся прирожденные организаторы. Как правило, такие работники изначально стремятся занять более высокие должности в коллективе, из них выходят отличные заведующие и администраторы. Лучший способ их мотивировать – это показать, как они могут продвигаться по служебной лестнице.

Кроме перечисленных, достаточно широкое распространение получили теория иерархии потребностей Маслоу, теория ожиданий Врума (1964), теория справедливости и т. д.

Маслоу заявил, что можно выделить 5 основных уровней потребностей: физиологический, потребность в безопасности, принадлежность, уважение и самореализация. Согласно его концепции, более низкий (базовый) уровень потребностей должен быть удовлетворен в первую очередь, и только потом следует переходить к потребностям более высокого уровня. Отметим, что его теория подверглась существенной критике, особенно в части достоверности полученных результатов и научности использованных методов исследования. Кроме того, ярким примером, опровергающим данную теорию, являются случаи, когда индивиды отказываются от удовлетворения базовых потребностей для достижения более высоких целей, например, голодовки по политическим мотивам и т.д., которые преследуют удовлетворение потребности в самовыражении и уважении.

Врум утверждал, что значительную роль играют ожидания сотрудников касательно вознаграждения за потраченные усилия. Соответственно, большие усилия приведут к лучшей производительности и большему вознаграждению.

Если эти ожидания подтвердятся, то работники будут высоко мотивированы. И наоборот.

Адамс отмечал, что люди стремятся к равенству между собой и коллегами и мотивация высока тогда, когда оплата их труда соответствует аналогичному вознаграждению, которое получили их коллеги за подобные задачи.

Как уже рассматривалось выше (рис. 1.2) стимулирование сотрудников может иметь, как положительное, так и нейтральное или даже отрицательное влияние на их мотивацию, в зависимости от того, какая теория мотивация использовалась и насколько точно она соответствует существующей внутренней среде персонала (то есть личностной системе ценностей каждого отдельного работника).

Кроме того, все методы стимулирования могут воздействовать исключительно на внешнюю среду индивида, а на рабочую мотивацию, которая является производной характеристик его внутренней среды, влияют опосредованно – изменение характеристик внешней среды воздействует на те или иные ценностные ориентации (характеристики внутренней среды), которые как следствие, вызывают определенные поведенческие реакции и выражаются в повышении или снижении мотивации.

Существует огромное количество факторов, которые влияют на рабочие инициативы сотрудников в компании. Однако всю их совокупность можно разделить на 2 основные группы: факторы, определяющие особенности внутренней среды и факторы, характеризующие состояние внешней среды [25].

Внутренняя среда является совокупностью характеристик самих сотрудников, и эти характеристики включают: стремление к личным достижениям (установка на успех), личную эффективность (по субъективным ощущениям), самомотивацию. Рассмотрим эти характеристики подробнее.

Установка на успех. Тут явно прослеживается связь с рассмотренной выше теорией Макклелланда. Сильная устремленность к выполнению поставленной

задачи приводит к повышению энтузиазма касательно работы, стремлению к самосовершенствованию, а также повышению ее качества.

Личная эффективность. Это субъективные ощущения индивида касательно того, насколько он хорошо выполняет свои обязанности и соответствует личным критериям успеха. На первый взгляд влияние этого фактора на общий результат сомнительно, однако человек с положительным самоощущением склонен действовать более уверенно, он совершает меньше ошибок, быстрее принимает решения и в целом получает гораздо больше удовлетворения от выполнения поставленных задач.

Самотивация. При выполнении работы каждый сотрудник рано или поздно сталкивается с неудачами, что неизбежно приводит к падению уровня установки на успех. Именно в таких случаях высокий уровень самотивации позволит сконцентрироваться на цели и не впасть в уныние [25].

Внешняя среда прежде всего касается рабочей обстановки, включая и уровень контроля, и рабочее место, и общение с коллегами и т.д. По сути в ее основные характеристики можно отнести гигиенические факторы Герцберга.

Методы и уровень контроля включают как подходы к оценке персонала, так и отношения субординации. Взаимодействие между уровнями компании имеют очень большое значение для формирования корпоративной культуры и влияют на взаимоотношения персонала. Хорошо организованная система контроля способна мотивировать работников, и наоборот.

Коллектив. От этого фактора напрямую зависит, насколько эффективно смогут взаимодействовать сотрудники при решении поставленных задач, насколько они будут уважать друг друга и соответственно, чувствовать и получать поддержку и признание коллег.

Система стимулирования труда. Несомненно, соответствующие стимулы имеют положительный эффект. Наиболее часто применяется их разделение на: стимулы и штрафы, материальные и духовные стимулы. Очевидно, что стимулы положительно влияют на мотивацию работы, а штрафы могут помочь сотрудникам обращать внимание на свои ошибки и

исправлять их в будущем. Материальные стимулы - это продвижение по службе, повышение заработной платы и т. д., к нематериальным относятся - похвала, отпуск и т. д.

Особенности работы. Согласно теории характеристик работы (JCM), сама природа работы является важным источником мотивации и фокусируется на пяти ее характеристиках: разнообразие навыков, идентичность задачи, значимость задачи, автономия и обратная связь [26]. На самом деле, для разных уровней мотивации на успех и самоэффективности смысл одной и той же работы различен. Поэтому эффективный менеджмент должен быть ориентирован на оптимальное распределение заданий в соответствии с ориентацией персонала.

1.3. Кросс-культурные аспекты теорий мотивации

Значимость кросс-культурных исследований, касающихся теорий управления организациями, обусловлена усилением процессов глобализации.

Исследования в этой сфере посвящены поиску сходств и различий и взаимосвязи между национальными и организационной культурой, и их результаты достаточно противоречивы. Так, выводы, сделанные в рамках проекта, свидетельствуют о значительном влиянии социальной культуры на организационную [27]. Однако работы других ученых оспаривают это утверждение и указывают на то, что национальная культура, хотя и имеет влияние на формирование корпоративной культуры, однако его сила значительно преувеличена [28]. Третья категория работ указывает на то, что связь между организационной и национальной культурой еще не до конца ясна [29].

Отметим, что эти культуры достаточно различаются с точки зрения тех переменных, которые используются для описания (вы никогда не будете

исследовать, как относится организационная культура к вопросам воспитания детей или как много сотрудников компании попадает в происшествия).

Что касается ценностей, которые являются обязательными составляющими и национальной и организационной культур, то и тут мнения ученых разделились. Некоторые из них считают, что символы, ритуалы, нормы и практики выражают ту организационную культуру, которая сложилась в компании [30]. Другие – утверждают, что все это лишь практический опыт, который по сути слабо отражает систему ценностей сотрудников компании, поскольку является лишь заявлением руководителей. И это несоответствие обуславливается их воспитанием в контексте той или иной культуры [31].

Таким образом, организации могут сильно отличаться в смысле практики реализации провозглашенной идеологии, однако быть практически идентичными с точки зрения базовых ценностных ориентаций.

Что касается так называемых конкретных корпоративных ценностей, то организации могут дифференцироваться на основе таких официальных лозунгов, но степень, в которой лидерам удалось привить их своим сотрудникам, является спорным вопросом [32].

Таким образом, даже учитывая дискуссионный характер вопроса о степени влияния национальной культуры на организационную, факт его наличия бесспорен. А исходя из выше изложенных выводов, представленных в работах Хофстеде, можно сделать умозаключение о важности национальной культуры и ценностей, которые для нее характерны, для формирования внутренней среды работника. Очевидно, что особенности и степень развития ее характеристик будут зависеть от базисных установок и ценностных ориентаций, присущих конкретному социуму. А значит для формирования эффективной системы мотивации сотрудников необходимо учитывать влияние культурного фактора на концепции и подходы, которые используются, как основа для ее разработки.

Взаимосвязь между национальной культурой и мотивацией была достаточно широко рассмотрена в работах западных ученых в разных аспектах: определение зависимости успешности компании от уровня мотивированности сотрудников, которое проводилось для азиатских (Япония, Корея и Тайвань) и западных (США, Филиппины и Мексика) стран; еще одно направление – влияние культурных различий на поведение менеджеров; кросс-культурные предпочтения в выборе работы на примера американцев и хорватов; исследование влияния национальной культуры на склонность к предпринимательству среди студентов экономических специальностей [33; 34; 35; 36].

Данное исследование нацелено на анализ соответствия сложившейся практики стимулирования труда тем ценностным установкам, которые имеют наибольшее значение в контексте определенной культуры на примере США и Украины, а также поиск путей повышения рабочей мотивации с помощью учета доминирующих ценностных ориентаций сотрудников.

Однако для решения поставленной задачи следует определить особенности и различия национальных культур, а также, изучить, каким образом они могут повлиять на существующие подходы к мотивации сотрудников.

В научной литературе тема определения национальных особенностей деловых культур достаточно широко освещена. В целом ряде исследований выделяются основные параметры, которые позволяют классифицировать страны. Самые известные работы в этой сфере принадлежат Льюису, Холлу, Тромпенаарсу, Хофстеде, Мейэр, Гестеланду и др. Однако наиболее широкое распространение и известность приобрела классификация Хофстеде, которая позволяет количественно оценить значения параметров практически для любой страны. В данном исследовании мы предлагаем совместить результаты, полученные с помощью модели Хофстеде с подходом к построению карты культурных разниц, который предлагает Мейер для того, чтобы оценить,

насколько применимы методы стимулирования персонала, которые эффективны в одной стране, для другой.

