

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ ИКЕА

Бутов Александр Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: a.v.butov@yandex.ru

В статье исследованы принципы мотивации компании ИКЕА, в том числе важности выполняемой работы, признания и поощрения ее результатов, доверия к сотрудникам, их единства и сплоченности, предоставления возможности обучения, развития и карьерного роста, а также отсутствия краткосрочных опционных программ для руководителей компании. Особое внимание автором уделено важнейшему элементу системы мотивации персонала – ее крепкой корпоративной культуре, все элементы которой (вдохновляющая миссия и корпоративные ценности) имеют не менее важное значение для стимулирования сотрудников, чем система материального вознаграждения. Результаты исследования позволяют провести комплексную оценку эффективности основных факторов успешного развития компании – системы мотивации и корпоративной культуры ИКЕА, а также открывают возможности использования ее передового опыта отечественными торговыми компаниями.

Ключевые слова: мотивация, миссия, корпоративная культура, корпоративные ценности, опцион, стимул.

PRINCIPLES OF PERSONNEL MOTIVATION AND CORPORATE VALUES OF THE IKEA COMPANY

Butov, Alexander V.

PhD, Assistant Professor of the Department for Organization-Management Innovations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: a.v.butov@yandex.ru

The article studies motivation principles of the IKEA company, including the importance of work being done, recognition and awarding the results, trust in employees, their unity and consolidation, possibility to study, develop and be promoted and absence of short-term optional programs for executives. Special attention is paid to the most important element of the motivation system, i. e. its sound corporate culture, whose components (encouraging mission

statement and corporate values) are as significant for employees as the system of material incentives. Research findings allow us to estimate the efficiency of key factors of the company successful development – the motivation system and corporate culture of the IKEA company and provide an opportunity to use its advanced experience by Russian trade companies.

Keywords: motivation, mission statement, corporate culture, corporate values, option, stimulus.

С задачей привлечения и удержания сотрудников сталкивается любая торговая компания. Здесь имеются хронические проблемы высокой текучести кадров, переманивания лучших руководителей у конкурентов и антипатии персонала к работе в розничной торговле из-за напряженных рабочих графиков и низкой оплаты труда. Поэтому тема представленной статьи, посвященной поиску эффективной системы стимулирования персонала, является актуальной.

Улучшить ситуацию можно, опираясь на опыт компании ИКЕА, которая сегодня считается одной из самых известных международных торговых компаний с оборотом в 35,1 млрд евро, 325 магазинами в 41 стране и 155 тыс. сотрудников. Ее успех непосредственно связан не только с эффективной бизнес-моделью, но и с оптимальной системой мотивации, которая заслуживает пристального изучения.

В компании размер зарплат находится на среднерыночном уровне, а годовые премии не превышают четырех размеров месячной заработной платы. Хотя размер оплаты здесь остается на достаточно скромном уровне, но хороших сотрудников компания не теряет. ИКЕА имеет целый ряд преимуществ, привлекательных для сотрудников, включая высокую известность бренда, международный статус компании, предоставление широких перспектив карьерного роста, возможности обучения и развития, достойные условия труда и сильную корпоративную культуру.

Высокие зарплаты в ИКЕА не являются основным фактором привлечения и удержания сотрудников компании. Бывший CEO компании ИКЕА А. Дальвиг пишет: «На мой взгляд, стремление заплатить

большие деньги – опасный путь. Вы рискуете получить людей, которым изначально важны только деньги, и они откажутся от вас, как только появится кто-то щедрее. Что касается компенсаций – в большинстве случаев я предпочитаю работать с фиксированной зарплатой. Я верю в благотворную силу участия руководства в бизнесе компании, поэтому хорошие сотрудники имеют немалые шансы стать акционерами. Однако если это будет происходить в виде опционных программ, велика возможность нарушить баланс, проявив излишнюю щедрость в короткие сроки. Зачастую ограниченный уровень собственных вложений – а значит и ограниченный риск в сочетании с достаточной краткосрочностью программы (часто это три года) – могут повредить преданности делу и способности стратегически мыслить и действовать. Обширные программы премий и опционов для топ-менеджеров, на мой взгляд, имеют слишком много недостатков. Мне кажется, что существует риск того, что менеджеры окажутся отчужденными от сотрудников, которые будут считать, что их зарплаты постоянно урезают, а руководителям платят лишнее. Существует множество доказательств, что обширные премиальные программы ведут к тому, что мышление и образ действий теряют стратегичность. Обильные премии обычно приводят к негативному восприятию компании клиентами, прессой, властями и другими заинтересованными лицами» [1. – С. 26–28].

