

**Современные методы нематериальной мотивации трудовой  
деятельности персонала**

*Суркова Юлия Эдуардовна  
магистрант кафедры «Экономики и управления»,  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет  
экономики и сервиса»,  
e-mail: surkova.yulia@mail.ru  
Россия, г.Владивосток*

В современном менеджменте большое внимание уделяется проблеме мотивации трудовой деятельности сотрудников. В научных работах исследователей все чаще поднимается данная тема [1]. В условиях мотивационной среды работник теряет интерес к труду и эффективность трудовой деятельности снижается. Несмотря на широкий спектр теорий мотивации основанных на различных потребностях, одним из самых часто используемых мотиваторов трудовой деятельности в компаниях является заработная плата. Но не стоит забывать и о нематериальной составляющей данного вопроса. Нематериальная мотивация – это одна из приоритетных составляющих стиля управления в компании, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией. На сегодняшний день многие работники могут предпочесть нематериальное стимулирование высокой заработной плате. Традиционные методы мотивации, например, корпоративы и премии, используемые для стимулирования сотрудников во многих компаниях, сегодня производят отрицательный эффект «привыкания» или становятся вовсе неэффективными. Многим компаниям необходимо совершенствование существующих систем мотивации персонала или же внедрение инновационных методов в работе с сотрудниками.

Исследованиями в области мотивации на протяжении многих лет занимались как отечественные, так и зарубежные ученые. Наиболее популярными являются теория иерархии потребностей А. Маслоу, «XY-теория» Д. Макгрегора, дополненная позже теорией «Z», У. Оучи, 12-факторная модель Ричи и Мартина, теория трудовой деятельности Д. Аткинсона и другие [2].

Проблема мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала изучается на протяжении десятилетий. Начиная с концепции научной организации труда, успешный опыт передовых коллективов стремились повторять по всей стране. А конце 70-х начале 80-х годов прошлого века большое внимание уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, а именно, опыт «Дженерал Моторс», «IBM», японских «Кружков качества». Во второй половине 80-х начале 90-х гг. большое внимание получил анализ концепции «ESOP», так называемый план наделения акциями работников.

В настоящее время с активными процессами глобализации, развития

экономики интересен опыт нематериальной мотивации сотрудников крупнейших зарубежных компаний Европы и США. Наряду с формированием сильного бренда работодателя, компании уделяют значительное внимание ценностному предложению как инструменту продвижения бренда [3]. Одной из составляющих ценностного предложения является нематериальная мотивация. На данный момент по степени применения нематериальных методов мотивации трудовой деятельности выделяются те компании, для которых наиболее значима конкуренция за высококвалифицированных сотрудников [4]. Это в первую очередь ИТ-компании, конкурирующие за сотрудников на глобальном рынке, консалтинговые компании, где персонал фактически единственный актив, компании из сферы реализации потребительских товаров, из-за очень жесткой конкуренции на рынке.

Выделим основные инструменты мотивации трудовой деятельности, исходя из проведенного анализа систем мотиваций трудовой деятельности телекоммуникационных компаний.

#### 1. Мотивация трудовой деятельности через планирование

Сотрудники сами могут составлять план своего развития. В зарубежных компаниях данным вопросом занимается сам работник, решая, что может быть полезно компании, придумывая новые конкретные шаги для развития компании и т.д.

#### 2. Мотивация через взаимоотношения с коллегами

Сотрудники сами оценивают работу друг друга. В крупнейшем онлайн-магазине обуви «Zappos» каждый сотрудник имеет право заплатить своим коллегам 50 долларов (виртуальных), но для этого необходимо совершить хороший поступок, проявить внимательное отношение, дружелюбное поведение и т.д. Если сотрудник никому не отдает деньги, то они сгорают. В конце года накопленную сумму можно обналичить настоящими долларами.