Он утверждает, что «Культура - это коллективное программирование ума, которое отличает членов одной категории людей от другой» [31]. Основываясь на своих исследованиях в крупной многонациональной корпорации IBM, Хофстеде разработал 4-факторную модель культуры, которая обеспечивает эффективную основу для измерения и описания культурных различий. В целом, в рамках этого исследования были оценены более 50 стран. Оригинальная модель Хофстеде включает в себя следующие культурные параметры: дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм/коллективизм и маскулинность/фемининность.

В целом, дистанция власти отражает степень, в которой подчиненные принимают неравенство между работниками и работодателями, факт, что начальники имеют больше власти принимать решения, чем подчиненные, и степень, в которой они подчиняются приказам или принимают мнения своего начальника [31].

Для культур с высоким уровнем дистанции к власти характерно: подчиненные несут ответственность за то, что что-то идет не так; подчиненные всегда ожидают четкого руководства от начальства; начальство открыто демонстрирует свой статус; отношения между работодателями и работниками не совсем доверительные; иерархическая рабочая среда на рабочем месте; социальное разделение - норма.

Для культур с низким уровнем дистанции к власти характерно: вину часто разделяют начальство и подчиненные, или начальство берет ее на себя в виду высокого уровня ответственности; подчиненным назначаются важные задачи; к подчиненным относятся с уважением и доверием; отношения между работодателями и работниками могут быть личными и доверительными; не такая сильная иерархичность рабочей среды; общество стремится быть более равным [31].

Избегание неопределенности – это стремление людей избежать неопределенности и двусмысленности. Для представителей стран, культура которых характеризуется высокой степенью избегания неопределенности, характерно стремление к консенсусу и вера в абсолютные истины. Кроме того, они зачастую склонны к более высоким уровням тревоги и стресса, и существует острая потребность в письменных правилах, планировании, инструкциях, ритуалах и церемониях, которые добавляют структуру к жизни. Напротив, для культур с низкой степенью избегания неопределенности легче принять нестабильность среды и рисковать жизнью, их представители менее напряжены и более расслаблены [31].

Индивидуализм и коллективизм. В индивидуалистической культуре индивиды уделяют больше внимания своим собственным интересам, а не группам, к которым они принадлежат, и лояльность также важнее, чем группа. Кроме того, они уделяют больше внимания личной автономии и хотят быть независимыми. Группа, с которой люди эмоционально близки, невелика и включает в себя только близких родственников, таких как супруги, дети или родители. В коллективистской культуре ситуация совершенно противоположная. В этом случае люди ставят интересы группы над своими, и они более лояльны к своим группам. Кроме того, они не так ценят самостоятельность, как индивидуалисты. Их в группе относительно больше. За исключением ближайших родственников, хорошие друзья, близкие родственники или коллеги также включены. Считается, что люди в культуре коллективизма в некоторой степени более гуманны, чем люди в культуре индивидуализма [31].

Маскулинность/фемининность культуры. Маскулинность характерна для общества, в котором существует четкое различие между ролями мужчин и женщин, и мужские черты включают в себя настойчивость, материализм или материальный успех, эгоцентризм, власть, силу и индивидуальные достижения, тогда как фемининность – это термин для описания общества, где гендерные роли так или иначе перекрываются, и они оба должны быть

скромными, нежными и заботиться о качестве жизни. На рабочих местах люди в мужской культуре амбициозны и стремятся к успеху. Однако люди в женской культуре рассматривают работу как образ жизни, и они стремятся к консенсусу и развивают симпатию к людям, которые находятся в беде или в опасности.

Значимость кросс-культурных различий для теорий мотивации персонала также была доказана эмпирически. Например, тот же Хофстеде писал, что культура имеет влияние на факторы, которые как мотивируют, так и снижают уровень мотивации персонала. Например, для повышения уровня продуктивности работы сотрудников компания, принадлежащая к маскулинной и индивидуалистической культуре США, провела реструктуризацию индивидуальных рабочих мест с целью повышения разнообразия рабочих задач, а компании, для которых присущи фемининные и гораздо более коллективистские культуры Швеции и Норвегии, реструктурировали служащих в рабочие группы – для достижений той же самой цели. Еще один яркий пример – это апробация двухфакторной теории Грецберга в Новой Зеландии. Результаты показали, что для этой страны такие гигиенические факторы, как межличностные отношения и контроль, являются мотивационными [37].

2. МЕХАНИЗМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ КУЛЬТУРНЫХ РАЗНИЦ НА ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Основные подходы к мотивации и стимулированию персонала в американских компаниях

Американские культурные ценности делают особый акцент на индивидуализм и личные интересы, основанные на системе ценностей большинства американцев, эффективности и прагматизме, свободе и патриотизме для создания образа американского народа во всем мире.

С организационной точки зрения, американцы предпочитают удовлетворять свои собственные интересы или принципы, независимо от целей компании. Американское общество демонстрирует низкую дистанцию от власти. Это обеспечивается за счет того, что сотрудникам более низкого звена была предоставлена большая ответственность в плане самостоятельного принятия решений и возможность поставить под сомнение видение высшего руководства.

Американцы также имеют низкий уровень избегания неопределенности, что означает, что они не чувствуют себя под угрозой в ситуациях с высокой степенью неопределенности. Американская культура подчеркивает количественный аспект жизни и поэтому считается высоко материалистичной и не заинтересованной в культивировании долгосрочных отношений. Это может объяснить в некоторой степени, то, что с каждым годом регистрируется все больше и больше фактов мошенничества в США в отличие от Японии, где доминирует менталитет совершенно другой, а организационная культура и ценности компаний основаны на принципах социального обеспечения.

Стиль управления основан на англо-саксонской модели капитализма, базирующейся на индивидуальном успехе и краткосрочной прибыли. Также проявилась сильная авторитарная идеология, утверждающая, что статус человека определяется исключительно его работоспособностью.

Система внутренних коммуникаций достаточно формализована и основывается на обмене информацией через определенные медийные каналы связи. Встречи на американских предприятиях имеют некоторые особенности: сосредоточены на конкретной цели, завершаются конкретными и точными решениями и возглавляются председателем собрания, который не обязательно относится к высшему уровню организационной иерархии, но обладает необходимыми полномочиями в решении конкретной задачи [38].

Поскольку организации стали больше участвовать в международной торговле и миграции рабочей силы, пожизненная занятость осталась в далеком прошлом. Рабочие места заполняются и освобождаются достаточно быстро. Но быть уволенным - это не клеймо. Американцы склонны часто менять компанию и работу, поэтому работодатели предпочитают менять персонал на такой, какой необходим в данный момент, вместо того чтобы вкладывать средства в его подготовку. Эта политика приводит к тому, что самые значительные инвестиции в человеческие ресурсы направлены на подбор и набор персонала.

В основе продвижения лежат навыки, уровень образования и личные достижения и качества. Кроме того, для руководства высшего звена большое значение имеет и опыт работы, что подтверждается данными исследований. Так, 75% топ-менеджеров достигли по крайней мере возраста в 45 лет, на тот момент, когда они были назначены на руководящие должности.

В США существует два типа профессиональных объединений: союзы, организованные на основе принадлежности к определенной профессии, и отраслевые союзы, организованные на основе общей сферы деятельности. Отношения корпораций и профсоюзов всегда были напряженными, и членство в них по-прежнему привлекает работников, потому что коллективное представительство позволяет вести переговоры с компаниями на равноправной основе. Они внесли большой вклад в улучшение положения трудящихся, главным образом путем переговоров о заработной плате, льготах, не связанных с заработной платой, и улучшении условий труда. Наиболее

важными вопросами, в решении которых профсоюзы играют значительную роль, являются заработная плата и условия труда, в которых преобладают такие критерии, как стаж работы и достигнутые результаты.

Что касается практики управления мотивацией персонала и основных методов стимулирования, которыми пользуются компании, то наибольшее распространение получили методы материального стимулирования, такие как: увеличенные ставки за переработанные часы, двойные тарифы за работу в праздничные и выходные дни, постепенное повышение почасовой оплаты труда в зависимости от стажа работы в компании (самый распространенный вариант – повышение почасовой оплаты через определенные промежутки времени в зависимости от личных результатов).

Основные методы нематериального стимулирования, включенные в компенсационный пакет, которые используют самые успешные американские компании представлены в табл. 2.1.

