

## НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ

## INTANGIBLE STIMULATION OF EMPLOYEES

Кузнецов С.А., старший преподаватель ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

Маласова Я.М., Синюкова И.В., студенты ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова», г. Воронеж

**Аннотация:** Нематериальная мотивация персонала – это создание у работников внутренних стимулов к повышению эффективности труда и снисходительности к организации с помощью методов, которые не будут связаны с формами материального поощрения. В то же время, большинство методов нематериальной мотивации сотрудников предполагают как можно большее количество определенных финансовых затрат.

К сожалению для сотрудников, именно работодатели имеют преимущество на рынке труда на сегодняшний день, а значит именно они и определяют правила труда для своих подчиненных. Но при этом каждый работодатель хочет минимизировать свои расходы на заработную плату и получать максимально большую отдачу. Однако, как показывает практика в настоящее время, в долгосрочной перспективе только материальная мотивация сотрудников при полном отсутствии нематериальной работает очень не эффективно. При этом, если работодатель будет использовать только материальные поощрения, то сотрудники примут это как должное и перестанут выполнять свою работу на высоком уровне. Помимо денежной мотивации они должны чувствовать свою значимость в компании и видеть заботу со стороны начальства.

Нематериальная мотивация сотрудников при правильной политике управления может быть более продуктивным инструментом, чем материальное стимулирование. Допустим, если повысить заработную плату сотрудникам фирмы, то это мотивирует более активную и усердную работу только на небольшой период времени, а способы нематериальной мотивации персонала будут постоянно поддерживать активность и стимулировать их творческую деятельность, повышая уровень работоспособности.

**Annotation:** Intangible motivation of personnel is the creation of internal incentives for employees to improve work efficiency and leniency towards organization through methods that will not be associated with forms of material incentive. At the same time, most of the methods of non-material motivation of employees assume as much as possible a certain amount of financial costs.

Unfortunately for employees, it is employers who have an advantage in the labor market today, which means they determine the rules of labor for their subordinates. But at the same time, every employer wants to minimize his salary costs and get the best possible return. However, as practice shows now, in the long term only the material motivation of employees in the complete absence of non-material work is very inefficient. At the same time, if the employer only uses material incentives, then the employees will take it for granted and stop performing their work at a high level. In addition to monetary motivation, they must feel their importance in the company and see the care of their superiors.

The intangible motivation of employees with the right management policy can be a more productive tool than material incentives. Let's say that if you raise the salaries of company employees, this motivates more active and diligent work only for a short period of time, and the methods of non-material motivation of the staff will constantly support the activity and stimulate their creative activity, raising the level of efficiency.

**Ключевые слова:** нематериальное стимулирование, мотивация, управление персоналом.

**Key words:** immaterial incentives, motivation, personnel management.

Когда разрабатывается система нематериальной мотивации персонала следует учитывать несколько главных аспектов:

1. Для развития эффективности предприятия система мотивации должна быть направлена на более приоритетные направления.

2. Система нематериальной мотивации должна быть направлена на сотрудников независимо от их должности. Если в случае с материальным стимулированием упор делается на тех сотрудников, за счет которых увеличивается прибыль, то при нематериальной мотивации необходимо уделять внимание всем группам специалистов на предприятии.

3. Обновление мотивационных программ. Поскольку речь идет о поощрениях сотрудников, необходимо периодически вносить изменения в мотивационную программу. Это обусловлено тем, что при условии единообразия стимулирование перестанет приносить желаемые результаты по прошествии некоторого времени.

4. Использование различных инструментов и подходов при разработке системы. Те инструменты нематериальной мотивации, которые подходят для одних сотрудников, могут не оказывать никакого воздействия на других. Чтобы стимулировать эффективную работу всего предприятия в целом, необходимо выявить потребности всех работников.

При первых шагах по введению методов нематериальной мотивации персонала большинство руководителей совершают ошибки. Поэтому, чтобы уберечь вас от таких ситуаций, приведем ниже классические примеры неправильной мотивации персонала:

Йога на работе в качестве нематериальной мотивации сотрудников. Не стоит примерять мотивацию на себя. То, что подходит руководителю, может не подойти его работнику.

Игра в злого начальника. От такого руководителя работнику трудно будет принять какое-либо поощрение.

То, что подходит для большой компании, не всегда подходит для маленькой. Надо подобрать те методы нематериальной мотивации, которые будут работать в вашей фирме и с вашими сотрудниками.

При применении нематериальной мотивации нельзя забывать о том, в чем заключается главная задача компании. То, что подходит для сотрудников компании программного обеспечения, может не подойти для работников компании мобильного оператора.

