

УДК 371.15

***ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ  
МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА***

***Андреева В.А.***

*Магистрант*

*Уральский государственный экономический университет*

*Екатеринбург, Россия*

***Шарапова Н.В.***

*к.э.н., доцент*

*Уральский государственный экономический университет*

*Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** В статье подчеркнута значимость управления мотивацией персонала в условиях современной экономики. Дифференцированы понятия "мотивация", "управление мотивацией", "стимулирование". Рассмотрены направления использования нематериальных стимулов для повышения мотивированности персонала к ведению высокоэффективной деятельности.

**Ключевые слова:** управление мотивацией, стимулирование персонала, мотивы, нематериальные стимулы.

***THEORETICAL ASPECTS OF MANAGING THE INTANGIBLE MOTIVATION  
OF PERSONNEL***

***Andreeva V.A.***

*Master student*

*Ural State Economic University*

*Yekaterinburg, Russia*

***Sharapova N.V.***

*Ph.D., associate professor*

*Ural State Economic University*

*Yekaterinburg, Russia*

**Annotation.** The article emphasizes the importance of managing staff motivation in a modern economy. The concepts "motivation", "motivation management", "stimulation" are differentiated. The directions of the use of non-material incentives to increase the motivation of staff to conduct high-performance activities are considered.

**Keywords:** motivation management, staff incentives, motives, intangible incentives.

В современной высококонкурентной "экономике знаний" успех бизнес-структуры во многом зависит от оптимального использования персонала, которое достигается за счёт выявления мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и "погашения" отрицательных, так как только мотивированные сотрудники способны обеспечить достижение тактических и стратегических целей предприятия, формирование его устойчивой и конкурентоспособной позиции на рынке. Данные предпосылки обуславливают актуальность темы статьи.

Специфику выявления мотивов персонала и воздействия на них для достижения организационных целей исследуют такие современные российские ученые, Блок К.Д., Жернова Н.А., Габриелян Б.В., Дмитриева Т.А., Дубинина У.И., Дубовская Т.С., Кижаяев А.С., Котляревский А.А., Королькова Е.А., Кузубов А.А., Маврушкина О.А., Яшкина В.Н., Мандражи З.Р., Асанова З.С., Першина Е.Г., Масленников П.В., Подзорова Г.А., Пимякова Ю.Э., Привалова М.В. и др. Наиболее широко мотивацию труда можно охарактеризовать как совокупность движущих сил, побуждающих работника к выполнению определенных действий, направленных на реализацию производственных задач и достижение целей организации. При этом на основе анализа научных источников можно констатировать, что некоторые авторы рассматривают мотивацию как комплекс внутренних и внешних сил, направляющих индивида

к выполнению действий и достижению цели, в то время как сторонники иного подхода указывают на исключительно внутреннюю природу мотивации. Соглашаясь с этим подходом, мы предлагаем рассматривать мотивацию как комплекс эндогенных (внутренних) мотивов (факторов), заставляющих индивида действовать определенным образом. Внутренние факторы, выступающие основой мотивации, основываются на актуальных для конкретного человека потребностях. Экзогенные (внешние) факторы, активизирующие человека в том или ином направлении, на наш взгляд, целесообразно рассматривать как стимулы. В этой связи более точным, как мы полагаем, является использование формулировок "управление мотивацией персонала" или "стимулирование персонала", но не непосредственно его "мотивация".

Управление мотивацией персонала или его стимулирование представляет собой внешнее побуждение, компонент рабочей ситуации, который влияет на человека при активной трудовой деятельности [5]. Традиционно выделяют две группы методов управления уровнем мотивированности персонала — материальные и нематериальные, интеграция которых и создает корпоративную систему управления мотивацией (стимулирования) сотрудников [15]. Несмотря традиционно высокую значимость материальных факторов в формировании заинтересованности сотрудников в труде, ученые и практики отмечают все более заметное нарастание влияния нематериальных факторов на уровень мотивированности сотрудников к труду, что обусловлено как макроэкономическим кризисом (сдерживающим возможности предприятий к наращиванию фонда оплаты труда), так и трансформацией самой системы мотивов человека XXI века в контексте восприятия работы не просто как средства зарабатывания денег, но как важной части жизни, интересного процесса и инструмента самореализации.

Мандражи З.Р. и Асанова З.С. указывают, что нематериальное стимулирование — это стимулирование, ориентированное на регулирование

поведения объекта управления в сфере труда с целью улучшения психологического климата в коллективе, увеличения работоспособности персонала, роста имиджа организации и руководителя [10]. Нематериальное стимулирование включает в себя моральное стимулирование (связанное с потребностями человека в нравственном одобрении, в уважении человека со стороны коллектива); социальное (основанное на потребности работника в самоутверждении, в стремлении занимать определенное положение в обществе); социально-психологическое (связанное с потребностью человека в общении) [10].