Табл. 2.1 – Структура нематериальной составляющей компенсационных пакетов ведущих американских компаний

Составляющая	Название компании						
	Google	Airbnb	Dropbox	Facebook	Paddy power	Diageo	Proctor & Gamble
Бесплатное питание	да	нет	да	да	да	да	нет
Бесплатный проезд до места работы	да	нет	нет	нет	нет	нет	да
Фитнес на рабочем месте	да	нет	нет	да	нет	да	нет
Бесплатная йога	нет	да	нет	нет	нет	нет	нет
Скидки на посещение спортзала	нет	нет	нет	нет	нет	да	да
Медицинское обслуживание на рабочем месте	нет	нет	нет	нет	нет	да	нет
Бесплатные консультации	нет	нет	нет	нет	да	нет	нет
Пинг понг	нет	да	да	нет	нет	нет	нет
Возможность приносить домашних животных	да	да	нет	нет	нет	нет	нет
Консьерж	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет

Длительные декретные отпуска	да	нет	нет	да	нет	нет	нет
Оплачиваемый детский сад	нет	нет	нет	да	нет	нет	нет
Компенсация стоимости проезда во время отпуска	нет	да	нет	нет	да	нет	нет
Оплачиваемые путевки	нет	нет	нет	нет	нет	нет	да
Полностью оборудованная музыкальная студия для персонала	нет	нет	да	нет	нет	нет	нет
Скидки сотрудникам на продукцию компании	нет	нет	нет	нет	нет	да	да

Источник: составлено автором на основании [39]

Интересно, что данные опросов, проведенных среди американских служащих, свидетельствуют о том, что большинство из них (57%) склонны выбирать потенциальное место работы, исходя из престижности компании и ее репутации [39]. И готовы пойти на менее привлекательные условия ради престижа.

Исследование, проведенное Американским обществом управления человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management), в котором приняли участие 473 человека, выявило, что 87% сотрудников США покидают организации по собственной инициативе [40]. Из общего числа тех, кто покидает компании по собственной инициативе, 50% сотрудников не требуют изменений условий контракта, а 40% покидают организацию, в которой они работают, поскольку ее руководство отклонило требуемые изменения контракта. И такая ситуация говорит о том, что удовлетворенность своим рабочим местом и выполняемыми обязанностями находится не на слишком высоком уровне.

Общая статистика увольнений сотрудников в зависимости от размера компании представлена в табл. 2.2.

Табл. 2.2 – Доля сотрудников, меняющих место работы

Общее число сотрудников компании, чел.	Количество работников, сменивших место работы, %
Более 5001	26

От 2501 до 5001	21
от 100 до 300	16

Источник: Составлено автором на основании [38]

Таким образом, данные свидетельствуют о том, что процент уволившихся тем выше, чем больше размер компании. При этом 87% уволившихся среди основных причин называют:

- более привлекательный компенсационный пакет, предлагаемый новым работодателем, из которых 75% составляет заработная плата, предлагаемая новой организацией, а 25% составляют премии и другие бонусы.

- Перспективы карьерного роста на новой работе. При этом 61% уволившихся отмечает невозможность дальнейшего продвижения на старой работе; 39% - это заинтересованность в новых задачах, которые будут входить в сферу ответственности на новой работе.

Компании осознали, что постоянная текучесть кадров и относительно раннее их высвобождение являются одной из самых больших проблем, с которыми они сталкиваются в области людских ресурсов, что имеет многочисленные последствия с финансовой точки зрения и в долгосрочной перспективе, с развитием компании.

В целях борьбы с текучестью кадров и текучестью кадровых ресурсов компании разработали несколько способов мотивации для ограничения влияния колебаний персонала, а именно: обеспечение возможностей карьерного роста; устранение консервативного труда, мотивации труда посредством диверсификации рабочего места или смены уровня деятельности персонала; мотивационные пакеты последовательны и разнообразны; забота организации о проблемах сотрудников; безопасность, здоровье и благополучие работников на работе; определение стандартов и ориентиров для расширения возможностей сотрудников для достижения эффективности своего бизнеса.

Такой пересмотр практики управления человеческими ресурсами свидетельствует о постепенной смене парадигмы американского стиля в сторону более социально ориентированного подхода.

2.2. Особенности управления мотивацией персонала в японских компаниях

По мнению специалистов, Германия является примером экономического чуда в Европе, а Япония – успешной моделью долгосрочного развития в Азии [41]. Несмотря на то, что многие факторы ответственны за «экономическое чудо» Японии, основное внимание было уделено методам и моделям, используемым в управлении человеческими ресурсами. Что особенно интересно, так это взаимосвязь между патерналистским стилем управления и склонностью сотрудников к работе, поскольку труд считается истинным секретом японского успеха.

По мнению специалистов, тремя столпами японского управления человеческими ресурсами являются: принцип долгосрочной занятости, принцип трудового стажа и профсоюзы, как выражение общей приверженности работников. Поощряются долгосрочная занятость, приверженность и чувство принадлежности работников к организации. Долгосрочная занятость - это не то же самое, что и постоянный профессиональный работник на той же должности. Напротив, этот принцип японского управления персоналом стимулирует внутреннюю мобильность сотрудников в их собственных компаниях. Речь идет об обеспечении долгосрочного найма работников в организациях независимо от занимаемых ими должностей. Существует тенденция анализировать и понимать долгосрочные обязательства с точки зрения развития персонала, его продвижения в компании.

Профсоюзы, как правило, представляют интересы большинства сотрудников одной или нескольких компаний. Главной их особенностью является решение проблем и завершение переговоров с руководством компании на основе консенсуса. Отношения взаимны, потому что профсоюзы участвуют в устранении большого числа проблем, с которыми сталкиваются сотрудники на работе: условия труда, здоровье и безопасность на работе, система вознаграждений и т. д.

Хотя забастовки не являются обычным явлением, когда они возникают, не предпринимаются строгие меры, поскольку демонстрации не нарушают нормальный рабочий процесс, они происходят, как правило, в нерабочее время или в выходные дни. Принцип старшинства влияет на подходы к продвижению и вознаграждению работников. В настоящее время наблюдается тенденция замены концепции стабильности работы при карьерном росте. Внедрение вознаграждений на основе результатов работы и ежегодных премий сотрудникам представляет собой методы работы с персоналом, используемые в западных компаниях. Хотя в настоящее время в японском менеджменте зафиксирован ряд изменений, следует отметить, что основы японской системы управления персоналом по-прежнему сильно влияют на практику управления [38].

В то время как протестантская этика США подчеркивает независимость и индивидуальное благополучие, в Японии она базируется на сочетании синтоизма, конфуцианства, даосизма и буддизма. В результате это породило патерналистскую идеологию, которая легла в основу подходов к индустриализации, организации и управлению в японской деловой практике.

Руководство Японии уделяет особое внимание человеческим ресурсам, набор персонала рассматривается как долгосрочная инвестиция. При отборе приоритет отдается личностным качествам, необходимым для интеграции знаний и профессиональных навыков. Система занятости, применяемая в Японии, изначально нацелена на удовлетворение одного из основных стремлений работников во всем мире, а именно: обеспечение занятости.

Использование ротации и обучения персонала в соответствии с потребностями бизнеса, словно говорит потенциальному сотруднику: «Мы доверяем вам и верим, что вы - тот человек, который нам нужен в течение следующих 50 лет», что усиливает его чувство долга, испытываемое перед компанией и способствует мобилизации усилий для того, чтобы оправдать оказанное доверие [38].

Политика оплаты труда учитывает навыки и трудовой стаж сотрудников. Разрыв в заработной плате между лицами с высшим и средним образованием невелик, однако критерием мотивации является возраст. Количество лет, проработанных в компании, является основным фундаментом для определения размера заработной платы по особенностям и продвижению по службе. Следует отметить, что с возрастом заработная плата в компании растет очень быстро. Обычно пенсионные выплаты превышают заработную плату в 3,5 раза. Кроме того, сотрудники получают бонусы за тяжелую или опасную работу, а также сверхурочные и оклады в зависимости от семейного положения [38].

Японские служащие, как правило, разборчивы в выборе компании для работы. Опросы показывают, что они предпочитают работать под руководством требовательных менеджеров, которые при этом показывают заботу о личной жизни работников, а не требовательных менеджеров, заинтересованных только в производительности труда.

Эта система поощряет поведение, демонстрирующее идентификацию с командными усилиями, о чем свидетельствует частая практика пения гимна компании, отказ от положенных выходных и стремление разделить успех со всеми членами рабочей группы. Отсюда выплывает и особенность конкуренции – она тоже коллективная, то есть имеет место соревнование между рабочими группами, параллельными подразделениями или другими компаниями в отрасли.

Таким образом, люди мотивированы поддерживать гармонию и участвовать в групповых действиях, не только на работе, но и в нерабочее время общения.

Однако образ групповой лояльности может быть скорее идеологическим, чем практическим, особенно для людей, которые не достигают вершины.

Как правило, чем крупнее компания, тем больше льготы для сотрудников, но тем ниже будет базовая заработная плата. Крупные компании имеют большие преимущества в плане льгот, безопасности и комфорта, но низкую базовую заработную плату. Небольшие венчурные компании, как правило, должны платить более высокую базовую заработную плату, но предоставляют меньше социальных гарантий [42].

Обычная структура компенсационного пакета представлена в табл. 2.3. Среди всех перечисленных составляющих есть обязательные, в частности – расходы на страхование, а есть – необязательные, которые могут варьироваться от компании к компании, например, компенсация проезда общественным транспортом. Однако все перечисленные составляющие наиболее распространены в практике японских компаний.

Табл. 2.3 – Структура компенсационного пакета японского служащего

Составляющая пакета	Характеристика
Оплачиваемый отпуск	не менее 10 дней в год по истечении шести месяцев до 20 дней при стаже работы более шести с половиной лет
Отпуск по болезни	в Японии нет права на отпуск по болезни (некоторые иностранные компании предоставляют своим работникам отпуск по болезни в качестве особого пособия)
Социальное обеспечение: 1. Гражданское медицинское страхование 2. Социальное обеспечение	1. Нацелено на самозанятых людей, или на временных сотрудников или на работающих неполный рабочий день. Человек регистрируется и выплачивает ежемесячную страховую премию, в соответствии с доходом. Покрывает 70% стоимости любого лечения. Многие получают частную страховку для покрытия остальных 30% расходов на случай серьезной болезни или травмы.