А. Дальвиг так формулирует принципы мотивации компании ИКЕА [1. – С. 43]:

– *важность того, что я делаю.* Невозможно эффективно работать, если не знаешь, насколько важны результаты твоего труда. Для выявления значимости работы

каждого сотрудника в компании разрабатывается подробный план работы, чтобы любой сотрудник смог увидеть в нем свое место и понять, какую пользу может принести лично он;

– *признание результатов работы* – самый значимый мотив любой деятельности, основа развития личности и общества. Потребность в признании бесконечна, но не всем удается ее удовлетворить. Менеджерам важно уделять больше внимания подчиненным, учитывая, что признание может принимать разные формы. Помимо материального вознаграждения важно давать сотрудникам ответственные задания и возможность работать самостоятельно;

– *доверие к сотрудникам, единство и сплоченность с ними*. Чувство принадлежности и общности в группе – базовая потребность человека, по мнению А. Маслоу и Д. МакЛеланда. Доказательством этому служит наше отношение к семье или общению с друзьями. Когда люди увольняются, они чаще сожалеют о расставании с коллегами, чем с прежней работой. Каждый менеджер должен сделать важным приоритетом создание доверительных отношений и сплоченности в коллективе. И добиться этого можно только создав единую систему ценностей, приоритетов и целей;

– *учиться и развиваться во время работы*. В быстро развивающейся компании каждому сотруднику приходится решать разнообразные задачи. И если корпоративная культура поощряет применение новых идей и принятие ответственности, у каждого сотрудника будет много возможностей для развития и обучения.

И еще одно правило компании ИКЕА: только в том случае, если руководитель стремится создать дружный коллектив, у сотрудников неизбежно появятся силы и желание работать. Главное, чтобы они чувствовали, что работа стоит того, чтобы прилагать к ней максимум усилий, что их заслуги ценят и чтобы сотрудники доверяли и поддерживали друг друга.

Вместе с тем, безусловно, одним из основных факторов успеха компании ИКЕА в деле привлечения и удержания лучших сотрудников является сильная корпоративная культура. Компании, которые развивают свою корпоративную культуру, создавая собственные корпоративные ценности, стандарты и правила поведения, получают значительные конкурентные преимущества. Сильная корпоративная культура создает чувство сопричастности и близости, объединяет сотрудников, влияет на их отношения друг с другом и окружающими. Четкие моральные принципы руководят поведением и действиями сотрудников в любой ситуации. В этом состоит их надежная защита от коррупции и мошенничества, более эффективная, чем должностные инструкции и договоры о материальной ответственности [6. – С. 30].

В большинстве крупных торговых компаний корпоративная культура служит в основном утилитарным целям, прежде всего решению проблемы высокой текучести кадров, вызванной интенсивной нагрузкой, напряженным и неудобным рабочим графиком, связанным с работой в выходные и праздничные дни, а также низкой оплатой труда. В компании ИКЕА построению сильной корпоративной культуры уделяется особое внимание. Она предназначена для решения значительно более широкого круга задач. В сущности, именно корпоративная культура стала фундаментом превращения компании ИКЕА в крупнейшего международного ретейлера.

Корпоративная культура компании является наиболее важным элементом внутренней среды организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность, внутреннюю сплоченность и адаптивность к изменениям внешней среды, гибкость и оперативность. Она определяет характер организации, ее отличительные черты от других компаний.

Разрабатывая основные элементы корпоративной культуры, основатель компании Ингвар Кампрад в своем манифесте «Завещание торговца мебелью», опубли-

кованном в 1976 г., пишет: «Большинство людей обладают ограниченными материальными возможностями. Мы хотим служить большинству. Поэтому наше основное правило – это действительно низкий уровень цен. Но мы не вправе добиваться снижения цен в ущерб качеству или функциональности.

Нельзя жалеть сил на создание низкоченовой ниши. Мы всегда должны значительно опережать наших конкурентов и предлагать самые выгодные цены. В каждой группе товаров нужно иметь предложение, от которого у покупателя захватывает дух. Наш ассортимент никогда не должен вырастать до такого размера, чтобы подвергать опасности ценовую картину. Концепция низкой цены предъявляет повышенные требования ко всем нашим сотрудникам. К дизайнерам, конструкторам, закупщикам, сотрудникам офисов и складов, продавцам, да и вообще ко всем, кто может влиять на наши закупочные цены и все остальные затраты. Без снижения затрат мы не справимся со своей задачей. Наша концепция – служить людям – не может быть изменена» [4. – С. 149].

