

## СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ТРУДА

**Аннотация.** Статья рассматривает актуальные проблемы мотивации работников в эпоху трансформации международного рынка труда. Автор приводит сравнительную оценку используемых методов мотивации сотрудников в современных компаниях и теоретическое обоснование возможных способов её повышения.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, трансформация рынка, управление человеческими ресурсами.

**K.A. Rotaru**

## WAYS TO INCREASE STAFF MOTIVATION IN COMPANIES IN THE PROCESS OF TRANSFORMATION OF THE INTERNATIONAL LABOR MARKET

**Abstract.** The article examines the current problems of employee motivation in the era of transformation of the international labor market. The author gives a comparative assessment of the methods used to motivate employees in modern companies and a theoretical justification of possible ways to improve it.

**Keywords:** staff motivation, market transformation, human resource management.

### Введение

Мотивация сотрудников является одним из важнейших функциональных элементов менеджмента и механизмом повышения производительности труда [1]. Именно мотивированные сотрудники оказывают руководству содействие в вопросах достижения корпоративных целей и повышения производственных показателей организаций всех отраслей экономики.

В условиях современной трансформации мирового рынка труда, сопряженного глобальным снижением продаж, уменьшением объема доступных рабочих мест, регулярными простоями производственных предприятий, необходимо не только сократить уровень текучести персонала, но и сформировать эффективную систему мотивации сотрудников для повышения эффективности его деятельности. Именно поэтому наблюдается тенденция повышения интереса руководства к трансформации ранее известных подходов к мотивации работников.

### Гипотеза

На основе проведенного анализа механизмов управления персоналом автором была сформирована гипотеза, согласно которой в условиях трансформации международного рынка труда формирует устойчивая тенденция повышения эффективности партисипативных методов повышения мотивации сотрудников.

### Методы

Автор исследования проанализировал текущее состояние как российского, так и зарубежного рынка труда в условиях нынешней трансформации. Далее были проанализированы теоретические аспекты вопросов мотивации персонала через выявление основных закономерностей действующих направлений. После чего было детально рассмотрено партисипативное участие персонала как способ мотивации трудовой деятельности.

В процессе исследования были проанализированы формы партисипативного участия персонала в работе организации и их возможная применимость в российских компаниях на примере зарубежных. На основе исследования были составлены преимущества и недостатки внедрения данного метода в деятельность организаций.

Автором обработан большой блок теоретической и фактической информации из российских и зарубежных источников по использованию различных систем мотивации труда на предприятиях.

### Результаты и обсуждение

Принято опираться на две группы подходов к мотивации персонала – процессуальные и содержательные (табл. 1).

Таблица 1 – Группы теории мотивации

Процессуальные	Содержательные
Составляющие теории	
Учёт как потребностей человека, так и его внутренних ожиданий и установок	Опора только на потребности человека с помощью ранжирования их разными способами
Действия и общее поведение сотрудника (-ов)	
Работник проводит самостоятельную оценку вызова, потенциальных будущих задач и предполагаемого размера вознаграждения, проводя аналогию со своими намерениями, планами и желаниями, параллельно выбирая структуру своего поведения	Сотрудник переходит на следующий уровень поведения постепенно – по мере удовлетворения собственных потребностей базового уровня. Сам переход характеризуется увеличением объемов человеческой производительности труда
Сторонники теории	
Теория ожиданий Врума и теория справедливости С. Адамса	А. Маслоу с его пирамидой потребностей, Д. МакКлелланд и Ф. Герцберг

Источник: таблица составлена по данным [8]

В настоящее время принято использовать содержательные теории управления мотивацией. Практические исследования и применение различных способов мотивации сотрудников помогли выработать несколько основных направлений мотивации персонала:

- Прямая форма участия в управлении организацией (зачастую оно является декларированным), с помощью которого у персонала создается ощущение собственной пользы благодаря вовлеченности в общее дело, упор делается так же и на удовлетворение определенных социальных потребностей человека;
- Увеличение объема финансовых поощрений персонала путем получения ими доли прибыли от деятельности компании: например, заработная плата или же различные денежные вознаграждения за проделанную работу;
- Увеличение количества акционеров путем предоставления персоналу возможности приобретать акции предприятия [2].

