

Экономическая ситуация в нашей стране, являясь отражением соответствующей мировой тенденции, характеризуется повышением роли персонала в достижении результативности и эффективности предприятия. Человек стал самым дорогостоящим ресурсом. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Мотивация - это процесс формирования трудового поведения человека, определяемого его потребностями, ценностными установками и способностями, нацеленностью на достижение таких результатов, которые позволят удовлетворить возникшие потребности. В основе процесса мотивации лежит потребность человека. В то же время мотивированность работника к трудовой деятельности будет зависеть не только от его потребности, лежащей в основе мотивации, но и от предлагаемых работодателем форм стимулирования, формируемых с учетом интересов и работодателя и потребностей работника [1].

Управление персоналом - это процесс выполнения функций планирования, организации, мотивации, контроля, направленных для принятия решений в области кадровой политики предприятия, организации. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом [2].

Существует два типа мотивации: материальная и нематериальная. К материальным стимулам традиционно относят зарплату, премии и бонусы. Остальные факторы можно условно отнести к нематериальной мотивации. Хотя для компании «нематериальная» не означает «бесплатная». Так, социальные льготы чаще относят к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги. Однако компания тратит средства на эти социальные льготы (дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи и т. д.). Дополнительных затрат требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия. Наконец, существуют действительно нематериальные стимулы — это любые виды поощрений: устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник месяца», Доска почета, награждение грамотами и отличительными знаками (например, в некоторых компаниях приклеивают на мониторы передовых сотрудников знак отличия) [3].

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные стимулы. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу, на которую рассчитывает руководство организации. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше? Человек перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто — во вред бизнесу.

Для российских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку нам часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании. Таким образом, систему нематериальной стимуляции нужно рассматривать как одно из конкурентных преимуществ компании. [4].

**Характеристика основных элементов системы нематериальной мотивации персонала.** Нематериальный стимул включает следующие элементы:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- возможность, позволяющая это сделать;
- деятельность, необходимая для получения этой возможности; цена (издержки работодателя).

В целом, для нематериальной мотивации можно выделить следующие элементы, которые можно условно разделить на 4 группы [5]:

- **Условия труда.** В эту группу отнесем все, что, так или иначе, обеспечивает сотрудникам комфортную работу. Согласно теории мотивации А. Маслоу, элементы этой группы удовлетворяют в первую очередь физиологические потребности. Мотивирующее воздействие на работников оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условий работы согласуется с требованиями, установками и ожиданиями работника. От этого во многом зависят: настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей;

- **Социальная поддержка.** При помощи элементов этой группы компания обеспечивает сотрудникам гарантии стабильности, уверенности в завтрашнем дне. По А. Маслоу, элементы этой группы помогают обеспечить потребность в безопасности. Сегодня такие инструменты социальной поддержки сотрудников как медицинское и пенсионное страхование, кредитование, полная или частичная оплата отдыха работника перестали быть прерогативой крупных компаний. Сегодня они стали средством привлечения в компанию необходимых ей сотрудников. Как правило, эти льготы рассчитаны на персонал среднего и

высшего звена. Дополнительное пенсионное страхование появилось на рынке недавно, его популярность быстро растет, многие крупные компании планируют внедрение инструмента в ближайшем будущем. Для сотрудников - это возможность обеспечить достойный уровень жизни после выхода на пенсию, для компании - возможность снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя. Для удержания и привлечения ценных сотрудников многие компании прибегают к льготному кредитованию. Так, например, ипотечные и потребительские кредиты могут выдаваться по ставке гораздо ниже рыночной. Иногда сотрудники получают и беспроцентные кредиты: компания выдает ссуду сотруднику сроком до 2-3 лет; Обучение и развитие персонала - одно из первоочередных преимуществ, которые получает компания, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития. Оплата обучения - еще один эффективный способ мотивации персонала. Сотрудники, получившие образование за счет компании, приобретают знания, которые способствуют реализации стратегических целей бизнеса. Считается, что сотрудники благодаря этому становятся более приверженными компании. Однако нередко работодатели заключают дополнительное к трудовому договору соглашение об обучении с сотрудниками, по условиям которого после окончания обучения сотрудники обязаны отработать в компании какое-то время (от 2 до 5 лет).

- **Корпоративная культура** - общекорпоративная система ценностей, позволяющая сотруднику чувствовать себя причастным к важной для себя (референтной) группе людей, получать от нее признание собственного профессионализма, что помогает реализовывать потребности сотрудников в принятии и уважении. Корпоративная культура компании проявляется в атмосфере, особенностях взаимодействия сотрудников, их отношении к клиентам и партнерам. В организациях корпоративная культура проявляется в совокупности ценностей, целей, правил и норм, регулирующих деловые отношения и отражающих социальную и экономическую политику компании. Мотивирующая корпоративная культура компании, прежде всего, выражается в ее носителях: она должна отражать истинные ценности компании и поддерживаться руководством.

- **Возможность самореализации.** Возможность самореализации в литературе по мотивации принято называть мотиваторами для сотрудников высшего и среднего звена. И к некоторым инструментам этой группы это утверждение действительно применимо (например, к инструменту «участие в управлении» или «возможности принятия решения»). Однако такие способы мотивации, как обучение, профессиональное и карьерное развитие, стимулирование инноваций и стажировки, очень часто с успехом используются при мотивации всех позиций в компании.

Мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы. Мотивация работников зависит от характеристик целей, поставленных перед ними. Для того чтобы цели реально повышали мотивацию работников, они должны быть:

– конкретными - чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет, как, в какие сроки он должен достичь их;

– достижимыми - работники должны быть уверены в том, что поставленные перед ними цели являются реально достижимыми;

– привлекательными - поставленные цели должны быть достаточно привлекательны для работников, увязаны с возможностью удовлетворения работниками значимых для них потребностей.

При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Поэтому оценка и контроль в этих условиях стимулируют не просто желание работать с высокой отдачей, выкладываться на работе, но и настрой на достижение требуемых рабочих результатов, на выполнение своей работы в соответствии с установленными требованиями или даже лучше.

В данной статье были изучены основные понятия, элементы системы нематериальной мотивации, изучены нематериальные формы и инструменты мотивации. На основании изученного материала можно сделать вывод, что мотивация персонала является важнейшим фактором успеха любого предприятия. В первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной сотрудник. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям.

Библиографический список

1. [http://modernlib.ru/books/elena\\_borisovna\\_spiridonova/luchshie\\_sposobi\\_motivacii\\_personala/read\\_1/](http://modernlib.ru/books/elena_borisovna_spiridonova/luchshie_sposobi_motivacii_personala/read_1/)

2. <http://xn--80abjdoczp.xn--p1ai/biznes/menedzhment/531-motivaciya-dolzha-byt-zhivoy.html>

3. <http://www.rpa-consult.ru/news/article.shtml?nid=36>

4. <http://hr-portal.ru/article/konceptualnye-osnovy-problemy-stimulirovaniya-personala>

5. Ливингстон, Дж. Стерлинг. «Эффект Пигмалиона» в сфере управления // Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009, С. 55-81