

Гапонова Екатерина Михайловна
студентка
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
mozgocentr@ya.ru

Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала

Статья посвящена обзору нематериальных методов мотивации персонала, а также эффективным способам построения системы стимулирования сотрудников в организации.

Ключевые слова: мотивация, нематериальная мотивация.

Ekaterina M. Gaponova
student
Southern Federal University

Theoretical Aspects of Non-Monetary Employee Engagement

The article is dedicated to the review of non-monetary incentives of employee motivation, and also to the effective methods of elaboration of employee rewarding system.

Keywords: motivation, non-monetary employee engagement.

Любая современная организация неразрывно связана с человеческими ресурсами. Люди – ценнейший ресурс для любого предприятия, ориентированного на рыночную экономику. Именно от них зависит успех или разорение предприятия. Человеческие ресурсы быстро адаптируются к изменениям внешней и внутренней среды, обучаются и могут, с творческим подходом, найти выход из ситуации, который не смог бы найти даже самый мощный компьютер. Современные предприятия стремятся к созданию

механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику и сохранению параметров производственных процессов в динамически изменяющейся среде. Именно поэтому значение вклада каждого члена трудового коллектива в итоговые результаты деятельности предприятия, действующего на современном рынке, растет.

То, какой вклад будет внесен каждым членом трудового коллектива, зависит, в том числе, и от управленческого аппарата. Поэтому управление любого предприятия, независимо от формы собственности и вида деятельности, должно планомерно и непрерывно заниматься поиском и разработкой эффективных способов управления трудом, которые обеспечивали бы активизацию трудового фактора. Решающим фактором результативности деятельности трудовых ресурсов является их мотивация. Зачастую в ходе разработки системы мотивации на предприятии в учет берется только материальные ее факторы, точнее – денежная мотивация. Сюда входят программы премирования и заработная плата, различные денежные призы за вклад в деятельность. Но не следует забывать, что, во-первых, денежная мотивация действует достаточно индивидуально и не каждый сотрудник согласится приложить больше усилий за небольшое денежное вознаграждение, а, во-вторых, заработная плата – одна из составляющих себестоимости товаров и услуг, а значит, ее повышение приведет к повышению себестоимости. Снижение затрат на производство – один из важных факторов повышения конкурентоспособности товара или предприятия в целом. Это подталкивает к мысли о том, что в условиях современной рыночной экономики при создании системы мотивации на предприятии управленцы должны уделять большое внимание нематериальным методам стимулирования труда.

Система мотивации персонала – это своеобразный диалог между управлением и исполнителем, который позволяет не только активизировать потенциал исполнителя для достижения цели в пользу управляющего, но и

приносит удовлетворение исполнителю в процессе трудовой деятельности через удовлетворение его потребностей и обеспечивает безопасные условия труда на всем предприятии[0].

Нематериальная мотивация, как и материальная, – явление довольно субъективное. Объектами системы мотивации зачастую становятся работники разных уровней управления, разных полов, вероисповеданий и национальностей, поэтому следует брать во внимание отличия их мотивации к производственно-управленческой деятельности. Итак, директора и управляющие, исходя из объема своей компетенции, полномочий и ответственности, возлагающей на них, имеют специфические потребности и интересы, которые определяют мотивы их деятельности. В то же время, для работников и управляющих структурных подразделений важным моментом является заработная плата и продвижение по службе, расширение полномочий и принятие участия в управлении предприятием.

В условиях нарастания культуры потребления наблюдается изменение ценностных ориентаций общества. Повышение жизненного уровня населения, дальнейшая демократизация общества обуславливают заметные изменения в структуре мотивов трудовой деятельности персонала организаций. По наблюдениям зарубежных и отечественных предприятий, вырисовывается тенденция к уменьшению численности работников, которые в структуре мотивов предпочитают достижению материального вознаграждения. Для работников, прежде всего молодежи, на первое место становится самореализация и саморазвитие. Это заставляет обратить внимание на механизмы мотивации, в частности нематериальной мотивации.