	2. Комплексное страхование, представляет собой систему взносов, согласно которой 50% стоимости ежемесячных премий покрывается работником за счет вычетов из заработной платы, а 50% выплачивает работодатель. Сюда входят: медицинское страхование, страхование от несчастных случаев на производстве, страхование по безработице и пенсионное обеспечение
Коммутационные расходы	возмещение расходов на оплату проезда на основании месячного тарифа на поезд
Бизнес расходы	полностью возмещаются сотрудникам (проезд, питание, проживание)
Расходы, не связанные с работой (например, членство в спортивном клубе)	обычно должны включаться в заработную плату и облагаться налогом. Их возмещение как правило, не включается в квитанцию
Оплата сверхурочных	если сотрудник работает более 40 часов в неделю, то компания должна платить за сверхурочные часы, если это на регулярной основе, то подписывается соглашение «статья 36»
Краткосрочный отпуск / Долгосрочный отпуск	не регулируются трудовым законодательством. Это вопрос соглашения между компанией и работником. Обычно сотрудники могут взять неоплачиваемый короткий отпуск
Декретный отпуск	отпуск по беременности и родам в Японии охватывает период от 6 недель до предполагаемой даты рождения и до 8 недель после родов
Отпуск по уходу за ребенком	распространяется как на женщин, так и на мужчин. Начинается со дня, когда заканчивается предыдущий и длится до дня, когда ребенок достигает возраста 1 года
Компенсация во время декретного отпуска	Во время отпуска по беременности и родам заработная плата работника будет покрываться за счет социального страхования в пределах примерно 2/3 от базовой заработной платы.
Компенсация во время отпуска по уходу за ребенком	Покрывается страховкой. Компания может внести определенную сумму оплаты в течение этого периода, общая сумма не должна превышать 2/3 заработной платы.
Дополнительный оплачиваемый выходной день	<ol style="list-style-type: none"> 1) Отпуск по причине смерти в семье (до 5 дней) 2) Отпуск для посещения буддийских поминальных служб 3) Вступление в брак (5 дней) 4) Участие в суде как присяжного заседателя

Источник: составлено автором на основании [42; 43]

Для определения факторов, имеющих наибольшее значение для трудовой мотивации в Японии, воспользуемся результатами опросов служащих в 2-х компаниях, представленных в работе Ю. Тагаши в 2015 г. [44]. В этом исследовании предложено выделить 9 основных мотивационных факторов, каждый из которых включает в себя подфакторы (табл. 2.4).

Табл. 2.4 – Факторы и подфакторы, влияющие на мотивацию сотрудников

№	Мотивационный фактор	Подфакторы
1	Оценка сотрудника	Оценка со стороны руководителя, оценка со стороны сотрудников, оценка со стороны подчиненных, оценка со стороны клиентов и оценка со стороны общественности
2	Позиционирование	ясность собственной роли, целеполагание, вклад в деятельность компании
3	Рост	Возможность профессионального развития, система продвижения и система образования
4	Доход	заработная плата, премии и оплата за сверхурочную работу
5	Человеческие отношения	отношения с руководителем, отношения с коллегами и отношения с подчиненными
6	Условия труда	объем работы и рабочее время
7	Работа	интересность работы, сложность работы, удовлетворение, получаемое от работы, авторитет перед другими
8	Рабочее место	удобство рабочего места, соответствие медицинским требованиям, чувство единства и сотрудничество между отделами
9	Баланс работы и отдыха	системы отпуска по уходу за ребенком, отпуска по уходу за бабушкой и отпуска по уходу за семьей, система краткосрочной работы, система оплачиваемого отпуска, телеработа

Источник: составлено автором на основании [45]

Исследователи оценили фактор, получивший наивысший рейтинг, как такой, который имеет доминирующее значение для мотивации служащих, а остальные факторы были расположены в порядке убывания от сильного к слабому.

Статистически обработанные результаты опроса для компаний А и Б представлены на рис. А.1, А.2, А.3, А.4.

В результатах для компании А, где среди работников относительно большое количество матерей, работающих неполный рабочий день, в возрасте за 40 лет, как основные мотивационные факторы доминируют интересность работы, зарплата и премии. Установление целевых показателей, системы отпусков по уходу за ребенком, дистанционная работа, система краткосрочной работы, оценка со стороны руководителя и жизнеспособность рабочего места также в различной степени влияли на мотивацию работы. Между тем, власть над другими не была фактором, влияющим на мотивацию работы.

В результатах для Компании В, где основная часть респондентов пришлось на персонал, не состоящий в браке и работающий на полную ставку в возрасте от 20 до 30 лет, основными мотиваторами были определены возможность профессионального развития, зарплата и премии. Ясность собственной роли, объема работы, рабочего времени, оценки со стороны руководителя, оценки со стороны клиентов, интересность работы, сложность работы, удобство рабочего места и отношения с руководителем также в различной степени влияли на мотивацию работы. Система продвижения по службе и сотрудничество между отделами не оказали заметного влияния на мотивацию.

2.3. Анализ современных моделей управления мотивацией персонала в контексте культурных особенностей ценностных ориентаций сотрудников

Говоря о ценностных ориентациях исследуемых культур, необходимо определиться с основным подходом, который будет использоваться в рамках данной работы. Ранее в теоретической части мы рассматривали классификацию культур, предложенную Хофстеде. Учитывая широкую распространённость, охват и доступность результатов исследования, дальнейший анализ мы также будем проводить на ее основании, в

совокупности с методом построения карт культурных различий, предложенных Мейер [31; 46]

Сравнительная диаграмма с использованием численного выражения характеристик 6-Д модели Хофстеде для Японии и США приведена на рис. 2.1

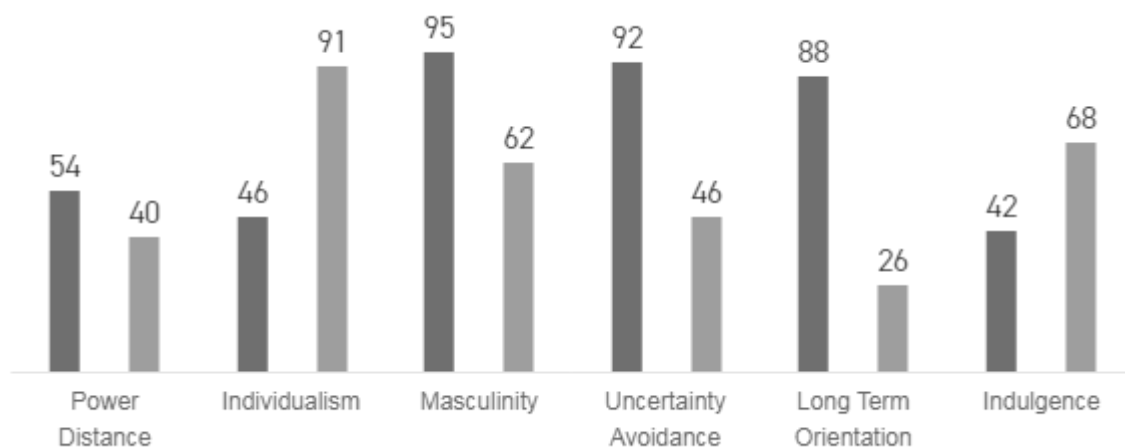


Рис. 2.1 – Значения параметров культурных различий по модели Хофстеде для США и Японии

Источник: [47]

Отметим, что несмотря на то, что эти культуры считаются полярными с точки зрения ценностных ориентаций, значения некоторых параметров, хоть и различны, однако относительно недалеко отстоят друг от друга, например – дистанция к власти. Тем не менее, принимая во внимание принцип относительности, предложенный Мейер, наличие культурных различий следует оценивать исходя из их идентификации, независимо от того, насколько велико их численное выражение. Просто принимая как факт, что в этом культуры различны по отношению к друг другу.

Более подробно полученные значения для обеих стран интерпретированы в табл. 2.5.

