

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ НА ПРИМЕРЕ MICROSOFT CORPORATION

*Долотенкова А.С.*

*ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20.*

*e-mail: anna.dolotenkova@mail.ru*

*поступила в редакцию 27 февраля 2014 года*

### Аннотация

В данном исследовании проведено сравнение двух моделей мотивации корпорации Microsoft: деструктивной Stack Rating и современной модели. Также даны краткие характеристики данных систем и выявлены их основные черты.

Исследование показало, что деструктивные системы мотивирования персонала уходят в прошлое, уступая место новым, более либеральным методам, способным воздействовать на внутреннюю мотивацию сотрудника.

**Ключевые слова:** *мотивация персонала, транснациональная компания, Microsoft, стимул, кадровая политика.*

**Введение.** Одной из основных задач менеджера и управленца является мотивация [1] своего персонала для повышения результатов деятельности компании в целом. Целью исследования является сравнение прежней и новой систем мотиваций компании Microsoft и выявление наиболее оптимальной стратегии мотивации персонала для получения максимальной отдачи в современном мире.

**Основная часть.** Компания Microsoft (официальное название – Microsoft Corporation) является на сегодняшний день одной из крупнейших транснациональных компаний по производству проприетарного программного обеспечения для различной вычислительной техники, а также разработчиком самой широко распространенной в мире платформы – семейства операционных систем Windows.

Несмотря на длинную историю взлетов и падений [2], сейчас Microsoft является одним из самых лучших работодателей в мире, что подтверждают из года в год разнообразные рейтинги и неугасающее желание молодых специалистов работать именно в данной корпорации.

Ярким примером изменения системы мотивации в компании является «корпоративная революция» произошедшая в компании не так давно и упразднившая самый деструктивный процесс в компании.

Для наиболее тщательного анализа сравним прежнюю и новую систему мотивации в Microsoft.

**Stack rating.** Основным способом разрешения корпоративных конфликтов является обращение в суд. Данное право закреплено в статье № 46 Конституции РФ и в статье № 11 Гражданского кодекса РФ. Помимо обращения в суд стороны конфликта могут обратиться в административные органы для привлечения к ответственности в виде штрафов или предписаний. Существуют и альтернативные способы разрешения корпоративных конфликтов, которые включают в себя переговоры, посредничество (медиация) и третейский суд.

Прежняя система мотивации компании, носившая название Stack Rating, была привнесена в компанию Стивом Балмером, генеральным директором компании, который, вероятно, вдохновлялся практикой Джека Уэлша (General Electric) и его системой «Rank and yank», которая предполагала собой ранжирование сотрудников с целью выявления лучших и худших работников.

Ввиду действия данной системы менеджеры были вынуждены даже при условии хорошей работы всей команды ранжировать своих подчиненных, разделяя их в зависимости от достигнутых результатов на категории (рисунок 1).

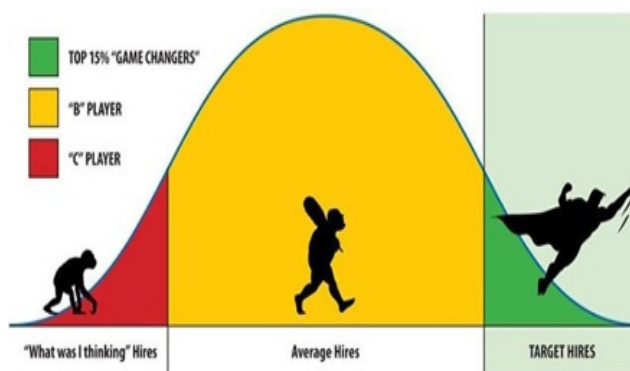


Рисунок 1. – Система мотивации Stack Rating

В соответствии с этим ранжированием передовики получали разнообразные бонусы и повышения, а остальные оставались ни с чем или даже были уволены. Данная система принесла много вреда компании и существенно замедлила ее рост, переведя Microsoft из разряда передовиков производства компьютерного оборудования и софта в ряды догоняющих, по ряду причин:

- Сотрудники стремились конкурировать внутри команды, а не пытаться быть лучше других команд. Это привело к постепенному угасанию глобального соперничества между различными командами и потерям средней продуктивности сотрудника.
- Система приводила к внутренней конкуренции между сотрудниками, что создавало почву для предательского отношения коллег друг к другу и открытого саботажа усилий других участников коллектива [3].
- Ввиду частой отчетности сотрудники сосредотачивались на краткосрочных показателях своей деятельности, практически полностью забывая о долгосрочных проектах, которые и могли принести нечто инновационное в деятельность компании.