Нематериальное стимулирование персонала, в первую очередь, направлено на удовлетворение самого персонала и получение лучшего результата от удовлетворенного работника. Первичная задача управления предприятия — сделать так, чтобы каждый работник был заинтересован в

развитии организации, понимал, что его труды оправданы, понимал, что его ценят и не эксплуатируют, а дополнительные усилия он прилагает по своей воле. На этом этапе существует множество факторов. При создании системы мотивации нужно учитывать:

- сферу деятельности;
- рынок;
- экономическое состояние региона и страны в целом;
- специфику персонала;
- честность предприятия перед потребителями и сотрудниками;
- социальные тенденции;
- индивидуальные предпочтения и потребности каждого работника

Цель нематериальной мотивации – повышение лояльности сотрудников к организации, одновременно со снижением затрат на компенсацию сотрудникам их трудозатрат. Речь не идет о полной экономии на персонале. Под нематериальной мотивацией здесь понимается такое поощрение к высокоэффективному труду, которое не требует выдачи наличных денег на руки сотрудникам, но, тем не менее, требуют вложений в фонд мотивации и повышения качества рабочей силы, например: возможности развития и обучения, а, следовательно, создание обучающих центров предприятием, командирование сотрудников на конференции; планирование карьеры, а, следовательно, создание перед сотрудником четких представлений о возможностях и барьерах в продвижении по службе; оздоровление – инвестиции в санатории и детские оздоровительные лагеря, выдача путевок сотрудникам; льготное питание и т. д. Экономический эффект от таких инвестиций окупает себя, возможно даже приносит прибыль. Если предприятие заботится о сотруднике, то и сотрудник позаботится о процветании предприятия.

Нематериальное стимулирование, в первую очередь, направлено на удовлетворение мотива сохранения социального статуса работника в коллективе посредством оставления за ним его должности, его уверенности в действиях корпорации; повышение социального статуса сотрудника в рабочем коллективе и в обществе посредством повышения его на более высокую и ответственную должность; развитие в работнике интереса к получению новых знаний умений и практических навыков; углубление интереса к профессиональному общению с профессионалами, как на предприятии, так и за ее границами.

Основной элемент, с помощью которого совершается процесс мотивации, — это стимул. Стимул трактуется как внешнее побуждение к действию, толчок, побуждающая причина. Слово произошло от латинского *stimulus*, так в древнем мире называли острую палку для управления скотом. Отсюда можно сделать вывод, что с помощью стимулов должен управляться коллектив, а менеджер, словно пастух, должен направлять этот коллектив в нужном направлении.

В. Н. Слиньков рассматривает стимул, как целенаправленное влияние на человека, который, несмотря на источник и характер, влияет на активность персонала. Это влияние базируется на предоставлении гарантий достижения в результате собственной деятельности желаемого результата (предмета), который удовлетворяет потребности персонала.

В современной литературе различают четыре основные формы стимулов:

- принудительные мероприятия. История свидетельствует о широком применении принудительных мероприятий, начиная с физического наказания, и заканчивая лишением имущества. В демократичном обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечания, переводение на другую должность, перенесение отпуска, выговор, увольнение;

- материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результат, премии с дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, займы на строительство жилья, обеспечение жильем и транспортом;

- моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение моральных и духовных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.;

- самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, которые побуждают его к действию, достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Это самые сильные стимулы из всех известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества [0].

Необходимой оставляющей стимулирования для достижения наиболее эффективной деятельности предприятия является нематериальное поощрение. К сожалению, оно недостаточно распространено на постсоветском пространстве, можно сказать, что институт нематериального стимулирования только развивается в нашей стране. Проблема заключается в том, что предприятия не хотят заботиться о своих сотрудниках, вследствие чего сотрудники не станут сверх меры выкладываться для предприятия. Моральное же стимулирование снимает противоречия между необходимостью выполнять нужную предприятиям работу и ненадлежащей заинтересованностью в ней отдельного работника. Традиционные для нашей страны виды морального стимулирования стоит использовать и в дальнейшем, но их стоит дополнить адекватными рыночной экономике видами: имиджем фирмы, выпуском товаров на экспорт, победа в конкурентной борьбе с известной фирмой и т. д.

Практическое воплощение системы стимулирования работников обязательно происходит благодаря использованию широкого круга методов:

- экономических (прямых) – заработная плата (разные формы и системы заработной платы); премии за продуктивный труд и рационализацию; участие в прибыли; поощрительные, компенсационные и гарантийные выплаты; доплаты за стаж и добросовестный труд на предприятии;

- экономических (непрямых) – льготное питание; награды ценными подарками; кредиты на жилье и приобретение товаров; возмещение затрат на пользование жильем, транспортом, связью; оплата обучения;

- административных – гибкий рабочий график; изменения в режиме труда; содействие творческим отпускам и командировкам;

- организационно-производственных – охрана труда; улучшение условий труда; обогащение труда; программы повышения качества труда;

- морально-психологических – благодарности; объявление и оглашение достижений; участие в системе оценки результатов труда; вознаграждение почетными знаками отличия; проведение торжественных собраний;

- социальных (не денежных) – продвижение по службе; участие в принятии решений на более высоком уровне; профилактическое и лечебно-оздоровительное медицинское обслуживание; изменение социального статуса работника [0].

