

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ
СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**
Improving the intangible motivation of the organization's employees

Д. С. Дерягин, студент Уральский государственный аграрный университет
Н. Б. Фатеева, старший преподаватель
Л. Н. Петрова, старший преподаватель
Уральский государственный аграрный университет
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

Рецензент: А. В. Ручкин, доцент, кандидат социологических наук,
доцент кафедры менеджмента и экономической теории

Аннотация

Актуальность темы заключается в том, что задачи, которые ставит перед собой любая организация, удастся решить быстрее и результативнее благодаря качественному взаимодействию коллектива. Не только материальная мотивация является большим стимулом для производительности труда и благоприятному психологическому климату в коллективе, но и нематериальная мотивация.

Ключевые слова: мотивация, бизнес, стимулирование.

Summary

The relevance of the topic lies in the fact that the tasks that any organization sets for itself can be solved faster and more efficiently thanks to the high-quality interaction of the team. Not only material motivation is a great incentive for labor productivity and a favorable psychological climate in the team, but also non-material motivation.

Keywords: motivation, business, stimulation.

Материальной мотивацией пользуются все. Материальная мотивация – это прием позитивного влияния на сотрудников, основным стимулом при котором выступают материальные блага, выраженные в денежном эквиваленте [3].

Данный способ стимулирования является банальным, ведь он позитивно влияет на всех сотрудников, поэтому данный способ всем известен и понятен.

Нематериальная мотивация персонала – это приспособление для побуждения сотрудников не через денежные вознаграждения, а с помощью удовлетворения их социальных потребностей. Это вознаграждение работников за качественную и отличную работу, которые никак не воздействуют на их заработную плату, премии, бонусы и прочие выплаты [6].

Руководство знает, что нематериальное побуждение к действию работает только если заработная плата сотрудников не ниже среднерыночной для данной структурной единицы предприятия. То есть, если руководство хочет обойтись средней зарплатой, но чтобы степень компетенции и производимой работы сотрудников при этом был выше среднего, то средства нематериальной мотивации, в таком случае, будут мощным инструментом.

Перейдем непосредственно к способам нематериальной мотивации:

1. Внутренние обучающие мероприятия

Это могут быть тренинги, лекции, семинары по продукции или повышению профессиональных навыков.

Внешнее обучение, которое проводят сторонние тренеры, тоже хорошо работает, но чем внутреннее обучение эффективнее в качестве мотивации? Если тренеры выбираются из числа сотрудников компании, то задействуются сразу три механизма нематериальной мотивации: признание лучших, сплочение коллектива вокруг общих целей и задач и повышение лояльности обучающихся к компании.

Положительный эффект: Сотрудники, заинтересованные в своем профессиональном росте, бесплатно повышают свои профессиональные компетенции, развиваются как специалисты в выбранной области, вместо оплачиваемых из своего кармана курсов. Сотрудники, желающие карьерного роста, чувствуют, что компания тоже заинтересована в их росте и развитии, и что движение по карьерной лестнице происходит, исходя из профессионализма сотрудника.

Сотрудники, нуждающиеся в признании заслуг, будут удовлетворены, если выбрать их в качестве преподавателя. Причем не обязательно выбирать в «преподаватели» действительно самых лучших и отличившихся сотрудников, если они не склонны к публичности, достаточно выбрать тех, кому важно признание коллег и руководства, тогда даже недостатки знаний они с удовольствием восполнят при подготовке к обучению, и закрепят, объясняя другим.

Кроме того, результатом активного проведения внутренних занятий становится значительный рост доверия и взаимопонимания между сотрудниками, становятся понятными стратегические и оперативные цели компании, совместно подбираются пути их достижения, каждый сотрудник начинает чувствовать себя важной частью единого механизма и начинает видеть возможности для роста внутри компании.

Возможные риски: Внутреннее обучение может обернуться пустой тратой рабочего времени и недоверием к руководству, если к процессу организации подойти недостаточно внимательно. До сотрудников необходимо донести цели проведения мероприятия, продуманно подойти к выбору «преподавателей», составить удобный график, чтобы отрыв сотрудника от рабочего процесса был минимален и не повлиял на требуемые от сотрудника показатели и нормативы.

2. Горизонтальный рост

Вертикальный рост персонала внутри компании — это подъём до начальных должностей. Например, от курьера до директора. Повышение в должности подразумевает одновременно рост заработной платы и степени ответственности.