Табл. 2.5 – Интерпретация значения параметров культурных различий для США и Японии

Параметр	США	Япония
Дистанция к власти	Принцип «свободы и справедливости для всех»; четкий акцент на равных правах во всех аспектах	Япония является умеренно иерархичным обществом. Однако эта страна менее иерархична, чем другие

	американского общества и правительства; иерархия установлена для удобства, начальство доступно, а менеджеры полагаются на	азиатские страны. Существует четкое представление о том, что все рождаются равными, и любой может добиться.
Индивидуализм/коллективизм	отдельных сотрудников и команды; общение является неформальным, прямым и в определенной степени основанным на участии; общество слабо сплоченное; американцы привыкли вести дела или общаться с людьми, которых они плохо знают; сотрудники должны быть самостоятельными и проявлять инициативу; найм, продвижение по службе и решения основаны на заслугах и навыках	Японское общество во многом коллективистское, но гораздо меньше, чем большинство ее азиатских соседей. Здесь нет расширенной семейной системы. Японцы воспринимаются как коллективисты по западным стандартам и индивидуалисты по азиатским стандартам. Они более приватны и защищены, чем большинство других азиатов.
Маскулинность/ фемининность	Поведение в школе, на работе и в игре основано на общих ценностях: люди должны «стремиться быть лучшими, какими могут быть» и что «победитель получает все»; американцы склонны демонстрировать и свободно говорить о своих «успехах» и достижениях в жизни; американцы «живут, чтобы работать», чтобы они могли получить денежные средства вознаграждение и, как следствие, достижение более высокого статус; считается, что рабочие конфликты до определенной границы даже полезны, так как позволяют выявить победителя;	Япония является одним из самых маскулинных обществ в мире, но в сочетании с мягким коллективизмом, вы не увидите утвердительно и конкурентного индивидуального поведения. Существует жесткая конкуренция между группами. В корпоративной Японии сотрудники наиболее мотивированы, когда они сражаются в выигрышной команде против своих конкурентов. Японский трудоголизм также проявление маскулинности. Женщинам трудно преуспеть в карьере.
Избегание неопределенности (риска)	существует достаточная степень признания новых идей, инновационных продуктов и готовности попробовать что-то новое; более терпимы к идеям или	Япония - одна из стран, наиболее сильно избегающих неопределенности; жизнь тут сильно ритуализирована, а в

	мнениям любого человека и допускают свободу выражения мнений;	бизнесе много времени и усилий вкладывается в технико-экономические обоснования, все факторы риска должны быть учтены.
Долговременная ориентация	Очень низкое значение, что приводит к тому, что они склонны анализировать новую информацию, чтобы проверить, правдива ли она; очень практичны, что отражается в менталитете «умей делать»; компании оценивают свои результаты на краткосрочной основе, а отчеты о прибылях и убытках выпускаются ежеквартально; люди стремятся к быстрым результатам на рабочем месте	Сильно проявлена долгосрочная ориентация, обществу присущ фатализм. В корпоративной Японии это выражается в долгосрочном найме, постоянно высоком уровне инвестиций в НИОКР, и т. д.. Компании существуют не для прибыли, а для того, чтобы служить акционерам и обществу в целом для многих будущих поколений.
Экспрессивность, терпимость/сдержанность	США относится к умеренно экспрессивным культурам, что выражается в следующей установке: работай усердно и отдыхай усердно; само общество достаточно консервативно	Эта культура относится к сдержанным. Это проявляется в склонности к цинизму и пессимизму; не уделяется особого внимания досугу и контролируются удовлетворение своих желаний.

Источник: составлено автором на основании [47]

Теперь предлагаем обратиться к результатам опросов, представленных в рамках проекта WVS (World Value Survey) и составить таблицу распределения ответов респондентов под критерии, предложенные Хофстеде (табл. 2.6). Из всего количества вопросов, предложенных респондентам были выбраны по 2 под каждую категорию, которые с нашей точки зрения, наилучшим образом иллюстрируют значение культурного параметра по модели Хофстеде.

Табл. 2.6 – Распределение ответов респондентов опросов WVS согласно модели параметров культурных различий Хофстеде

№	Вопрос в рамках проекта WVS (World Value Survey)	Количество ответов, %	
		США	Япония
1.	Дистанция к власти		

1.1	Упорный труд в итоге приведет к успеху в карьере и процветанию (полностью согласен)	20,1	7,8
1.2	Каков ваш уровень доверия к власти (высокий)	7,1	76,1
	2. Индивидуализм/коллективизм		
2.1	Живете ли вы со своими родителями? (да)	11,8	32,3
2.2	Мне очень важно быть очень успешным (это точно про меня)	8,2	2
	3. Долговременная ориентация		
3.1	Какой самый высокий уровень образования вы имеете? (высшее законченное)	30,6	46,5
3.2	Насколько приемлемо использовать схемы уклонения от налогов (совершенно неприемлемо)	67,9	83,8
	4. Избегание неопределенности		
4.1	Какой самый высокий уровень образования вы имеете? (высшее законченное)	30,6	46,5
4.2	Важно ли учить детей создавать накопления (да, важно)	31,6	47,8
	5. Маскулинность/фемининность		
5.1.	Из мужчин получаются лучшие руководители, чем из женщин (согласен)	9,6	22,1
5.2	Высшее образование более важно для мужчин, чем для женщин (согласен)	5,2	13,4
	6. Терпимость/сдержанность		
6.1	Люди, принадлежащие к другим религиям также нравственны, как те, кто принадлежит к моей (совершенно согласен)	29,0	0,8
6.2	Важно ли воспитывать в детях толерантность и терпимость? (важно)	71,8	64,6

Источник: составлено автором на основании [48]

Фактически все выбранные для сравнения вопросы соответствуют характеристикам, предложенным Хофстеде. Теперь рассмотрим факторы, которые были идентифицированы в работе Сильвертона, как мотивирующие для американских служащих [49]. Среди тех, значимость которых исследовалась присутствовали: удовлетворение от проведенной работы и полученного результата, вовлеченность в работу, внимание менеджера к личным проблемам, безопасность работы, хорошая заработная плата, заинтересованность в работе, продвижение и служебный рост, лояльное

отношение к сотрудникам, хорошие условия работы, тактичные меры и процедуры контроля.

Американские менеджеры на первое место поставили такие факторы, как безопасность работы, удовлетворение от достигнутых результатов, интересные задачи, хорошую заработную плату. Интересно, что простые служащие выбрали другие приоритеты: удовлетворение от полученного результата, интересные задачи, безопасность работы, карьерный рост, заработную плату. Отметим, что хоть порядок и изменился, набор практически остался тот же, кроме карьерного роста, что еще раз подчеркивает стремление американских служащих к вертикальному карьерному росту и может использоваться, как мотивационная составляющая. Однако очевидно, что для менеджмента этот подход стоит видоизменять.

Если сопоставить основные мотивирующие факторы и страновые особенностями моделей бизнес культур США и Японии, то получим следующее распределение (табл. 2.7).

Табл. 2.7 – Соответствие мотивирующих факторов и параметров модели Хофстеде для США и Японии

Страна	Культурные параметры	Мотивирующий фактор
США	дистанция к власти – 40 Индивидуализм – 91	заработная плата безопасность работы вертикальный карьерный рост + репутация компании, ее престижность
	маскулинность 62	удовлетворение от достигнутых результатов заработная плата карьерный рост интересные и трудные задачи
	избегание неопределенности – 46	карьерный рост
	долгосрочная ориентация – 26	вертикальный карьерный рост
	терпимость/экспрессивность - 68	
Япония	дистанция к власти – 54 индивидуализм – 46	Оценка со стороны руководителя, отношения с руководителем, возможность профессионального развития
	маскулинность - 95	Установление целевых показателей, оценки со стороны руководителя,

		клиентов, интересность и сложность работы
	избегание неопределенности – 92	Ясность собственной роли
	долгосрочная ориентация – 88	Удобство рабочего места,
	терпимость/экспрессивность - 42	

Источник: составлено автором

Таким образом, мы можем видеть, что наибольшее количество основных факторов, влияющих на мотивацию работников припадает на те характеристики модели Хофстеде, которые набрали наибольшее количество баллов. А значит, имеет смысл использовать их, как основу при разработке методов стимулирования труда и составления компенсационных пакетов. Конечно, этот подход не может быть единственным, так как дает лишь приближенные оценки. И получение наиболее релевантной модели мотивации должно включать дополнительное анкетирование для выявления индивидуальных особенностей служащих.

3. ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ПОДХОДОВ К СТИМУЛИРОВАНИЮ СОТРУДНИКОВ В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

В условиях глобализации все больше предприятий начинают нанимать иностранных сотрудников. Данная тенденция наиболее характерна для транснациональных корпораций. Как мы уже рассматривали ранее, сотрудники из разных культур имеют разное понимание и восприятие управления и лидерства, а также разные взгляды на стандарты организационного поведения. Выводы из предыдущих разделов свидетельствуют о том, что и подходы к их мотивации должны быть различными, если речь идет о повышении эффективности работы. Таким образом, предприятия должны серьезно рассматривать и решать проблемы, вызванные межкультурными факторами.

Создание соответствующих стимулов для сотрудника является важной частью управления человеческими ресурсами на предприятиях. Другими словами, они призваны мобилизовать энтузиазм и инициативу сотрудников различными способами, чтобы завершить задачу и реализовать цели предприятий с большим количеством и качеством.

Эффективный механизм стимулирования может поднять энтузиазм сотрудников и стимулировать их внутренний потенциал, так что они могут прилагать значительные и постоянные усилия для достижения целей компании [50].

Ранее мы рассматривали модель Хофстеда как базис для объяснения разниц в основных мотивирующих факторах. Применяя эту теорию культурных различий к работникам из разных культур, мы можем сделать некоторые предположения относительно стимулов:

1) Высокий индивидуализм означает, что работники, скорее всего, будут мотивированы возможностями для личного продвижения по службе и автономии; тем не менее, коллективизм (или низкий индивидуализм) означает,

что работники с большей вероятностью будут мотивированы достижением коллективных целей и получением коллективной поддержки.

2) Высокая дистанция власти подразумевает наличие факторов стимулирования в отношениях между сотрудниками и менеджерами, в то время как малая дистанция власти означает, что сотрудники с большей вероятностью будут мотивированы командной работой и отношениями со сверстниками.