Мотивация должна касаться всех сотрудников, а не только тех, что приносят компании деньги. [1, с.130]

Помните о том, с каким коллективом работаете, его возраст, его предпочтения.

Хорошего бывает много. И много бонусов тоже бывает плохо.

### **Способы нематериальной мотивации персонала**

#### **1. HR-бренд**

А) Внимательно относиться к HR-бренду. Сделать корпоративные ценности внутренним стандартом.

Б) Исполнять нормы трудового права. Исполняя эти нормы, компания привлечёт качественный персонал на долгосрочное сотрудничество.

В) Выбор достойного руководителя способствует слаженной, распланированной и чёткой работе персонала.

Г) Обеспечьте престиж. Хочет ваш завхоз быть менеджером по АХО — пусть будет, продавец — консультантом торгового зала, кладовщик — менеджером складских запасов. В конце концов, как вы лодку назовете, так она и поплывет. Дисней же переименовал прачек в специалистов текстильной службы, подняв престиж целой отрасли и не потратив ни цента.

## **2. Культура корпоративных коммуникаций**

### *Вежливость и внимание*

Пара жителей Манчестера пригласила королеву Елизавету II с мужем на свадьбу. Без всякой надежды. Оказалось, королева всегда отвечает на письма. Будущие молодожены получили весьма любезное послание от своего монарха. На этом дело не кончилось. Королева и принц Филипп пришли на торжество. Рейтинг доверия к королевской семье взлетел до необозримых высот. Тот самый случай, когда стоит взять пример с топ-менеджера с 65-летним стажем. Обычная вежливость и внимание к сотрудникам поднимет и рейтинг руководителя, и желание выполнять поставленные задачи, и лояльность к компании.

Кстати, королева на упомянутой свадьбе была прекрасно осведомлена не только об именах новобрачных, но об их планах на медовый месяц. Готовьтесь к встречам с сотрудниками, вникайте в их проблемы и планы, здоровайтесь, называя по имени. Это сложно в крупной компании. Но согласитесь, в Британской Империи не проще.

### *Благодарность*

Это самый простой и доступный инструмент нематериальной мотивации персонала. Говорите людям «спасибо». Вам это не стоит ничего, а сотрудник знает, что его вклад оценен.

Хвалите человека, если он справился с трудной задачей. Нет лучшего способа показать его значимость. Собирайте информацию о достижениях, и у вас не будет вопросов с наполнением кадрового резерва и раздачей всякого рода «плюшек» в конце квартала или года.

### *Поздравления*

Обычное электронное письмо от руководителя по поводу важного события — это уже хорошо. Пользуйтесь современными средствами коммуникации на всю катушку, но и классику в виде поздравительных адресов и открыток с личной подписью никто не отменял.

### *Вовлеченность*

Все, о чем мы говорили выше — вежливость, внимание, одобрение, благодарность — это гигиенический минимум корпоративной культуры. Это условие необходимое, но недостаточное.

Чтобы сотрудник эффективно работал, ему нужно знать: куда идет компания, как она доберется до поставленных целей, и какова его роль в достижении этих целей. [2, с.207]

Нужна система внутренних коммуникаций. Её можно реализовать очень по-разному: от доски объявлений в коридоре до корпоративного интранета. Важно, чтобы информационный поток доходил до нужного адресата. В одной компании придумали неординарное решение звонить в гонг, если случалось что-то выдающееся: крупная сделка или знаменательное событие. А чтобы народ не хулиганил, за гонг без повода предусмотрели расплату вкусняшками.

Говорите с людьми. На совещаниях, планерках, летучках. Делайте это регулярно. Рассказывайте о том, что происходит в компании, что достигнуто общими усилиями и что еще предстоит. Спрашивайте каждого, что он сделал с момента последней встречи, чего достиг, что не получилась, в чем нужна помощь.

Реализуйте принцип «открытой двери». Пусть ваши непосредственные подчиненные смогут обращаться к вам по любому вопросу в течение рабочего дня. Если в момент обращения вы заняты, назначьте другое время и зафиксируйте у себя в расписании. Топ-менеджерам же будет полезно определить часы, когда и их дверь будет не заперта.

Практика проведения деловых завтраков с генеральным директором и другими руководителями первого уровня убивает сразу двух зайцев. Руководитель в курсе того, чем «дышат» люди, сотрудники в неформальной обстановке задают вопросы, высказывают предложения, а иногда и претензии. Такие встречи можно проводить и с помощью любых сервисов видеосвязи. Главное — чашка кофе, чая или смуззи, позитивный настрой и хороший администратор, который возьмет на себя подготовку.

Для самых стеснительных и нерешительных поставьте ящики предложений или создайте анонимную форму в интранете. Пусть голос каждого будет услышан. [3, с.12]

### **3. Гибкий рабочий график**

Гибкая организация работы не так затратна, как стандартная офисная. Она снижает стрессовый уровень сотрудников позволяет найти баланс между работой и личной жизнью.