Горизонтальный рост – это рост не вверх, а вглубь профессиональной сферы, приобретение и накопление таких знаний и навыков, благодаря которым работник становится экспертом в своём деле. Зачастую путь эксперта оказывается лучше вертикального роста, так как наблюдается острая нехватка специалистов высокого уровня на рынке труда, они на вес золота. И у сотрудника появляется возможность стать первоклассным специалистом в своем деле.

Примером горизонтального роста может быть разбивка должностей на категории: менеджер 1,2,3 категории квалификации, старший группы, начальник группы. Важно знать меру, так, например, 5 категория менеджера по продажам будет звучать как великий продавец, что выглядит как насмешка.

Положительный эффект: сотрудник чувствует свое развитие внутри компании как специалиста, а также признание своих заслуг. Горизонтальный рост создает у сотрудника впечатле-

ние карьерного роста, что он не стоит на одном месте, а развивается как специалист. Горизонтальный вид карьеры хорош тем, что конкурентов здесь попросту нет – кроме себя самого, того, которым вы были вчера. Сотруднику добавляется ответственность без повышения в должности, а следовательно, и в заработной плате.

Возможные риски: Возможны конфликты внутри коллектива из-за непрозрачной субординации или утрата доверия к компании, если сотрудник данную систему не будет воспринимать всерьез. Или сотрудник посчитает себя недооцененным, если у него более высокие амбиции.

Также в финансовом плане, особенно на первых порах, успеха ждать не придется. На повышение зарплаты проще рассчитывать именно при вертикальном росте.

Данный метод нематериальной мотивации подходит для сотрудников, стремящихся к профессиональному или карьерному росту, но пока не выражающих явного желания к повышению в должности и в зарплате. Далеко не каждому хочется стать начальником и руководить остальными. Но это вовсе не означает отсутствие желания профессионального роста. Просто таким людям ближе горизонтальная карьера.

3. Прилюдное признание заслуг

Сотрудники – важнейший актив любой компании. Им важно знать, что их ценят за профессиональные успехи, навыки, личные качества.

Важно понимать, чем отличается вознаграждение от признания:

- вознаграждение – это финансово-экономическое поощрение,
- признание достижений – социально-психологическое.

Именно признание достижений и стоит использовать как метод нематериальной мотивации. Публичная похвала приятна почти всем сотрудникам.

В качестве публичной похвалы можно: разместить фото сотрудника на доске почета; организовать рассылку по корпоративной почте с благодарностью сотруднику; также можно каждый месяц выбирать лучшего сотрудника отдела продаж, или любого другого отдела.

Положительный эффект: большинству приятно видеть признание своей работы. Также сотрудники видят, что начальство их ценит и это способствует увеличению работоспособности – желанию сделать больше и лучше. Правильно разработанная и используемая система признания – это беспроигрышный вариант для всех сторон, потому что и работодатель, и работники получают от работы именно то, что им нужно.

Возможные риски: Возможна зависть от коллег и саботаж данного признания. Но это может иметь и положительные последствия, так как часто, именно зависть побуждает персонал работать лучше и сделать больше, чтобы самому получить публичную похвалу от начальства. А чтобы персонал серьезно воспринимал публичную похвалу, можно сделать её осязаемой. Например, грамоту за перевыполнение плана менеджер по продажам может сохранить и показать её семье, похвастаться друзьям.

Данный метод нематериальной мотивации подходит для сотрудников, которым важна похвала и одобрение.

4. Предоставление оплачиваемых отгулов или дополнительных дней отпуска

Этот метод нематериальной мотивации прост, понятен и эффективен всегда и в любой организации - дополнительные выходные нравятся всем. В жизни каждого человека случается, что необходим отгул, а в зарплате терять не хочется. В этом случае возможность взять оплачиваемый отгул будет очень греть душу сотрудника. Например, сотрудники смогут посетить утренник в детском саду ребенка, или отвести детей в школу 1 сентября. Для руководителя

подобная возможность не будет иметь каких-либо серьезных последствий. А для персонала такое внимание и человеческое отношение руководства является мощным стимулом работать с полной отдачей.

Положительный эффект: сотрудники видят, что их работу ценят и руководство готово пойти на специальные условия исключительно для него. Понимание того, что к сотрудникам относятся как к людям, а не как к легко заменяемой рабочей массе – очень важно.

