

М.А. Тарасов
бакалавр кафедры Экономики и управления
e-mail: matveypetr45@gmail.com
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток
Руководитель – Царева Н.А., доцент, канд. полит. наук

M.A. Tarasov
Bachelor of Economics and Management Department
e-mail: matveypetr45@gmail.com
Vladivostok State University,
Vladivostok, Russia

**Система нематериальной мотивации труда предприятия:
проблемы и их решение**

**The system of non-material motivation of the company's work:
problems and their solution**

Аннотация. Нематериальная мотивация включает в себя различные аспекты, такие как признание труда, развитие, рост и достижения, а также коммуникацию, участие в принятии решений и другие виды нематериальных поощрений. Данный вид нематериальной мотивации играет не последнюю роль в создании благоприятной рабочей атмосферы, улучшение удовлетворенности сотрудников работой, повышение их энергии и продуктивности. Кроме того, нематериальная мотивация способствует укреплению взаимоотношений в коллективе и повышению приверженности к целям компании. Предложены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации труда персонала компании. Возможности для развития, самореализации и профессионального роста, компания способствует улучшению уровня удовлетворенности и мотивации своего персонала, что приводит к повышению производительности и конкурентоспособности бизнеса.

Ключевые слова: персонал, нематериальная мотивация, кафетерий льгот

Annotation. Intangible motivation includes various aspects such as recognition of work, development, growth and achievements, as well as communication, participation in decision-making and other types of intangible rewards. This type of non-material motivation plays an important role in creating a favorable working atmosphere, improving employee satisfaction with work, increasing their energy and productivity. In addition, non-material motivation helps to strengthen mutual relations in the team and increase commitment to the company's goals. Measures are proposed to improve the system of non-material motivation of the company's personnel. Opportunities for

development, self-realization and professional growth, the company contributes to improving the level of satisfaction and motivation of its staff, which leads to increased productivity and competitiveness of the business.

Keywords: staff, non-material motivation, benefits cafeteria

Актуальность совершенствования нематериальной мотивации персонала в организации становится все более важной в современном бизнес-мире. В условиях постоянных изменений и роста конкуренции, компании все чаще осознают, что привлечение и удержание талантливых сотрудников требует не только хорошей заработной платы, но и дополнительных стимулов. Современные исследования показывают, что для многих сотрудников важны не только материальные стимулы, хоть и без них нельзя, но и возможность профессионального и личного развития, признание своего вклада в работу компании, участие в принятии решений и другие аспекты, связанные с нематериальной мотивацией.

Разнообразие определений термина «мотивация» сводится к одному общему знаменателю: мотивация представляет собой движущие силы, которые определяют направление поведения и характер действий индивидов [1]. Существуют два основных подхода к пониманию мотивации: первый рассматривает её как внешнее побуждение, а второй – как внутреннее побуждение. Каждый человек обладает уникальной мотивационной структурой, что делает мотивационный процесс непредсказуемым и разнообразным [2]. У одних людей стремление к достижению цели может быть усиленным и практически императивным, в то время как у других оно может быть менее выраженным. Эти различия в мотивационных установках могут значительно влиять на поведение каждого индивида [3]. Одним из ключевых аспектов мотивации является преобладание одного конкретного мотива над остальными. Например, у одного человека цель становится основным стимулом, который преобладает над всеми другими мотивами, и это позволяет ему работать с максимальной отдачей для достижения желаемого результата. В то же время другой человек, имея аналогичный мотив, может не придавать ему такого же приоритета и, как следствие, не будет проявлять такого же усердия в достижении цели. Кроме того, важно учитывать и другие факторы, такие как личностные особенности, жизненный опыт и внешние обстоятельства, которые также могут влиять на мотивацию и поведение человека в процессе достижения целей [4].

Вопросы мотивации трудовой деятельности рассматривались различными социологами, такими как Т. Парсонс, М. Вебер, Т. Веблен, Р. Мертон и Н. Смелзер. Они связывали мотивацию с институциональными факторами, включая социальные аспекты управления. Из классических теорий рассмотрена содержательная теория Ф. Герцберга, школа человеческих отношений Э. Мэйо, административная школа научного менеджмента Файоля, типологическая модель Герчикова [5]. Процессуальные теории мотивации фокусируются на том, что мотивация является процессом принятия выбора. Они подчеркивают, что деятельность сотрудников формируется не только по причине их личных потребностей, а также под воздействием других факторов.