Эта группировка показывает, что методов стимулирования существует огромное множество, и не все они несут за собой большие затраты, поэтому выбор этих методов на предприятиях должен основываться на большом количестве факторов, среди которых, как главные, можно обособить: численность и структуру персонала, организационную структуру и культуру персонала, текущие результаты хозяйственной деятельности предприятия и норму повышения деятельности предприятия, стадию жизненного цикла предприятия.

Стимулирование труда – определяющий фактор эффективности деятельности предприятия, в свою очередь эффективное стимулирование может быть обеспечено только объединением целого комплекса материальных и нематериальных инструментов влияния на эффективность труда. Стоит заметить, что для обычных работников, занимающихся монотонным физическим трудом, более важным стимулом будет материальный, а для тех, кто занимается трудом умственным – нематериальный. Классификация работников по уровню потребностей – основное условие экономической эффективности мотивации. Учет специфики предприятия – важный фактор, который необходимо учесть при разработке политики стимулирования.

При создании эффективной системы стимулов и мотиваторов труда целесообразно опираться на следующие принципы:

- в первую очередь необходимо выявить материальные и нематериальные потребности работников, которые могут прямо или косвенно влиять на результативность их труда;

- работники предприятия должны в полной мере владеть информацией о действующей системе стимулов на предприятии;

- предоставленные материальные стимулы или финансовые вложения в создание нематериальных должны быть экономически целесообразными (окупаться) и использоваться только с учетом бюджета предприятия;

- система стимулов должна быть понятна сотрудникам, принята ими с моральной точки зрения, и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему засчитан или не засчитан тот или другой стимул.

Всегда можно выделить несколько сотрудников, которые совершают самый большой вклад в деятельность предприятия, ее результаты и прибыль. Эффективная система стимулирования труда предусматривает создание конкурентоспособной системы вознаграждений таким сотрудникам. Адекватная оценка процесса мотивации на предприятии и умелое управление

ими является ключевым аспектом обеспечения экономических и психологических интересов разных работников на практике.

Таким образом, мотивация – это влияние на работника с помощью определенных факторов, базирующихся на потребностях сотрудников. Мотивация – явление сугубо индивидуальное. Главная цель менеджера, занимающегося вопросами мотивации, выявить наиболее важные потребности в коллективе и разработать меры по их удовлетворению. К наиболее важным сотрудникам в компании следует подходить максимально индивидуально – это поможет не только удовлетворить их потребности, но и показать сотруднику, что его ценят, что он важен для компании. Зачастую, важной задачей менеджмента также является раскрытие потенциала низко мотивированных работников, создание условий для их эффективной работы. Важно создать такие условия труда, которые обуславливают возникновение стойкой потребности в напряжении и результативном труде. При этом руководство должно учитывать ситуационный фактор и оценивать не только личные трудовые способности работника, но и его личные мотивы, интересы, потребности, приоритеты и амбиции. Результаты высоких трудовых показателей могут достигаться разными способами, зачастую компании выбирают наиболее низко затратные. Среди них обычно оказываются принудительные стимулы [0].

Стоит вспомнить Макиавелли и его работу «Государь», в которой он обозначает: «Люди меньше остерегаются обидеть того, кто внушает им любовь, нежели того, кто внушает им страх, ибо любовь поддерживается благодарностью, которой люди, будучи дурны, могут пренебречь ради своей выгоды, тогда как страх поддерживается угрозой наказания, которой пренебречь невозможно»; и «Может возникнуть спор, что лучше: чтобы государя любили или чтобы его боялись. Говорят, что лучше всего, когда боятся и любят одновременно; однако любовь плохо уживается со страхом,

поэтому, если уж приходится выбирать, то надёжнее выбрать страх». Этим принципом руководствуется и большинство отечественных менеджеров. Но он не всегда верен, даже ошибочен в большинстве случаев. Самые распространенные на постсоветском пространстве методы поддержки предприятия «на плаву» во время кризиса – сокращение зарплат, сокращение штата сотрудников, которое зачастую проводится без сокращения объема работ, а просто посредством перераспределения освободившегося числа работы между оставшимися работниками. Тут используется, так называемая, вынужденная лояльность сотрудников своему предприятию. В условиях повышения нагрузки и сокращения заработной платы, работники просто боятся потерять свою должность, работают вынужденно. Можно ли говорить о повышении количества инициативных предложений по улучшению деятельности, творческих порывов и творческом развитии персонала? Возможно, но в настолько незначительном количестве, что им можно пренебречь. Результаты предприятия «консервируются», в таких условиях сложно говорить о развитии и повышении конкурентоспособности. Но именно такие методы используют отечественные менеджеры.