При возникновении внеурочной работы вы можете рассчитывать на ответную лояльность сотрудника.

Возможные риски: персонал может воспринять наличие оплачиваемых отгулов и дополнительных дней отпуска как возможность просто прогулять работу. Важно ограничить количество подобных дней и донести до сотрудников, что оплачиваемые отгулы – это не обязанность работодателя, предоставлять такие дни или нет в каждом конкретном случае остается на усмотрение руководства, поэтому для использования подобных дней должна быть уважительная причина.

Этот метод подходит всем сотрудникам без исключения.

5. Обеспечение гибкого или индивидуального графика

Для компаний, которые перевели часть своих сотрудников на гибкий график, может найтись множество плюсов.

Во-первых, это дает возможность распределенным командам больше общаться. Чем дальше друг от друга расположены офисы компании, тем сложнее сотрудникам вести коммуникацию друг с другом. Гибкий график позволяет коллегам планировать совместные собрания и встречи со всеми членами команды или людьми, задействованными в определенном проекте.

Во-вторых, гибкий график отдельных сотрудников позволяет организации «покрывать» больше рабочих часов. Например, у вас есть поддержка, но она не круглосуточная, работает только днем. Если все сотрудники будут начинать и заканчивать работу в одно и то же время и находиться в офисе, скажем, с 09.00 до 18.00, то клиенты, обратившиеся за помощью вечером, не получают ее. Утром же сотрудники будут завалены работой: текущими запросами и разбором вчерашних обращений. Если в команде поддержки более четырех сотрудников, выводите их на работу в разное время (например, с 8.00 до 11.00). Количество рабочих часов у каждого останется прежним, а клиенты смогут получать ответы на свои вопросы в течение двенадцати, а не восьми часов.

И наконец, гибкий график нравится сотрудникам.

Положительный эффект: Работая в компании с гибким графиком, сотрудник легче выстраивает баланс между работой и отдыхом. С возможностью управлять утренним и вечерним временем жить становится значительно проще. Скажем, в первой половине дня можно успеть отвезти детей в сад или школу, позаниматься спортом или даже решить какие-то бытовые вопросы. Или же ранний старт, наоборот, может освободить вечер для семьи, хобби или других дел. В больших городах мы часто забываем о том, что время — это очень ценная валюта. И если компания позволяет использовать его с максимальной пользой не только для работы, но и для личных целей, это дорогого стоит. К тому же отдохнувший, занимающийся спортом, не испытывающий проблем и стресса дома сотрудник гораздо лучше работает.

Кроме того, разные сотрудники имеют разные биологические ритмы, поэтому гибкий график позволяет использовать весь потенциал сотрудника, даже если его максимальная рабочая активность приходится на вечернее и ночное время.

Сотрудник же видит, что для него созданы специальные условия работы, которые он не сможет получить в других компаниях, и привыкает к комфортному для себя режиму, что способствует увеличению лояльности к компании и нежеланию менять место работы.

Возможные риски: Возможна зависть и осуждение сотрудника внутри коллектива.

При недостаточной самоорганизации сотрудника, гибкий график может привести к постепенному снижению нагрузки. Возникают сложности с контролем сотрудника. Во избежание подобных ситуаций важно четко выстроить деятельность сотрудника в его рабочее время, и найти способы проконтролировать её выполнение.

Подходит для сотрудников, которым по личным обстоятельствам будет не комфортно проводить в офисе отведенное рабочее время, а также тратить время на дорогу.

6. Вручение билетов на культурные мероприятия, туристических путевок

Чтобы сподвигнуть сотрудника на труд, нужно гарантировать ему отдых. Лучшим стимулирующим инструментом в руках руководства становится премирование турпоездками и билетами на культурные мероприятия.

Показательно, что если раньше в нашей стране участниками таких поощрений были в основном начальники и ключевые клиенты, то теперь акцент в мотивационных поездках и мероприятиях ставится на рядовых специалистов и менеджеров среднего звена.

Вручение билетов или путевок можно делать прилюдно в качестве награждения после выполнения ежемесячного или годового плана продаж, выполнения показателей отдела и прочее.

Этот метод нравится всем сотрудникам без исключения, так как каждый сотрудник компании любит отдых, да еще и за счет работодателя.