3) высокая степень избежания неопределенности означает, что работнику необходимо обеспечить безопасность работы; с другой стороны, те сотрудники с низким уровнем избежания неопределенности, как правило, поощряются возможностями для изменений и быстрого продвижения по службе.

4) Высокая маскулинность означает, что большинство сотрудников могут принимать традиционные задачи по социальной работе и ролям, но в более фемининной культуре границы относительно неясны, а сотрудники стимулируются более гибким разделением ролей.

5) Высокая степень долгосрочной ориентации указывает на то, что сотрудники могут быть мотивированы личным карьерным путем, описанным предприятием, в то время как краткосрочная ориентация означает, что сотрудники больше озабочены немедленной заработной платой и другими условиями лечения.

Заметим, что эти выводы подтвердились после анализа основных мотивирующих факторов в США и Японии, представленных в табл. 2.7.

Неправильные суждения об этих культурных переменных на рабочем месте не только приведут к отказу механизма стимулирования, но также могут привести к непредсказуемым негативным последствиям. В Таиланде, например, индивидуальный ценностный план стимулирования противоречит традиции коллективного сотрудничества в обществе. Таким образом, введение индивидуального ценностного плана стимулирования приведет к снижению производительности труда, а не к ее повышению у сотрудников в Таиланде,

поскольку они психологически привычны отказываться от открытой конкуренции.

В результате мы должны понимать их потребности, цели, ценности и ожидания при рассмотрении вопроса о том, как мотивировать сотрудников из разных культур. Независимо от их национальности или культурного происхождения, они всегда надеются, что их потребности могут быть удовлетворены [51].

Для того, чтобы понять, какие именно стимулы могут быть действенными в случае работы с кросс-культурной командой, мы проанализируем межкультурный стимул сотрудника по четырем аспектам: значимость работы, иерархия потребностей и дихотомия внутренних и внешних факторов, а также механизм вознаграждения и наказания.

Для любого персонала работа имеет шесть важных ценностных значений: 1) обеспечивать доход, необходимый для жизни; 2) быть интересной и приносить удовлетворение; 3) обеспечивать связи с другими; 4) обеспечивать способы обслуживания сообщества; 5) заставить людей не сидеть сложа руки; 6) обеспечивать социальный статус и престиж.

Принимая во внимание общий культурный фон, сравнение значимости работы имеет более широкое значение. Например, тайцы любят больше отдыхать в течение рабочего дня. Напротив, большинство китайских, немецких и американских сотрудников относятся к работе более серьезно. Особенно в Китае, руководство предприятия в основном ориентировано на работу, когда китайские сотрудники сталкиваются с пятидневной рабочей неделей, а также сверхурочными и ночными выходами. Даже если они переутомлены, они должны закончить свою работу вовремя.

Японские сотрудники придают мало значения социальному статусу и престижу, которые приносит работа. Это потому, что такого рода потребности могут быть удовлетворены в других сферах их жизни, например, через семью или общество. Для работников из стран Ближнего Востока религия играет важную роль во всех аспектах жизни (включая работу). Рабочая философия

ислама гласит, что работа - это обязанность достигать совершенства, а их мотивация находится на самом высоком уровне. Мусульмане считают, что работа является своего рода добродетелью, но также необходим баланс между личной и общественной жизнью. Работники в Аравии определяют жизненные ценности посредством вклада отдельных лиц в свои семьи, а работа считается решающим фактором в способности человека наслаждаться общественной и семейной жизнью.

Существуют и другие факторы, которые также могут влиять на значимость работы в восприятии работников, например, относительный уровень достатка в их странах [52]. Когда условия жизни людей высоки, значимость работы больше, чем просто обеспечение базовых жизненных потребностей.

Экономическое неравенство между разными странами приводит к разному отношению к работе в разных странах. В частности, молодые люди в странах Дальнего Востока и Ближнего Востока обладают высочайшим чувством трудовой этики и чувством достижения (чувство достижения означает овладение определенным видом знаний, навыков и т. д. с помощью постоянных усилий).

Исследования в данной сфере показывают, что существует множество причин разного отношения работников к работе, включая культурные, экономические и другие причины [53]. Когда мы рассматриваем потребности и мотивацию работников разных культур на рабочем месте, необходимо учитывать эти сложные причины, чтобы спроектированный механизм стимулирования мог сыграть ожидаемую роль.

Когда речь идет о необходимости мотивации кросс-культурного коллектива, мало понимать существующие различия и то, как это отражается на основных мотивах, побуждающих персонал выполнять свои задачи. Важно найти те общие потребности, которые обеспечат жизнеспособность системы для представителей всех стран, которые входят в коллектив компании.

Одним из наиболее часто используемых в этой ситуации подходов, несмотря на критику, остается иерархия потребностей по Маслоу, которую мы рассматривали в разделе 1.2.

Из этой теории следует, что сотрудники разных национальностей имеют общие потребности, которые можно объединить в группы по целям в рамках их организационной жизни:

- цели, такие как рабочая зона, рабочее время, рабочая среда, предельное благосостояние и безопасность труда – базовые потребности;
- отношения с коллегами и начальством – потребность в общении, причастность;
- рабочие проблемы и возможности использовать свои навыки – причастность, самореализация и совершенствование.

Однако сотрудники из разных стран по-разному определяют то, что дает основное ощущение удовлетворенности рабочим местом. Например, китайские служащие, израильские служащие и корейские служащие считают, что «результат» является наиболее важным, поскольку отвечает потребностям самореализации; однако для немецких сотрудников, голландских и американских сотрудников «удовольствие от работы» является наиболее важным.

Можно сделать четкий вывод о том, что работники разных культур имеют схожие потребности, но степень удовлетворения, которое они получают от работы, различна. На многих международных предприятиях установлено, что потребности локальных служащих и способы их работы отличаются от потребностей сотрудников-нерезидентов. Японская Mazda Motor Corp также столкнулась с этой проблемой на своем заводе в Мичигане. Японские предприятия, как правило, демонстрируют признание своих сотрудников медалями, вниманием и аплодисментами, и некоторые японские сотрудники могут даже злиться, когда получают материальные вознаграждения, потому что такого рода вознаграждения означают, что им

придется работать усерднее, чтобы снова получить материальные вознаграждения. Таким образом, их неявно стимулируют работать еще усерднее, а не благодарят за хорошо выполненные обязанности. Японские компании сосредоточены на командах или общих целях предприятий, в то время как американцы уделяют внимание индивидуальным целям, достижениям и материальным вознаграждениям.

По сравнению с западной культурой, в восточных культурах больше внимания уделяется общим, а не индивидуальным потребностям общества. Потребности китайских работников включают четыре уровня: 1) индивидуальное благосостояние; 2) физиологические потребности; 3) чувство безопасности; и 4) самореализация в обществе (рис. 3.1). Трудно оценить и измерить индивидуальные потребности китайских работников, так как Китай является страной с высоким уровнем коллективизма [54]. Как видно из культурного развития Китая, политическая вера играет доминирующую роль в стимулировании многих аспектов [55]. В качестве основы промышленной системы руководителям предприятий и работникам даются четкие и подробные инструкции, которым они должны следовать [56]. В Китае очень важно, чтобы рядовые сотрудники становились членами рабочей группы. В то же время деньги также являются стимулом. Исторически обусловлено, что китайские служащие больше стремятся к экономии.



Рис. 3.1 – Пирамида потребностей Маслоу для китайских служащих

Источник: [57]

Для формирования правильного видения общей концепции системы мотивации в компаниях с мультинациональным рабочим коллективом, мы предлагаем проанализировать основные мотивационные факторы, а также параметры модели Хофстеде, приведенные выше, в контексте теории Маслоу. На основании этого построить иерархию потребностей для американской и японской систем ценностей. Тогда станет понятно, потребности каких уровней имеют наибольшее значение. Далее соотнесем с полученными результатами те методы мотивации, которыми чаще всего пользуются компании.