К элементам гибкого графика относят:

1 переменное время (сотрудник сам регулирует рабочий день в границах установленных временных рамок);

2 фиксированное время (работник обязан быть на рабочем месте в установленные часы);

3 перерыв (время, отведенное для питания и отдыха, которое не входит в общий рабочий промежуток);

4 учетный период (определенный срок, в течение которого должны быть отработаны положенные по законодательству часы).

#### **4. Комфорт на рабочем месте**

Кофе, чай, фрукты, печенки, лаунж-зоны, спортивные залы... Чем только не заманивают работодатели к себе в сети квалифицированные кадры. А кому-то достаточно чистоты, света, тепла зимой и прохлады летом. В любом случае комфорт — один из факторов, позволяющих отдалиться рабочему процессу целиком. И хоть такую мотивацию персонала сложно назвать нематериальной, в нее стоит вкладываться. Уютная кухня, комната отдыха, стол для пинг-понга или дартс, а может быть скамейка на балконе. Варианты найдутся на любые запросы и бюджет.

#### **5. Обучение и развитие**

Меня обучают, значит я нужен не только сегодня, но и завтра. Прозрачная политика в сфере обучения и развития обеспечивает одну из важнейших человеческих потребностей — безопасность. Учебные планы, кадровый резерв, публичное объявление об открытых вакансиях дают возможность совместить в одной точке персональные цели с целями компании. Люди начинают планировать своё будущее и связывать его будущим компании. Ничто так не объединяет, как общие планы.

#### **6. Конкурсы и соревнования**

Футбольный матч или интеллектуальное противостояние в «Что? Где? Когда?» — распространенный вид корпоративного досуга. Но сегодня игра перестала быть только развлечением.

Игровая динамика все больше и больше завоевывает умы и сердца. К тому, что соревнуются продавцы и сотрудники call-центров, все уже привыкли. Оказалось, что в гонках могут участвовать даже служащие государственных компаний. Правильно сформулированная игровая задача повышает продажи, учит эффективно взаимодействовать, стимулирует проходить учебные курсы и делиться новыми знаниями.

Соревнование полезно не только для выработки командного духа. Конкуренция в игровой среде дает возможность выйти за рамки привычных шаблонов и провести результативный мозговой штурм, на выходе получив ворох новых идей для развития бизнеса. Все это формирует корпоративную среду с правильными ценностями.

#### **7. Корпоративные мероприятия**

Банкеты, фуршеты и подобные варианты проведения корпоративных праздников постепенно уходят в прошлое. Им на смену приходят увлекательные квесты, пейнтбольные

сражения, реконструированные рыцарские турниры, тематические вечеринки, кулинарные мастер-классы и многое другое. Фантазия ивент-менеджеров не знает границ. Неизменной остается лишь цель — нематериальная мотивация персонала.

Не бойтесь решение о том, как будет проведен грядущий корпоратив, отдать на откуп коллективу. Возможно, они удивят вас желанием раскрасить унылые стены детского дома яркими красками или захотят передать бюджет праздника благотворительному фонду. [4, с.264]

## **8. Приятные мелочи**

Привилегии дают чувство исключительности, принадлежности к кругу избранных. Сделайте такие привилегии доступными. Компания пассажирских перевозок предоставила европейскому банку специальный промокод на вызов такси со скидкой. Транспортники получили дополнительный поток клиентов, а банк — довольных работников.

Еще проще, если у вас есть возможность предложить своим сотрудникам воспользоваться вашим собственным товаром или услугой с существенной скидкой, как это сделала известная российская онлайн-школа английского языка. Информация об этом занимает видное место в описании их вакансий.

Ну а если вы производите корабли, самолеты, добываете нефть или выплавляете сталь, в вашем распоряжении все многообразие брендированной сувенирной продукции. Важно: дизайн и качество данных вещей должны быть на высоком уровне.

## **Список используемой литературы**

1. MOTIVATION AND INCENTIVES FOR EMPLOYEES IN BUSINESS, Kuznetsov S.A. Лесотехнический журнал. 2012. № 1. С. 122-130.
2. НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В РОССИИ КАК СЛЕДСТВИЕ НЕСОВЕРШЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, Кузнецов С.А. Современные проблемы науки и образования. 2011. № 6. С. 207.
3. АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ - ВАЖНЕЙШЕГО СТИМУЛИРУЮЩЕГО ФАКТОРА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Кузнецов С.А. Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 4. С. 13-18.
4. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В РОССИИ Болгова Т.Ю., Болгова М.В., Кузнецов С.А. Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 262-265.