Однако стоит учитывать и то, что в условиях трансформации глобальных рынков, в частности международного рынка труда, многие компании не могут реализовать те или иные способы мотивации (особенно, финансовые). Даже крупные не государственные предприятия обращаются к мерам государственной поддержки с целью сохранить свой кадровый потенциал (например, АвтоВАЗ). В таких условиях современные методы мотивации, связанные с финансовым поощрением, отходят на второй план либо отменяются на неопределенный срок.

В качестве примера подобной ситуации можно обратиться к современному состоянию автомобильной отрасли, которая в общей совокупности характеризуется падением продаж, низкой загруженностью мощностей (менее 40%) и неполный рабочий день на заводах (2-3 дня в неделю). В таких условиях необходимо вовлекать персонал в принятие значимых решений по управлению, что даёт им возможность почувствовать свою значимость в предприятии посредством высокой ценности своего мнения в важных для компании вопросах.

Такой способ мотивации называется партисипативным или же производственной демократией, который в первую очередь направлен на повышение внутренней мотивации каждого работника и его индивидуальной заинтересованности в работе через повышение влияния мнения на рабочие процессы.



Рисунок 4. Принцип работы партисипативной организации [составлено автором]

Это программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на учете индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Наиболее распространенными формами партисипативного управления являются участие работников в прибылях и собственности и участие работников в управлении [7].

Существует несколько форм партисипативного управления через участие в определенных элементах:

### 1. Доходы предприятия.

Приоритет данной формы – уменьшение расходов предприятия с целью снижения затрат на зарплату работников и затрачиваемое на производство продукции времени. На данном этапе повышается трудовая активность персонала, их интеграция и взаимодействие.

### 2. Прибыли предприятия.

Здесь определенная доля прибыли распределяется между персоналом компании. Также могут предоставляться и обусловленные выплата в случае повышения показателей трудовой деятельности сотрудника. Эту форму принято использовать в организациях, которым присущ быстрый рост и высокие финансовые результаты.

### 3. Управление предприятием.

Персонал компании принимает участие в процессе обсуждения важных организационных вопросов и является частью процессов принятия управленческих решений. Преимущество данной формы заключается в её многопрофильности – она может применяться в компаниях различного уровня и масштаба [3].

Сейчас за рубежом всё чаще стали замечаться тенденции демократизации управления человеческими ресурсами через создание профсоюзов и кружков качества. Последние появились в Японии и предназначаются для обсуждения проблем, возникающих на производстве и разработке вариантов их решения.

Кружок качества – одна из форм малых групп, которая создается и функционирует на добровольной основе с целью усовершенствовать условия труда и повысить качество тех или иных продуктов или услуг. К отличительным чертам данных кружков относят:

- Периодичность встреч от 1 до 5 раз в месяц;
- Равный статус всех участников;
- Высокая вовлеченность членов кружка в процессы совершенствования;
- Наличие лидера, выбранного участниками на основе его личных и профессиональных качеств;
- Самостоятельный и независимый от руководства формат работы;
- Работа по циклу PDCA (планируй – делай – проверяй – воздействуй) [4].

В целях развития кружкового движения JUSE (Союз японских ученых и инженеров) раз в год проводит национальный конкурс на лучший кружок качества, где вручает 6 золотых и 12 серебряных медалей.

Иной формой участия в управлении предприятием может служить включение работников в наблюдательный совет и совет правления, как это делают в Германии.

В немецких корпорациях существует двухуровневый совет директоров: наблюдательный совет и правление. В наблюдательном совете может состоять от 12 до 20 человек (зависит от величины предприятия). В компаниях, где работает от 500 до 2 тысяч человек, наблюдательный совет на 1/3 должен состоять из представителей персонала компании, а в организациях, где работает свыше 2 тысяч человек, на 50% [5].