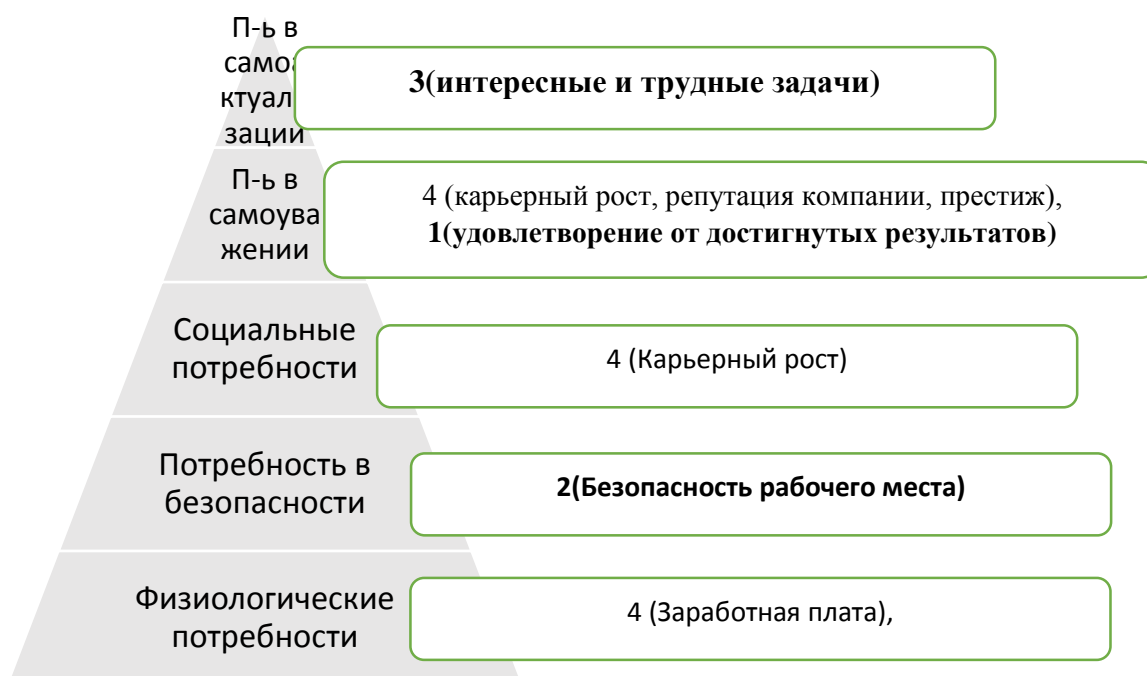


Рис. 3.2 – Основные мотивирующие факторы и иерархия потребностей по Маслоу для американских сотрудников

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что для США на первый план выходят потребность в самоуважении, далее – в безопасности, далее – в самоактуализации, и лишь на 4 уровне находятся социальные потребности и физиологические.

Интересно, что такую иерархию можно также пояснить с точки зрения модели Хофстеде. Например, потребность в самоуважении, которая оказалась

лидирующей, может быть следствием высокой степени индивидуализма и значительного уровня маскулинности в обществе. Этим же объясняется и высокое значение приоритета безопасности рабочего места – американцы привыкли работать с незнакомыми людьми, а значит, хотят иметь гарантии собственной неприкосновенности. Самой не востребовавшей группой оказались социальные потребности. Это не означает, что их нет, просто их важность намного ниже.



Рис. 3.3 - Основные мотивирующие факторы и иерархия потребностей по Маслоу для японских служащих

Из рис. 3.3 видно, что преобладающими группами потребностей у японских служащих являются потребность в самоактуализации, социальные потребности, физиологические потребности и безопасность. Это также легко соотносится со значениями параметров модели Хофстеде. Например, несмотря на значительный уровень коллективизма, японское общество является гораздо более маскулинным нежели американское, что вылилось в то, что потребность в самоактуализации вышла на 1 план. Кстати, это же подтверждается и результатами опросов WVS, где одной из черт, которую необходимо воспитывать в детях, японцы назвали независимость большинством в 57%, в сравнении с 42% американцев.

На 2 месте оказались физиологические потребности. Это можно объяснить более высоким уровнем параметра избегания неопределенности.

Более важное значение по сравнению с американской иерархией потребностей занимают потребности в социализации. Достаточно большое количество мотивирующих факторов можно отнести именно сюда. И это легко объяснить значительной степенью уровня коллективизации общества. Интересно, что маскулинность и коллективизм вместе проявились в изменении подхода к конкуренции. Этот параметр не менее значим, чем в Америке, однако проявляется в соревновании между группами, компаниями и т.д. В результате – для японцев имеет большое значение отношение к ним внутри их группы, однако практически не имеет – между ними.

Таким образом, результаты работы можно использовать при сопоставлении значимых уровней потребностей для представителей разных культур и формировать последующие подходы к управлению мотивацией сотрудников исходя из того, какие из них наиболее близки. Например, практически одинаково значимыми факторами для мотивации для американской и японской культур оказались потребности в безопасности рабочего места, хотя обусловлены они разными причинами. Еще одна общая черта – высокая значимость потребности в самоактуализации.

ВЫВОДЫ

Человеческие ресурсы - это стратегические ресурсы современного предприятия, а также важнейший фактор его развития. Соответственно, трудовая мотивация является важной частью политики управления персоналом, которая относится к психическому процессу и использованию правильных стимулов.

Понятие управления мотивацией относится к менеджменту и тесно связано с системой стимулирования персонала, которая призвана пробудить его энтузиазм и творческий потенциал, используя все возможные подходы и методы, чтобы сотрудники выполняли задачи, поставленные организацией. настолько хорошо, насколько они могут, тем самым достигая цели существования компании шаг за шагом.

Следовательно, основная цель внедрения механизма стимулирования для предприятий состоит в том, чтобы должным образом стимулировать мотивацию персонала и помочь сотрудникам реализовать свои собственные потребности при достижении цели организации, а также повысить степень удовлетворенности, таким образом побуждая сотрудников поддерживать свой энтузиазм и творческий потенциал в будущем.

С этой точки зрения можно сделать вывод, что применение механизма стимулирования играет решающую роль в развитии любой компании.

Неизбежно, что мировая экономическая интеграция оказала глубокое влияние на местную культуру, и считается, что культурное столкновение неизбежно. Однако это не должно стать проблемой для международного бизнеса и общения. Менеджер в межкультурной организации должен не только иметь полное представление о наиболее важных факторах мотивации, но и иметь возможность использовать наиболее подходящие факторы мотивации в различных контекстах. Например, они должны понимать, что социальное взаимодействие важнее для Востока, а неформальная рабочая среда эффективна для Запада, но совершенно не найдет поддержку на востоке.

Результаты этой работы, полученные на основе анализа опросов представителей американской и японской культур, свидетельствуют о существовании значительной культурной разницы, которую можно учесть, используя, например, модель Хофстеде.

В данной работе показано, что наибольшее количество основных факторов, влияющих на мотивацию работников припадает на те характеристики модели Хофстеде, которые набрали наибольшее количество баллов. А значит, имеет смысл использовать их, как основу при разработке методов стимулирования труда и составления компенсационных пакетов. Конечно, этот подход не может быть единственным, так как дает лишь приближенные оценки. И получение наиболее релевантной модели мотивации должно включать дополнительное анкетирование для выявления индивидуальных особенностей служащих в конкретных организациях.

Однако значения параметров в этой модели, скорректированные на данные опросов WVS, которые подтверждаются другими исследованиями основных мотивирующих факторов для исследуемых культур, позволяют скорректировать подход, предложенный Маслоу и применить его с учетом ценностных разниц, составляющих основу культурного айсберга. Такое переформатирование иерархии потребностей под особенности страны позволяет выявить, какие уровни являются более важными и на основании этого найти точки пересечения между культурами. Это позволит выявить общие ценности и исходя из этого определить наиболее действенные методы стимулирования труда, которые будут подходить для всего мультинационального коллектива.

Например, по результатам анализа выяснилось, что сотрудники как в Японии, так и в США рассматривают личностный рост как жизненно важный фактор мотивации; поэтому отделу управления персоналом в компаниях, коллектив которых состоит из представителей обеих этих культур, рекомендуется разрабатывать больше планов, связанных с саморазвитием, таких как регулярное практическое обучение или предложение работы за

границей и так далее. Кроме того, необходимо поддерживать командный дух, поскольку он играет решающую роль в межкультурной коммуникации, что будет полезно для представителей Западной культуры, так как изначально этот параметр тут имеет достаточно невысокое значение.

Таким образом, результаты работы можно использовать при сопоставлении значимых уровней потребностей для представителей разных культур и формировать последующие подходы к управлению мотивацией сотрудников исходя из того, какие из них наиболее близки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ССЫЛОК

- 1) Susan, M. What people want from work? [Online] About.com: human resources. Available at: http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs_work_2.htm
- 2) Bruce, L. What's most important to employees today? [Online] About.com: human resources. Available at: http://humanresources.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ/Ya&zTi=1&sdn=humanresources&cdn=money&tm=94&gps=125_3136_936_593&f=00&tt=14&bt=1&bts=0&zu=http%3A//www.dimih.com/main-new4.html
- 3) ACCEL. Employee Motivation: Theory and Practice. [Online] Accel-Team. Available at: <http://www.accel-team.com/motivation/>
- 4) Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1 (11).
- 5) Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - № 1. – С. 103-112.
- 6) Кредисов А.И. История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р. – 2000. – 336 с.
- 7) Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.
- 8) Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.
- 9) Зенирова А. Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. - 2008. - № 6. - Режим доступа: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
- 10) Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
- 11) Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.
- 12) Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

- 13) Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
- 14) Rollinson, D (2005) Organisational Behaviour and Analysis an Integrated Approach. 3rd ed. England, Prentice Hall.
- 15) Buford, J. A., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995) Management in Extension. 3rd ed. Columbus, Ohio: Ohio State University Extension
- 16) Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.
- 17) Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А.Н. Леонтьев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.
- 18) Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
- 19) Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
- 20) Сомин О., «Культурный Айсберг». - <https://medium.com/@badsmiley/%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3-289465107bbe>
- 21) Petrushenko, Yu. (2009) Kros-kul'turni aspekty pidvyshchennya efektyvnosti mizhnarodnoho biznesu [Cross-cultural aspects of increasing the international business efficiency]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Herald of Khmelnitsky National University, 5. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf.
- 22) Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
- 23) Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
- 24) Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
- 25) W. G. McClelland, CAREER PATTERNS AND ORGANIZATIONAL NEEDS. - <https://onlinelibrary.wiley.com>
- 26) Hrcoatinggol (2008) the analysis of working motivation. [Online] Tuliao Rencai Web China. Available at: <http://hr.coatingol.com/info/hrinfo271.htm>
- 27) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250–279