Медицинское учреждение коммерческого типа «АВИЦЕННА центр» работает по следующей организационной форме – общество с ограниченной ответственностью. Основным видом деятельности является проведение медицинских осмотров, врачебного приема и амбулаторно-поликлинического, а также проведение обширного спектра лабораторных исследований в собственной лаборатории на высококачественном медицинском оборудовании. МЦ «АВИЦЕННА» осуществляет свою медицинскую деятельность на рынке с ноября 2016 года. В компании 54 сотрудника и преобладают работники от 31 до 40 лет, больше половины кадров имеют высшее образование, что необходимо для данной сферы деятельности.

На предприятии была выявлена проблема неактуальной нематериальной мотивации сотрудников. Проведя анализ компаний на рынке аналогичных услуг в разных городах страны и используя такой инструмент, как бенчмаркинг, был сделан вывод, что система нематериальной мотивации в современном мире является одним из ключевых факторов для привлечения и удержания квалифицированных специалистов в компании. Благодаря бенчмаркингу и анализу конкурентов удалось выявить, что успешные компании в сфере аналогичных услуг широко используют нематериальные мотиваторы, такие как возможности для профессионального роста, признание достижений, участие в различных проектах и т.д., для стимулирования своего персонала.

Внедрение эффективной системы нематериальной мотивации может стать ключевым фактором успеха компании в современной деловой среде. Мотивация персонала становится важным элементом стратегии развития и успеха компании. Проведение анкетирования сотрудников для выявления их мотиваторов в работе, является важным шагом для понимания потребностей и ожиданий персонала.

Рекомендуется внедрить в систему мотивации следующие предложения:

1) премировать лучших сотрудников сертификатами в Kuchenland на сумму до 3000 тысяч рублей только в те моменты, когда его заслуги были выдающимися или раз в год, предварительно проводя общую оценку всей работе каждого человека в компании;

2) проводить беседу с каждым сотрудником, приглашая корпоративного психолога, узнавать есть ли у него проблемы в его жизни, чтобы вовремя суметь помочь, тем самым работник будет видеть, что его ценят;

3) также предлагается заключить с компанией-поставщиком контракт на поставку корпоративных обедов прямо в офис.

В процессе реализации проекта по улучшению нематериальной мотивации персонала, следует тщательно проанализировать потребности каждого сотрудника в организации и выявить наиболее значимые, которые важны для каждого, чтобы предложить сотрудникам возможности для реализации их рабочего потенциала и более комфортные условия труда среди других компаний на рынке.

Также может быть предложен кафетерий льгот, который основывается на предоставлении выбора среди нескольких вариаций предложений. Кафетерий льгот – это список бонусов, из которого сотрудник выбирает те, которые ему интересны. Бонусы – это льготы и вознаграждения, улучшающие жизнь и здоровье

сотрудников компании. Кафетерий не заменяет, а дополняет базовый социальный пакет. Ниже в таблице 1 представленный пример составления кафетерия льгот, в котором так называемые «меню» дают сотруднику различную вариацию их компоновки и предоставляют широкие возможности для составления своего личного пакета таких бонусов.

Таблица 1 – Кафетерий льгот

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Оплата обеда, дополнительное страхование здоровья	Консультации с психологом, оплата курсов иностранных языков	Оплата операции для сотрудника, оплата лечения у стоматолога
Оплата проездного на общественном транспорте	Оплата мобильной связи вплоть до 100%	Оплата абонемента в спорт клуб (любой спорт клуб)
Оплата путевки для детей в лагерь	Оплата путевки в зону отдыха санатория до 60%	

В представленной таблице указан примерный перечень льгот доступных для сотрудников, его можно менять или дополнять, что будет идти на усмотрение руководства. Что же касается «меню №3», то данный выбор отличается от двух предыдущих своими высокими параметрами в плане суммы за ту или иную льготу. В таком случае данное меню будет предназначаться лишь самым отличившимся сотрудникам. Такой подход в работе мотивации в компании принесет большую пользу и предоставит сотрудникам самим выбирать те льготы или бонусы, которые для них являются нужными и важными, вместо уже готового дополнительного социального пакета услуг. Это подтверждается по результатам исследования британской ассоциацией по трудовым ресурсам. По данным The Society for Human Resource Management, использование формата кафетерия идет на пользу бизнесу. Так, в компаниях с внедренным кафетерием производительность труда выше на 24 процента, эффективность набора персонала – на 11 процентов, а удержания – на 17 процентов в сравнении с другими организациями.