Исходя из этого он сформулировал миссию компании следующим образом: изменить к лучшему жизнь большинства людей, открывая путь людям с ограниченными доходами в мир высокого дизайна и выдающегося качества.

Ингвар Кампард считает, что ИКЕА создана не для обогащения акционеров и руководителей компании, а прежде всего для решения социальных проблем, что компания должна расширяться не только в развитых, но и развивающихся странах, чтобы стать максимально доступной для малообеспеченных слоев населения. Поэтому ИКЕА одной из первых начала развивать розничную торговлю в странах Восточной Европы и в России, несмотря на высокие риски реализации этих проектов.

Кроме того, чтобы избежать потенциального конфликта между стремлением акционеров к максимальному обогащению и достигнуто социальных, экологических

и других долгосрочных целей в соответствии с миссией компании, И. Кампард принял решение не размещать акции компании на фондовой бирже.

Поскольку миссия и ценности разрабатывались с подлинным намерением им следовать, они оказывают основное влияние на выбор стратегии, направлений работы и принятие решений в компании ИКЕА. Но важнее всего, что они стали важной мотивирующей силой, привлекающей, удерживающей и вдохновляющей сотрудников компании, а также позволили наладить доверительные отношения с клиентами и добиться уважения в обществе.

Помимо миссии важным элементом организационной культуры являются корпоративные ценности компании ИКЕА, к которым относятся:

– *простота в общении*. Здесь речь идет об отношении сотрудников друг к другу вне зависимости от занимаемых ими должностей, об отсутствии барьеров в их взаимоотношениях. Все сотрудники компании обедают в одной служебной столовой, паркуются на одной стоянке и придерживаются неформального дресс-кода. Компания избавилась от любых символов власти и привилегий, создала доверительные отношения между руководителями и подчиненными;

– *делегирование полномочий и принятие ответственности*. В ИКЕА принято наделять сотрудников значительными полномочиями и ответственностью с самого начала их карьеры. Здесь создается атмосфера, в которой управляющий магазином и его подчиненные обладают широкими полномочиями, обеспечивающими возможности влиять на работу и развитие предприятия. Для большинства из них чувство свободы и ответственности за свой магазин – важная весомая причина, удерживающая их в компании. И. Кампард отмечает: «Истинный дух ИКЕА до сих пор строится на энтузиазме, на нашем постоянном стремлении к обновлению, на нашем осознании расходов, на нашем желании брать на себя ответственность и помо-

гать другим, на нашей скромности в достижении целей и на простоте нашего образа жизни. Мы должны проявлять заботу и воодушевлять друг друга. Работа никогда не должна быть просто средством к существованию. Без увлеченного отношения к работе пропадает третья часть нашей жизни, и ее нельзя заменить ежевечерним просмотром программы новостей» [4. – С. 150];

– *смелость в принятии решений*. Несмотря на то, что работа сотрудников магазина однообразна и носит исполнительский характер, компания ИКЕА поощряет эксперименты и поиск новых решений, предоставляет возможность всем сотрудникам участвовать в обсуждении и проведении изменений. Именно отказ от традиционных методов торговли и устаревших технологий позволил компании обрести неповторимые конкурентные преимущества;

– *постоянная адаптация к изменениям во внешней среде*. Мониторинг бизнес-окружения, обязательные посещения магазинов и поставщиков сотрудниками компании относятся к ее фундаментальным ценностям. В ИКЕА регулярно проводятся антибюрократические недели, когда все менеджеры и работники административных подразделений должны отвлекаться от обычных обязанностей и поработать в магазине, пообщаться с покупателями и сотрудниками. Важность полного погружения в бизнес-процессы компании является важным требованием при продвижении по карьерной лестнице. Поэтому в ИКЕА не ищут топ-менеджеров на стороне: если менеджер не стал экспертом во всех сферах деятельности компании, он не сможет стать ее полноценным руководителем. Как пишет А. Дальвиг: «Я лично убежден, что нужно досконально все изучить, прежде чем начать руководить этим» [1. – С. 31];

– *внимание к затратам*. Экономия всех затрат необходима, если ваша бизнес-модель основана на низких ценах. Эта основополагающая ценность компании поддерживает ее миссию и бизнес-модель.