Габриелян Б.В. подчеркивает, что в процессе развития корпоративной культуры одним из приоритетов является развитие системы внутрикорпоративного мотивационного потенциала, с учетом стоящих перед компанией актуальных задач и тенденций развития современных технологий [2]. Корпоративная культура посредством мотивации оказывает существенное влияние на взаимодействие в процессе труда, устранение дискомфорта и конфликтов, текучесть кадров в организации и, в конечном счете, на эффективность деятельности работников. Кижаяев А.С. и Котляревский А.А. подтверждают, что действенная система корпоративных ценностей в организации обеспечивает не только социальную и творческую активность работников, но и, вследствие этого, повышение общей результативности и прибыльности деятельности предприятия, что отражается в росте уровня его эффективности [6]. Развитие корпоративной культуры, превращение ее в сильное движущее и объединяющее начало может стать одним из рычагов результативного функционирования организации, поэтому многие современные управляющие рассматривают корпоративную культуру как стимулирующий стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников на общие задачи, а также мобилизовать инициативу персонала и обеспечить продуктивное взаимодействие. По мнению Разумовой Н.Н., развитию внутренних коммуникаций, инициативы и становлению

развитой корпоративной культуры будет способствовать продвижение такого достаточно новаторского направления в управлении как корпоративное волонтерство, основанное на поощрении и поддержки деятельности сотрудников в местных сообществах на безвозмездной основе [14].

Дополнительно можно отметить перспективность геймификации как метода нематериального стимулирования персонала, повышения уровня его вовлеченности и лояльности. Геймификация может служить инструментом вовлечения сотрудников во взаимодействие, командную работу: таблицы лидеров, продвижение в "топ" по набранным в процессе профессиональной деятельности очкам, психологически-престижные и виртуальные награды, бейджи, персональный рейтинг — элементы игры, в перспективе способные разнообразить рабочий процесс и сделать его менее формализованным [11]. Геймификация не заменяет, а совершенствует существующие бизнес-процессы, дополняет их новыми элементами и позволяет задействовать дополнительные каналы коммуникации, вовлечения и мотивации сотрудников.

Необходимо учитывать, что система нематериальных стимулов должна охватывать все категории работников: в основном же, по оценкам Приваловой М.В., руководители совершенствуют и разрабатывают способы мотивации лишь в тех отделах, которые приносят основной доход предприятию. При определении нематериальных инструментов воздействия на мотивацию сотрудников также следует принимать во внимание этап развития компании. Так, на начальной стадии становления небольшого семейного бизнеса основной мотиватор – энтузиазм. По мере же становления следующего этапа развития предприятия и приобретения новых сотрудников, системы мотивации должны охватывать такие аспекты, как признание индивидуального труда каждого работника [13].

Другая важная характеристика нематериальных компонентов мотивационной системы на предприятии — сохранение эффекта новизны. Находясь под воздействием одной и той же системы мотивации, сотрудники

могут испытывать состояние угнетения [16]. Важно, чтобы поощрение не становилось обычным явлением. Для проведения точечных, корректных и рациональных обновлений системы нематериальных стимулов необходимо осуществлять своевременную диагностику мотивационной среды компании. Однако и при реализации диагностических мероприятий нужно учитывать, что истинные мотивы поведения человека достаточно сложны и не всегда доступны для понимания, в том числе и для самого индивидуума.

При этом мы хотели бы подчеркнуть значимость не только разработки и корректировки самой организационной системы управления мотивацией, но и таких этапов, как выявление мотивационного профиля сотрудников (с желаемых (идеальных) позиций и в контексте реально сформированного на предприятии) и подбор и отбор сотрудников с учетом составленных мотивационных портретов характеристик. Формирование оптимального, возможно даже идеализированного мотивационного профиля сотрудников предполагает конкретизацию оптимальных ценностей и ориентиров, соответствующих должностным обязанностям каждой конкретной позиции и финансово-экономическим возможностям предприятия. Соотнесение идеального-оптимального и реально-существующего в организации профилей позволяет выделить недостатки в существующей системе подбора персонала и управления его мотивацией. При подборе и отборе персонала важно учитывать не только квалификационные характеристики, но и мотивы кандидатов в контексте их соответствия разработанному идеально-оптимальному мотивационному профилю должности: целесообразнее искать работников, которых устроят элементы системы управления мотивацией персонала, обоснованные с финансово-хозяйственных характеристик конкретной организации, чем пытаться адаптировать систему стимулов, которые готово предлагать предприятие, к запросам работников.