Подводя итог данному методу мотивации персонала, можно сказать, что данная система по сути своей являлась деструктивной и крайне негативно влияла на деятельность корпорации в целом. Эта система вела к нездоровой и даже хищнической конкуренции между коллегами и к открытой борьбе за власть между руководителями.

**Современная система мотивации.** Данная система мотивации была анонсирована главой компании не так давно и является по сути своей некоей «работой над ошибками», проведенной высшим руководством компании. Контрольно-ранжированные системы мотивации в современном мире уже изжили себя и потому медленно уходят в прошлое.

Новая мотивационная система корпорации Microsoft построена с упором на поддержание отношений в коллективе и командную работу, которые усиливают внутреннюю мотивацию работника. Эти кардинальные изменения призваны поддержать новую стратегию компании, которая стремится превратиться из крупнейшего поставщика программного обеспечения и разнообразного софта в производителя интегрированных решений – то есть устройств, приложений и сервисов, которые базируются на платформе Windows.

Подводя итог новой, более эффективной в условиях современного мира, стратегии мотивации, можно назвать несколько основных ее столпов:

- Командная работа
- Рост и развитие отдельных работников
- Упразднение системы рейтингования

Таблица 1. – Культурная трансформация в Microsoft [4].

Начальное состояние	Конечное состояние
Лидер как особый индивидуальный работник	Лидер как ведущий к интеграции (катализатор объединения)
Простые продукты или заявки в фокусе внимания	Множественные продукты, сервисы, устройства
Оптимизация продукта	Оптимизация клиента
Малый масштаб с минимальной взаимозависимостью	Глобальный масштаб с высокой степенью взаимозависимости
Индивидуальное мастерство	Командная работа

**Особенности мотивации в корпорации Microsoft.** Компания характеризуется широким спектром социальных услуг своим работникам: существует практика предоставления долгосрочного оплаченного отпуска, а также предоставляется медицинская страховка [5] и оплачивается карта в спортклуб.

Интересным методом мотивации персонала являются проходящие дважды в год научные выставки [6], где любой сотрудник может продемонстрировать свой собственный проект, а также собственный торговый центр «The Commons», вход в который открыт исключительно для сотрудников корпорации, что позволяет им чувствовать себя особенными и неповторимыми, являясь своеобразным видом психологической мотивации.

Ввиду положительного характера влияния нематериальной мотивации на сотрудников рекомендуется повысить долю именно этого вида во всей системе мотивации компании.

**Заключение.** Таким образом, в работе на примере изменения системы мотивации компании Microsoft в работе были рассмотрены современные принципы мотивации, которые не приемлют внутреннего безрезультатного соперничества и строгой системы рейтингования, ибо они не ведут к инновациям и движению вперед. Современному работнику необходима также социальная и психологическая мотивация для наиболее качественной работы.

Суммируя все вышесказанное, хочется сказать, что наиболее качественная и эффективная мотивация достигается путем тесного взаимодействия сотрудника и менеджера, одной из главных задач которого является организация разнообразных условий для мотивирования работника на лучшие результаты.

Фирмам с налаженной и эффективно работающей системой мотивации зачастую удается достичь больших результатов, чем у фирм без оной. Это отлично видно и на примере состояния упадка корпорации Microsoft в период работы системы Stack Rating и уже начавшимся подъемом после введения новой системы мотивации.

#### Список литературы

- 1) Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа. 2005. 224 с.
- 2) Stross R.E. The Microsoft way: The real story of how the company outsmarts its competition. – Basic books. 1997
- 3) Интернет-ресурс: Вирус, который убил корпорацию Microsoft. <http://www.computerra.ru/81224/virus-kotoryii-ubil-korporatsiyu-microsoft/> (Дата обращения 24.04.14).
- 4) Olesen C., White D., Lemmer I. Career Models and Culture Change at Microsoft // Organization Development Journal. 2007. V.25. P.31-37.
- 5) Интернет-ресурс: Microsoft – 100 Best Companies to Work For 2014 <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2014/snapshots/86.html> (Дата обращения 24.04.14).
- 6) Интернет-ресурс: Методы мотивации сотрудников <http://www.webpark.ru/comment/metodi-motivatsii-sotrudnikov> (Дата обращения 24.04.14).