«Кафетерий льгот» работает на системе баллов, которые сотрудники получают за выполнение определенных критериев, установленных руководством. В систему будут включаться:

- количественные критерии (производительность труда, объем продаж услуг, привлечение новых клиентов);
- качественные (количество жалоб или претензий и пр.);
- индивидуальные особенности (личностные качества, особенности рабочего поведения, деловые качества, стаж работы на данном предприятии).

В конце каждого месяца сотрудники накапливают баллы и могут выбрать несколько льгот из «кафетерия», которые для них будут более ценны, либо накопить баллы за полгода и обменять их на льготы, которые в «кафетерии» представлены в «меню №3». Важно учитывать потребности и предпочтения сотрудников при формировании «меню» льгот, чтобы они действительно могли выбирать то, что для них является более ценным. Чтобы работники видели свои баллы, то

также предлагается купить и внедрить систему QPR Collaborative Management, стоимостью 150 тысяч рублей, это позволит автоматизировать сбор показателей как для сотрудников, так и для руководства. Данная программа активно применяется в московских компаниях.

Помимо «кафетерия льгот» также предлагается проведение тренингов или бизнес игры с моделированием различного рода ситуаций, для лучшего понимания и для нахождения путей выхода из возможных конфликтов с клиентами по тем или иным вопросам. Данные мероприятия помогают сотрудникам организации сблизиться и почувствовать себя частью общего процесса, научатся взаимопомощи и лучшему взаимопониманию между друг другом, что в дальнейшем может положительно отразиться на всей работе компании. Для внедрения данных мероприятий следует провести анализ предполагаемых затрат, связанных с внедрением программы мероприятий в систему нематериальной мотивации персонала в ООО «АВИЦЕННА центр». Проведение занятий с элементами игры способствует внедрению принципов синергетики, позволяя специалистам здравоохранения реализовывать самоуправление, самообучение и самоорганизацию путем обмена опытом, идеями и фактами, связанными с профессиональным применением информационных технологий в различных сферах здравоохранения.

Программы обмена опытом и мастер-классы – для сотрудников в области врачебного приема, для ознакомления в новых техниках или для улучшения качества ведения приема и назначения правильного лечения, а также для изучения нового оборудования и его инновационных аспектов в медицинской сфере. Такие мастер-классы с приглашенными специалистами, позволяют медицинским сотрудникам и лаборантам изучить уникальные аспекты своей работы, которые будут для них полезны и незаменимы в повседневной работе, и сделают их рабочий день более продуктивным, а для компании это возможность обучить сотрудников новым знаниям, которые принесут компании в будущем прибыль.

Программы карьерного роста доступные всем сотрудникам: вертикальный карьерный рост – от стажера до руководителя отдела; смешанный карьерный рост – такой вариант подразумевает продвижение сразу по нескольким типам. Например, стажер сначала может вырасти до старшего специалиста (вертикальный тип), а затем, вместо того чтобы перейти на должность руководителя, уйдет в более узкую специализацию и будет в ней развиваться (горизонтальный тип). Это способствует внутренней мотивации сотрудника для профессионального роста и для совершенствования своих навыков.

Данный проект, разработанный для организации ООО «АВИЦЕННА центр» позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, позволит снизить текучесть кадров, повысить общую мотивацию коллектива к эффективности в своей работе, а также сделает бренд работодателя более привлекательным для новых кадров и для уже существующих.

Таким образом, реализация мероприятий по совершенствованию нематериальной системы мотивации персонала в организации приведет к целому ряду выгод и результатов. Эти мероприятия и инструменты могут помочь организации создать более эффективную нематериальную систему мотивации труда работ-

ника, что в свою очередь приведет к росту производительности и успеху организации. Развитие системы нематериального стимулирования поможет компании выделиться на рынке труда как привлекательный работодатель, способный предоставить сотрудникам стимулы для роста, развития и достижения профессиональных целей.

Библиографический список:

1 Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд., – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

2 Царева, Н. А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании / Н. А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – Т. 9, № 3(32). – С. 410-412.

3 Царева, Н. А. Мотивация труда персонала: удовлетворенность трудом и командная работа / Н. А. Царева, А. А. Мельникова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53(6). – С. 486-490.

4 Yakimova, Z.V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z.V. Yakimova, N.A. Tsareva, A.A. Vlasenko // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.

5 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2021. – 224 с.