- 28) Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781483384719
- 29) Becker B., Gerhart B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4): 779–801
- 30) (wantes, C. T., & Dickson, M. W. (2011). *Organizational Culture in a Societal Context: Lessons from GLOBE and Beyond*. In N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Chapter 28, *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Second Edition (pp. 494 – 514). Newbury Park, CA: Sage.
- 31) Sagiv, Lilach & Schwartz, Shalom & Arieli, Sharon. (2011). Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework.. 10.4135/9781483307961.n29.
- 32) Hofstede, G (2001) *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations*. 2nd ed. California, Sage Publications, Inc.
- 33) *National Culture Versus Organizational Culture Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. - <http://sk.sagepub.com/books/cross-cultural-analysis>
- 34) Kelly, L., Whatley, A. & Worthley, R. Self-appraisal, life goals, and national culture: An asian-western comparison. *Asia Pacific J Manage* 7, 41–58 (1990).
- 35) Daniels, Michael & Greguras, Gary. (2014). Exploring the Nature of Power Distance. *Journal of Management*. 40. 1202-1229. 10.1177/0149206314527131.
- 36) Matic, J (2008) Cultural differences in employee work values and their implications for management. *Management*. Vol. 13, 2008, 2, pp. 93-104
- 37) Peter, G & Lakmal, A (2009) What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20: 1, 126 — 147
- 38) Mitu, Evelyne & Vasic, Mile. (2018). Comparative Management of Human Resources between USA and Japan. *Valahian Journal of Economic Studies*. 9. 93-100. 10.2478/vjes-2018-0010.
- 39) Next Generation, *How Major Companies Motivate Their Employees*. - <https://www.nextgeneration.ie/blog/2015/09/how-major-companies-motivate-their-employees>)
- 40) AM Deckop J. Konrad - Human resource management trends in the USA. Challenges in the midst of prosperity, *International of Manpower*, vol.22, no.3 / 2001 MCB University Press; pag.270

- 41) T. Lange, K. Maguire - Labor markets, unemployment and training for quality: Germany and Japan, *Journal of European Industrial Training*, vol.22, no.3 / 1998 MCB University Press, p. 138-144
- 42) Export to Japan, Employee Benefits In Japan. - <https://exporttojapan.co.uk/guide/hr-recruitment/employee-benefits/>
- 43) Pelled, L.H. & Hill, K.D. (1997) Employee Work Values and Organisational Attachment in North Mexican Maquiladoras. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 4, 495–505
- 44) Kelly, L, Whatley, A & Worthley, R (1990) Self-Appraisal, Life Goals, and National Culture: An Asian-Western Comparison. *Asia Pacific Journal of Management*. VOL. 7, NO. 2:41 – 58.
- 45) Hofstede Insights. - <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan,the-usa/>
- 46) World Value Survey Project. - <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSOnline.jsp>
- 47) Ahmad, K. (2013) Leadership and Work Motivation from the Cross Cultural Perspective. *International Journal of Commerce & Management* , 19, 72-84.
- 48) Ang, S.H. (2000) The Power of Money: A Cross-Cultural Analysis of Business-Related Beliefs. *Journal of World Business* , 35, 43-60.
- 49) Park, J. and Nawakitphaitoon, K. (2017) The Cross-Cultural Study of LMX and Individual Employee Voice: The Moderating Role of Conflict Avoidance. *Human Resource Management Journal* , 4, 1-17.
- 50) Chen, G., Kirkman, B.L., Kim, K., Farh, C.I.C. and Tangirala, S. (2010) When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance. *Academy of Management Journal* , 53, 1110-1130.
- 51) Ishii, K., Mojaverian, T., Masuno, K. and Kim, H.S. (2017) Cultural Differences in Motivation for Seeking Social Support and the Emotional Consequences of Receiving Support: The Role of Influence and Adjustment Goals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48, 1442-1456.
- 52) Tung, R.L. (1981) Patterns of Motivation in Chinese Industrial Enterprises. *Academy of Management Review*, 6, 481-489.
- 53) Nardon, L. and Steers, R.M. (2014) Managing Cross-Cultural Encounters: Putting Things in Context. *Organizational Dynamics* , 43, 138-145.
- 54) Binglu Zhao, Ying Pan Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2017, 5, 215-222 <http://www.scirp.org/journal/jhrss>

Приложение А

SUMMARY

Razhabova H. Influence of cross-cultural differences on the formation of a personnel motivation system. - Qualification bachelor's work. Sumy State University, Sumy, 2020.

Final paper is devoted to the study of the influence of cultural differences on motivation factors in the context of human resource management. The analysis of the main approaches to the term motivation, and the main theories of motivation, the features of the American and Japanese styles of human resource management are analyzed. Suggestions are formulated for the integrated application of Maslow's theory and the Hofstede model for preliminary planning of an incentive strategy in multinational companies.

Keywords: cross-cultural relations, motivation, labor stimulation, personnel management, intercultural differences, theory of motivation

Анотация

Ражабова Х. Влияние кросс-культурных различий на формирование системы мотивации персонала. – Квалификационная бакалаврская работа. Сумський державний університет, Суми, 2020.

Квалификационная бакалаврская работа посвящена исследованию влияния культурных различий на факторы мотивации в контексте управления человеческими ресурсами. Проведен анализ основных подходов к термину мотивация, и основных теорий мотивации, проанализированы особенности американского и японского стилей управления человеческими ресурсами. Сформулированы предложения по комплексному применению теории Маслоу и модели Хофстеде для предварительного планирования стратегии стимулирования в мультинациональных компаниях.

Ключевые слова: кросс-культурные отношения, мотивация, стимулирование труда, управление персоналом, межкультурные различия, теории мотивации

Приложение Б

Табл. Б.1 - Результаты опроса респондентов по выявлению доминирующих факторов в трудовой мотивации в компании А (основные)

Yumiko Taguchi / Procedia Manufacturing 3 (2015) 717 – 722

Table 1. Sub-factors with high response rates in Company A.

Sub-factor	Major factor	Rates (%)
Interestingness of work	Work	92.3
Salary	Income	84.6
Bonus	Income	76.9
Establishment of targets	Establishment	69.2
Systems for childcare leave	Work-life balance	69.2
Telework	Work-life balance	69.2
Evaluation by supervisor	Evaluation	61.5
Vitality of the workplace	Workplace	61.5
System for short-time working	Work-life balance	61.5

Табл. Б.2 - Результаты опроса респондентов по выявлению доминирующих факторов в трудовой мотивации в компании А (менее значимые)

Table 2. The sub-factors with low response rates in Company A.

Sub-factor	Major factor	Rates (%)
Authority over others	Work	0
Overtime pay	Income	23.1
Evaluation by co-workers	Evaluation	23.1
Difficulty of work	Work	23.1
Cooperation between departments	Workplace	23.1
Educational system	Growth	30.8
Development ability	Growth	30.8
Contribution to company	Establishment	30.8
Clarity of one's own role	Establishment	30.8
Evaluation by subordinates	Evaluation	30.8
Work volume	Working conditions	30.8
Relationship with subordinates	Human relationships	30.8
Promotion system	Growth	38.5
Relationship with co-workers	Human relationships	38.5
Granny leave and family care leave system	Work-life balance	38.5
Amenity of the workplace	Workplace	46.2
Working hours	Work	46.2
Relationship with supervisor	Human relationships	46.2
System for holidays with pay	Work-life balance	46.2

(продолжение приложения Б)

Табл. Б.3 - Результаты опроса респондентов по выявлению доминирующих факторов в трудовой мотивации в компании Б (основные)

Table 3. The sub-factors with high response rates in Company B.

Sub-factor	Major factor	Rates (%)
Development ability	Establishment	100.0
Salary	Income	87.5
Bonus	Income	81.3
Clarity of one's own role	Establishment	75.0
Work volume	Working conditions	75.0
Evaluation by supervisor	Evaluation	68.8
Working hours	Working conditions	68.8
Interestingness of work	Work	68.8
Difficulty of work	Work	68.8
Amenity of the workplace	Workplace	68.8
Evaluation by customers	Evaluation	62.5
Relationship with supervisor	Human relationships	62.5
Establishment of targets	Establishment	56.3
Relationship with co-workers	Human relationships	56.3
Rewards derived from work	Work	56.3

Табл. Б.4 - Результаты опроса респондентов по выявлению доминирующих факторов в трудовой мотивации в компании Б (менее значимые)

Yumiko Taguchi / Procedia Manufacturing 3 (2015) 717 – 722

Table 4. Sub-factors with low response rates in Company B.

Sub-factor	Major factor	Rates (%)
Promotion system	Establishment	12.5
Cooperation between departments	Workplace	18.8
Evaluation by the public	Evaluation	25.0
Granny leave and family care leave system	Work-life balance	25.0
A sense of oneness	Workplace	31.3
Evaluation by co-workers	Evaluation	37.5
Overtime pay	Income	37.5
Relationship with subordinates	Human relationships	37.5
Authority over others	Work	37.5
Systems for childcare leave	Work-life balance	37.5
Contribution to the company	Establishment	43.8
Promotion system	Growth	43.8
System for short-time working	Work-life balance	43.8