Главной задачей совета является подбор членов правления и контроль их работы, а также в их ведении находится установление размера их заработной платы и досрочное прекращение полномочий. Решения наблюдательного совета в Германии принимаются голосованием.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки наблюдательных советов

Преимущества	Недостатки
Отсутствие отчуждения от итогов работы компании	Разрушение фундамента предпринимательской деятельности
Усиление интеграции сотрудников	Принятие решений с целью повышения заработной платы сотрудников, не учитывая друг друга
Повышение уровня информированности работников	Трудно сопоставимые трудовые действия работника и результаты работы предприятия
Увеличение экономической и социальной стабильности на уровне страны	Отсутствие должных компетенций в принятии управленческих решений повышенной значимости

Источник: таблица составлена по данным [6]

Несмотря на наличие определенных недостатков практический опыт использования данных методов трудовой мотивации персонала даёт достаточно положительные результаты в различных компаниях независимо от их размера и занимаемого рынка. Персонал, который принимает участие в управлении предприятием, проявляет повышенный интерес ко внутренним процессам и становятся более информированными, что так же влияет на их работоспособность.

Некоторые минусы не могут быть устранены в тех случаях, когда специфика деятельности не соответствует основным требованиям партисипативности. Поэтому перед тем, как применять эти принципы на практике, руководству следует провести тщательный анализ именно тех плюсов и минусов, которые возникнут при внедрении партисипативных элементов в конкретной компании [6].

Также стоит сказать и о том, что после применения данных партисипативных методов управления трудовой мотивацией работники становятся частью компании благодаря возможности принимать участие в важных организационных вопросах. Данная возможность не только положительно влияет на сознание персонала в рамках рабочей деятельности, но и повышает показатели организации путём увеличения объема выполнения трудовых показателей.

Партисипативные методы управления персоналом является ключевым элементом в современном подходе к управлению бизнес-организациями, так как оно направлено в первую очередь на персонал, который задействован в достижении общих корпоративных целей того или иного предприятия. Если работники чувствуют свою причастность к общему делу, их производительность, интерес к работе, а самое главное – трудовая мотивация постепенно увеличиваются, а желание работать возрастает с каждым днём, что достаточно положительно влияет на всю трудовую деятельность организации.

#### Список литературы

1. С.Н. Гагарина, Е.С. Еськова МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 20.03.2023).
2. Современные подходы к мотивации персонала // Сайт: searchinform.ru, URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/sovremennye-podkhody-k-motivatsii-personala/> (дата обращения: 21.03.2023).
3. Азимов Т.А., Безнощук Л.Ю. Партисипативное управление как эффективный метод мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnoe-upravlenie-kak-effektivnyy-metod-motivatsii> (дата обращения: 21.03.2023).
4. О феномене кружкового движения в Японии и причинах его непопулярности в России // Сайт: kachestvo.pro, URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/krug-kachestva/> (дата обращения: 21.03.2023).

## КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5. Двухуровневый совет директоров // Сайт: studwood.net, URL: [https://studwood.net/1980425/menedzhment/dvuhurovnevyy\\_soviet\\_direktorov](https://studwood.net/1980425/menedzhment/dvuhurovnevyy_soviet_direktorov) (дата обращения: 21.03.2023).
6. Партиципативное управление как метод руководства компаниями // Сайт: finach.ru, URL: <https://finach.ru/participativnoe-upravlenie-kak-metod-rukovodstva-kompanij/> (дата обращения: 03.05.2023).
7. Социально-психологические факторы, способствующие повышению эффективности труда работников // Сайт: proftests.ru, URL: [http://proftests.ru/lib/b2/5\\_5.htm](http://proftests.ru/lib/b2/5_5.htm) (дата обращения: 03.05.2023).
8. Теории мотивации и их значение для управления // Сайт: инсайдер.рф, URL: [https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/teorii\\_motivatsii\\_i\\_ikh\\_znachenie\\_dlya\\_upravleniya/](https://xn--80aidjgwzd.xn--p1ai/news/teorii_motivatsii_i_ikh_znachenie_dlya_upravleniya/) (дата обращения: 17.05.2023).