Положительный эффект: приятно видеть признание заслуг по результатам работы и получение прилюдной похвалы, особенно, если угадали вкусы сотрудника. Сотрудники видят и очень ценят то, что работодатель стремится удержать сотрудника и оценивает вклад сотрудника в общее дело не только словами благодарности, но и чем-то более осязаемым.

Кроме того, как уже было сказано, для полноценной работы необходим полноценный отдых, на который сам сотрудник, возможно, не выделяет достаточно средств из своего бюджета.

А также, такой метод, как и любой подарок и похвала, накладывают определенную ответственность на сотрудника, он уже не может показать уровень ниже, так как его выделили, наградили и оказали доверие. Возможные риски: можно не угадать предпочтения сотрудника. Чтобы избежать этого, важно подобрать путевку или билеты куда-либо с учетом вкусов и предпочтений сотрудника. Не стоит вручать главному бухгалтеру шестидесяти лет билеты на картинг или на пейнтбол.

Возможна зависть от коллег. Чтобы избежать негатива от других сотрудников, важно обеспечить равные условия для получения подобных поощрений всеми сотрудниками. Подходит для сотрудников, которые ценят культурный отдых и дух соревнования.

7. Создание комфортных условий труда

Выполнение любой работы в течение продолжительного времени сопровождается утомлением организма, проявляемым в снижении работоспособности человека.

Наряду с физической и умственной работой значительное воздействие на утомление оказывает и окружающая среда, то есть условия, в которых протекает работа.

Например, если сотруднику важен комфорт рабочего места, то ему можно разрешить принести цветы из дома или обставить место, как он пожелает. Также на рабочем столе можно разместить фотографии семьи. Отлично мотивирует на работу и позитивная фоновая музыка.

Ещё одной немаловажной рекомендацией психологов является правильная компоновка рабочих мест в офисных и по возможности производственных помещениях. Доказано: люди, работающие в офисах с открытой планировкой, более активны и меньше подвержены стрессу, чем люди, работающие в отдельных кабинетах или в офисе с перегородками.

Также многие руководители обеспечивают офис бесплатным кофе и чаем, что очень нравится сотрудникам.

Положительный эффект: Сотрудники видят, что начальство создает все условия для работы сотрудника. Это однозначно повышает лояльность персонала, ведь работа в комфортных условиях (без раздражающих факторов) так же увеличивает производительность. Персонал оценит тот факт, что руководство с уважением относится к нуждам сотрудников и не игнорирует их потребности в комфортных условиях труда.

Отрицательный эффект: Сотрудники могут перестараться в организации комфортного рабочего места. Во избежание таких ситуаций важно сразу оговорить, а еще лучше прописать, как можно организовать свое рабочее место, а как не желательно.

Если сотрудник принесет в офис пальму или ступени, то это будет мешать другим. Фоновая музыка может раздражать коллег, поэтому лучше использовать наушники.

Данный метод нематериальной мотивации подходит для тех сотрудников, которым важен комфорт рабочего места, уют и самовыражение.

Делая выводы можно сказать, что приоритетным методом мотивации сотрудников на сегодняшний день остается материальный, т.к. большинство людей зависимы к счастью, или, к сожалению, от денежных средств и каких-либо поощрений в виде денежных средств.

Не материальная мотивация практикуется в основном в крупных корпорациях и очень успешно.

Библиографический список

1. Булатова Е. С. Современные методы мотивации персонала в организации / Е. С. Булатова, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. Экономика и кадровая работа: сборник статей. Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2021. С. 18-22.
2. Канова Н. А. Исследование системы мотивации персонала в организации / Н. А. Канова, Л. Н. Петрова // Экономические и кадровые аспекты развития агропромышленного комплекса. Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2021. С. 145-150.
3. Мурашов М. В. Совершенствование нематериальной мотивации организации / М. В. Мурашов, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. 2019. № 5-6. С. 103.
4. Петрова Л. Н. Мотивация сотрудников: ключ к эффективному управлению организацией / Л. Н. Петрова, Н. Ф. Крутикова, В. А. Куимова // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 13–14 апреля 2020 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. С. 157-160.
5. Цифровизация технологии мотивации в HR-деятельности / И. П. Чупина, Н. Н. Симачкова, Е. В. Зарубина и др. // Московский экономический журнал. 2021. № 2. DOI 10.24411/2413-046X-2021-10122.
6. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2013. 112с.