#### 3. Формирование пакета бонусов самим сотрудником

Сотрудники сами выбирают для себя поощрения. В крупнейшем американском пятизвездочном отеле-казино «Bellagio Hotel», считающимся одним из самых лучших отелей в мире работает шестьдесят две тысячи сотрудников. Каждый день сотрудники этого отеля могут начислять определенное количество очков за хорошую и быструю работу. В дальнейшем вознаграждение выдается не деньгами, а призами, которые сотрудники сами выбрали путем голосования на сайте. Таким призом, например, может стать дополнительная неделя отпуска, а также билеты в кино, концерт и т. д. Призы оцениваются определенным количеством очков.

#### 4. Обратная связь

Ежедневные беседы руководителя с подчиненным. В некоторых западных компаниях менеджеры проводят часовую встречу своим сотрудниками раз в неделю для того, чтобы узнать, как продвигаются дела в компании, чем довольны и не довольны в работе, нужна ли помощь и т. д. Это позволяет увеличить эффективность самой работы и повысить работоспособность персонала

#### 5. Признание

Сотрудники имеют свою долю в бизнесе. В опыте зарубежных компаний существует система, когда спустя 4-5 лет после работы в компании сотрудник становится миноритарным акционером, т.е. имеющим незначительное количество акций. За хорошую работу человек может получить еще больше акций. Если компания выходит на новый уровень и начинает зарабатывать больше, то и дивиденды сотрудников растут.

#### 6. Компания открыто говорит обо всех льготах

За рубежом в некоторых компаниях на больших плакатах перечислены все льготы. Например, в «Zappos» высокое место занимает программа помощи от бесплодия.

#### 7. Гибкий подход к работе

В компаниях реализующих потребительские товары быстрого спроса часто применяют так называемый гибкий подход к работе, когда не важно, во сколько сотрудник начинает работать и работает ли из офиса, главное - результат. В ИТ-компаниях, например, некоторые делают свой собственный ресторан в офисе, в котором бесплатно кормят сотрудников. Таким образом сотрудники больше работают и меньше тратят времени на питание на стороне.

#### 8. Творческий отпуск

Немецкое издательство «Random House» предлагает сотрудникам, которые проработали в компании больше 10 лет «творческий отпуск». Похожий «отпуск» своим сотрудникам, проработавшим в компании более 15 лет, предлагает издательство американского журнала «Newsweek». Суть данного отпуска, заключается в том, что сотрудники имеют право уйти в творческий отпуск на полгода, в течение которого будут получать 50 % своей заработной платы

#### 9. Поощрение личных проектов

Большое место в управленческом стиле, внедренном в «Google», отводится естественному любопытству и стремлению действовать методом проб и ошибок. Компания поощряет своих сотрудников помимо нормальных рабочих заданий посвящать 20% рабочего времени проектам, от которых «Google» получит наибольшую выгоду [5]. Это подстегивает их творческие способности и инновационность. Многие из сервисов компании родились именно таким путем. Наиболее успешным таким проектом является почтовый клиент «Gmail».

Таким образом, в настоящее время в зарубежных компаниях активно разрабатываются и используются нестандартные методы мотивации персонала. Инновационные методы помогают раскрыть потенциал сотрудников. Поэтому создание всеохватывающей системы мотивации – это важная, базовая вещь для создания эффективной корпоративной. Среди современных методов мотивации трудовой деятельности персонала можно выделить планирование карьеры, важность взаимоотношений с коллегами, возможность формирования пакета бонусов самим сотрудником, получение обратной связи от руководства, признание, понимание всех присутствующих льгот в компании, гибкий подход к работе, наличие творческий отпуска и поощрение личных проектов сотрудников.

1. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // The Turkish online journal of design art and communication. 2016. November pp.2571-2585 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL\\_files/tojdac\\_v060NVSE162.pdf](http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL_files/tojdac_v060NVSE162.pdf)
2. Маслоу А. Мотивация и личность. /А. Маслоу – СПб: Питер, 1998. – 352 с.
3. Царева Н.А., Лисица Л.А. Механизм формирования бренда работодателя: оценка и продвижение // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 3(24). С.303-308.
4. Царева Н.А., Колоколова Л.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 2(19). С.291-294.
5. Зыкова С. 7 уроков об инновациях, которым нужно поучиться у Google [Электронный ресурс] / RUSBASE – Режим доступа:<https://rb.ru/story/google-lessons/>