Отталкиваясь от зарубежного опыта выживания фирмы в кризисной ситуации, можно сказать, что такой способ не является наиболее эффективным. Сокращение штата можно назвать вынужденной мерой, но оно не должно быть повальным. Сокращение нужно проводить после расчетов и оценки каждого сотрудника, оценки его вклада в результаты компании, оценки его стремлений и перспектив. Сокращения следует свести к минимуму. Стоит вспомнить японскую модель менеджмента, в которой привычную для нас систему сокращения заработной платы используют по-другому. Заработная плата в первую очередь сокращается не обычным сотрудникам, как это принято в отечественной модели, а топ-менеджменту, в случае длительного пребывания в кризисном положении предприятие сокращает заработную плату менеджменту

среднего звена, и уже в последнюю очередь – обычным сотрудникам. Это обусловлено тем, что в возникновении кризисной ситуации на предприятии в большей мере виноват менеджмент, нежели обычные рабочие, выполняющие свою работу в рамках нормы.

Проанализировав ситуацию, которая сложилась на современном этапе становления социально-трудовых отношений, можно сделать вывод о необходимости выполнения некоторых принципов в стимулировании и мотивации работников, среди которых можно выделить:

1) объединение долгосрочных и краткосрочных инструментов стимулирования;

2) обеспечение четкого механизма участия работника в результатах деятельности предприятия (следует заметить, что эти механизмы предприятия должно разрабатывать самостоятельно, учитывая особенности своего функционирования, особенности персонала, рынка, и т. д.);

3) поощрение работников к созданию и реализации нововведений на предприятии;

4) всестороннее объединение материальных и моральных стимулов;

5) расширение неформальной коммуникации персонала [0].

Ученые, занимающиеся вопросами немонетарной мотивации, отмечают, что каждый человек индивидуален, и у каждого человека есть индивидуальные потребности, в удовлетворении которых он/она нуждается во время своей работы на предприятии. Это говорит о том, что при построении системы мотивации руководителю следует помнить, что нельзя мотивировать всех работников одинаково. Такая мотивация будет просто неэффективной, для достижения нужного экономического и других результатов необходим индивидуальный подход. Система мотивации должна быть разной не только для сотрудников разных уровней, но и учитывать социальный статус, возраст, пол работника, а так же его психологические особенности.

Исходя из всего вышесказанного, эффективная нематериальная мотивация сотрудников лежит в сфере создания эффективной модели труда для работника, которая включает следующие пункты:

- постановка перед работником четко сформулированных достижимых целей;
- систематический анализ успешно достигнутых целей, оценка факторов, повлиявших на эффективность достижения цели;
- привлечение работника к разным программам обучения и повышения квалификации;
- создание максимально прозрачной системы оценки и оплаты труда, понятной каждому работнику;
- делегирование работнику управленческих полномочий в его сфере ответственности;
- повышение персональной ответственности каждого работника, с предоставлением права выбора методов решения поставленных задач;
- публичное признание успехов работников в выполнении обязанностей, подтверждение их ценности для предприятия разными, доступными руководству способами;
- внимание непосредственного руководства к мнению и идеям работника;
- создание соревновательной атмосферы с регулярным проведением итогов соревнования;
- наделение работников властными полномочиями при проведении непроизводственных мероприятий;
- привлечение работников к решению задач, требующих нестандартных решений;
- учет представлений сотрудников о справедливости в распределении обязанностей и в методах вознаграждения.

Учет перечисленных пунктов позволяет управленцам четко понимать, какой вид мотивации лучше всего использовать для тех или иных работников и как эффективно воздействовать на них для получения максимальной производительности и экономического эффекта.

Список использованных источников

1. Психологический словарь под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика Пресс – 1996. – 498 с.

2. Тужилкина О. В. Повышение значимости нематериальных факторов труда в формировании человеческого капитала современного предприятия / О. В. Тужилкина // Актуальные проблемы экономики. – 2010. - № 9. – С. 37-40.

3. Юкиш В. В. Применение материальных и нематериальных методов мотивации лидерства на разных уровнях управления / В. В. Юкиш // Инновационная экономика. – 2009. - № 8 – С. 62-66.

4. Азарова А. О. Исследование множества факторов нематериальной мотивации на предприятии / А. О. Азарова О. А. Ковальчук // Экономическое пространство. – 2010. - № 5. – С. 53-58.

5. Иванченко Г. В. Особенности использования нематериальных стимулов на отечественных предприятиях / Г. В. Иванченко // Экономист. – 2010. - № 3. – С. 21-23.

Выходные данные статьи:

Гапонова Е.М. Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала // <http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1846:teoreticheskie-aspekty-nematerialnoj-motivatsii&Itemid=1431 (дата обращения).