Значительное внимание уделяется тому, чтобы сделать заботу об оптимизации расходов частью повседневной работы каждого сотрудника.

И. Кампард пишет по этому поводу: «Разбазаривание ресурсов – это смертный грех в ИКЕА. Трудно назвать искусством достижение целей без учета расходов. Любой дизайнер может спроектировать стол, который будет стоить 5 000 крон. Но только высококвалифицированный специалист может создать красивый и функциональный стол, который будет стоить 100 крон. Дорогостоящие решения любой проблемы обычно предлагают посредственности» [4. – С. 151].

Основные ценности компании связаны не только с покупателями и эффективностью работы, но и с принципами взаимодействия сотрудников, которые служат основой системы мотивации персонала.

Как правило, ценности компании представляют собой сочетание потребностей бизнеса и ценностей основателя компании. Безусловно, ценности ИКЕА были заложены ее основателем Ингваром Кампрадом. Однако сегодня компания дополняет перечисленные ценности новыми, более соответствующими реалиям современной бизнес-среды и новому поколению ее сотрудников. Среди новых ценностей корпоративной культуры ИКЕА можно назвать признание важности и активное участие компании в решении экологических и общественно значимых проблем.

В 80–90-е гг. XX в. ИКЕА подвергалась серьезной критике за повышенное содержание формальдегида в производимой мебели и использовании детского труда на фабрике поставщика из Пакистана. После этих инцидентов ИКЕА заняла жесткую позицию в работе с поставщиками и сделала социальную и экологическую деятельность важнейшим приоритетом в рамках своих долгосрочных программ. С тех пор компания стала тесно сотрудничать с различными негосударственными организациями (Greenpeace, WWF) по контролю за экологическими параметрами работы

собственных производственных предприятий и поставщиков, реализации программ по развитию лесоводства и др. [1. – С. 48–49].

В компании значительное внимание уделяется укреплению корпоративной культуры. В процессе отбора персонала во всех подразделениях компании производится оценка кандидатов на их соответствие корпоративным ценностям. В ИКЕА подчиненные повсеместно оценивают ре-

зультаты работы своих руководителей, в том числе по соответствию ценностям компании.

Четкие и ясные принципы мотивации в сочетании с сильной корпоративной культурой создают особую атмосферу, крайне привлекательную для персонала, и служат основой стимулирования, удержания и развития лучших сотрудников компании ИКЕА.

Список литературы

1. *Дальвиг А.* ИКЕА: собери свою мечту. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. *Колесников А. В.* Методика количественной оценки миссии организации // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 5 (95). – С. 119–125.
3. *Петрова Л. П., Финогенова Ю. Ю.* Управление бизнес-стратегией компании // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 1 (85). – С. 95–100.
4. *Стенебу Ю.* Вся правда об ИКЕА. Что скрывается за успехом мегабренда. – М. : РИПОЛ классик, 2014.
5. *Ушакова О. А.* Сущность стратегической конкурентоспособности организаций сферы услуг // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2016. – № 2 (86). – С. 114–121.
6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2008.

References

1. *Dalvig A.* IKEA: soberi svoyu mechtu [IKEA: Assemble your Dream]. Moscow, Mann, Ivanov & Farber, 2012. (In Russ.).
2. *Kolesnikov A. V.* Metodika kolichestvennoy otcenki missii organizatscii [Methodology of Quantitative Estimation of the Organization Mission Statement]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2017, No. 5 (95), pp. 119–125. (In Russ.).
3. *Petrova L. P., Finogenova Yu. Yu.* Upravlenie biznes-strategiy kompanii [Management of Business Strategy Companies]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 1 (85), pp. 95–100. (In Russ.).
4. *Stenebou Yu.* Vsyaya pravda ob IKEA. Chto skryvaetsya za uspekhom megabrenda [The Truth about the IKEA Company. What is Hidden behind the Megabrand Success]. Moscow, RIPOL klassik, 2014. (In Russ.).
5. *Ushakova O. A.* Sushchnost' strategicheskoy konkurentosposobnosti organizatsiy sfery uslug [Essence of Strategic Competitiveness of Service Sector Organizations]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2016, No. 2 (86), pp. 114–121. (In Russ.).
6. *Shein E.* Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. Saint Petersburg, Piter, 2008. (In Russ.).