Также нам представляется исключительно интересной позиция Пимяковой Ю.Э., указывающей, что лучший инструмент, способный повысить

внутреннюю заинтересованность сотрудников всех уровней в максимизации корпоративного успеха – стремление руководства создать не "машину по зарабатыванию денег", а систему, которая является лидирующей в своей отрасли и реально (а не декларативно) приносит пользу в масштабах всего общества. Работать на благо своей страны, быть причастным к важным процессам возрождения российской экономики, экономический патриотизм – пример вдохновляющей цели для отечественных предприятий, особенно в контексте актуального сейчас повсеместного поиска объединяющей национальной идеи [12].

Итак, в современном мире конкурентоспособность предприятия, его успех в целом во многом зависят от эффективности организационного менеджмента, важной составляющей которого является управление мотивацией персонала. Несмотря традиционно высокую значимость материальных факторов в формировании заинтересованности сотрудников в труде, ученые и практики отмечают все более заметное нарастание влияния нематериальных факторов на уровень мотивированности сотрудников к труду. В этой связи одной из главных задач предприятий должна быть разработка гармоничной корпоративной культуры и обоснованного комплекса корпоративных ценностей, позволяющих обеспечить комфортное взаимодействие сотрудников в социально-трудовом коллективе и заинтересовать их в развитии бизнес-структуры. Эффективная система нематериальных факторов управления мотивацией персонала позволяет создать даже в кризисных макроэкономических условиях максимально благоприятный морально-психологический климат, в определенной степени компенсирующий недостатки комплекса материальных стимулов и ориентирующий сотрудников на самосовершенствование, профессиональный рост и позитивное самовыражение. Современная система инструментов управления нематериальной мотивацией сотрудников должна быть индивидуализированной и гибкой; учитывать динамику развития, как самого профессионала на

предприятия, так и отрасли в целом; быть более многоаспектной; предполагать обеспечение постоянного взаимодействия системы "работник – работодатель", "работник – работник"; осуществлять использование контролирующих и коррекционных процедур. При этом важно учитывать, что механизм управления мотивацией персонала интегрирует в себе не только процессы формирования системы материального и нематериального стимулирования, но и процессы выявления мотивационного профиля сотрудников (идеального-оптимального и реального-существующего), подбора кадров с учетом выделенных мотивационных характеристик; адаптации принятых на работу специалистов к мотивационной среде организации.

#### **Библиографический список:**

1. Блок К.Д., Жернова Н.А. Эффективная система мотивации на предприятии: синтез материальной и нематериальной мотивации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2014. № 5. С. 361-364.
2. Габриелян Б.В. Корпоративная культура как основа мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2017. № 56. С. 38-46.
3. Дмитриева Т.А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Вопросы науки и образования. 2018. № 23 (35). С. 46-48.
4. Дубинина У.И. Теоретическая база для построения системы нематериальной мотивации как эффективный способ повышения лояльности персонала // Academy. 2017. № 10 (25). С. 55-61.
5. Дубовская Т.С. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала // Евразийский союз ученых. 2016. № 4 (25). С. 36-39.
6. Кижяев А.С., Котляревский А.А. Сущность и особенности нематериального стимулирования // Поиск (Волгоград). 2016. № 1 (3). С. 251-254.

7. Королькова Е.А. Нематериальная мотивация как инструмент руководителя // Электронный научный журнал. 2017. № 2-2 (17). С. 132-138.
8. Кузубов А.А. Формирование нематериальной составляющей групповой трудовой мотивации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 147-150.
9. Маврушкина О.А., Яшкина В.Н. Эффективные методы нематериальной мотивации персонала // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2014. № 5-5. С. 127-129.
10. Мандражи З.Р., Асанова З.С. Основные направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала // Таврический научный обозреватель. 2016. № 2 (7). С. 26-30.
11. Першина Е.Г., Масленников П.В., Подзорова Г.А. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 2 (96). С. 10.
12. Пимякова Ю.Э. Роль стимулирования труда персонала в деятельности организации // Современное общество и власть: электронный научный журнал. 2017. № 2(12). С. 218-223.
13. Привалова М.В. Нематериальная система мотивации персонала // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 5. С. 57-59.
14. Разумова Н.Н. Способы управления конфликтами в современной организации // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 37 (79). С. 115-116.
15. Шарапова В.М., Шарапова Н.В. К вопросу о стимулировании трудовой деятельности // Теория и практика мировой науки. 2016. № 2. С. 50-53.
16. Шуклина З.Н. Современное состояние и развитие маркетинга персонала

// Коллективная монография "Социально-экономические и правовые основы развития экономики". Уфа, 2016. 144 с.

*Оригинальность 91%*