

мероприятия сопутствующего назначения. Качественная реализация всех мер стратегии организации в период адаптации и изменений приведет к достижению конечной цели организации.

1. Бараусова Е.А., Кудинова О.Л. Методический подход к управлению мотивацией персонала на основе моделей жизненных циклов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23).

2. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – Москва: Хорошая книга, 2006. – 360 с.

3. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегические процесс. Концепции. Проблемы. Решения. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 688 с.

4. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / пер. с англ. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.

5. Beckhard, R. 1969 Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

6. Colin Price and Emily Lawson “The psychology of change management”, The McKinsey Quarterly, June 2003.

**Рубрика: Управление предприятиями. Организация и техника торговли**

УДК 658.3.07

## СОВРЕМЕННАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

**В.Н. Скорозвонова, А.В. Перевертень**  
бакалавры

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия*

*В данной статье рассмотрен такой кадровый процесс, как нематериальная мотивация. Она является мощным двигателем для достижения успешных результатов в работе. Когда человек хорошо мотивирован, у него возникает желание показать себя, сделать работу как можно лучше. На сегодняшний день многие крупные компании озадачены созданием эффективной системы нематериального стимулирования для увеличения прибыли.*

**Ключевые слова и словосочетания:** мотивация, труд, нематериальная мотивация, мотив, стимулирование.

## СОВРЕМЕННАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

*This article considers such personnel process as intangible motivation. It is a powerful engine for successful performance. When a person is well motivated, he has a desire to show himself, to do the job as best as possible. Today, many large companies are puzzled by the creation of an effective intangible incentive system to increase profits.*

**Keywords:** motivation, labor, intangible motivation, motive, stimulation

Важной задачей руководителей в настоящее время является улучшение финансовых показателей компании за счет грамотного использования человеческого ресурса. Само же управление персоналом в организации осуществляется посредством управления кадровыми процессами, такими как: подбор, отбор, оценка, адаптация, мотивация, обучение, высвобождение и так далее. Зачастую, организации уделяют больше внимания системе подбора и расстановки кадров, однако без внутренней мотивации сотрудник не будет осознавать себя на своем месте и делать больше, чем требуется, ведь инициативные работники всегда отличаются высокой степенью заинтересованности в достижении общей цели. Мотивация работников является одной из основных функций в управленческой работе организации, так как персонал компании, работая эффективно, может вывести компанию на более высокий уровень качества.

На сегодняшний день существуют исследовательские работы различных авторов на тему нематериальной мотивации, и как следствие изучения этих научных трудов в целом для поня-

тия такой мотивации были разработаны различные классификации мотивов и стимулов. Определение которых более подробно рассмотрим далее.

Мотив – это побудительная причина, повод к какому-либо действию, что заставляет человека стремиться добиться результата или какой-либо цели. Осознание мотива по убеждению профессора О.С. Виханского базируется на индивидуальной системе потребностей человека, другими словами, проистекает изнутри [1]. С точки зрения мотивации, любое внешнее вознаграждение за труд определяется как стимул, выражаться он может по-разному: заработная плата, премии и ценные бумаги.

Согласно вышеописанному, можно говорить, что стимулы и мотивы, которые воздействуют на потребности человека следует объединить в две большие группы: материальные и нематериальные. На самом деле рамки между этими понятиями почти прозрачные. Несмотря на то, что данная тема довольно популярно освещена в управленческой и психологической литературе, термины стимул и мотив очень часто заменяют друг другом.

При применении методов нематериальной мотивации желательно учесть потребности сотрудников и определить те ее виды, которые больше всего подходят каждому из ваших менеджеров: продвижение, возможность профессионального роста, признание, позитивная оценка по результату работы, разнообразие трудовой деятельности. Периодически необходимо включать в работу подчиненных новые задания, бросающие вызов их навыкам и способностям. Многие руководители считают, что достаточно просто платить сотрудникам за выполненную работу, они не тратят свое время на признание успехов и достижений своих работников. Большая часть таких руководителей уверены, что на результат деятельности влияет только материальное вознаграждение, премия или повышение в должности.

Таким образом, управленческая деятельность сопровождается различными приемами и методами, требующих от руководителя личного опыта и научных знаний. По мнению Фердинанда Фурнье, «менеджмент – это признание вовремя гонки тех бегунов, которые никогда не выигрывали, но пробежали первые сто ярдов быстрее, чем когда-либо раньше. Такое признание повлияет на то, как они пробегут следующие сто ярдов, и, возможно, на конечный результат. Менеджмент состоит в том, чтобы делать все возможное вовремя гонки, чтобы каждый сотрудник стремился прибежать первым» [2].

В российских компаниях используют стандартные формы нематериальной мотивации, например, похвала, возможность работать по индивидуальному гибкому графику, поощрительные поездки, доступ к обучению, включающий в себя курсы, тренинги, карьерный рост. Одними из современных способов нематериально поощрить сотрудника является расположение фотографий отличившихся сотрудников на корпоративном сайте компании, если таковой имеется, публикация статей с их фотографиями, а также уход от старой системы – вместо «инициатива наказуема» поощрять креативность и инициативы вознаграждениями. Согласно теории Маслоу материальная мотивация способна удовлетворить лишь низшие потребности человека, отсюда следует, что нематериальная мотивация способна положительно влиять на желание работника повысить свои показатели. Грамотное использование методов нематериальной мотивации приведет только к повышению уровня производительности труда [3]. В силу того, что нематериальная мотивация вдохновляет сотрудников гораздо дольше, так как удовлетворяет такие потребности человека, как стремление к саморазвитию, реализация потенциала, признание и уважение со стороны окружающих.

Грамотное использование методов нематериальной мотивации отражается положительно не только на качестве работы, но и на уровне производительности труда, повышает рентабельность предприятия, а также гарантирует успех и дальнейшее развитие компании.

Формируя систему мотивации, организации часто применяют идею Ф. Герцберга о разделении потребностей человека на гигиенические и мотивационные. Гигиенические – это базовые, физиологические потребности, то есть человек будет удовлетворен работой, когда на предприятии созданы соответствующие условия для труда и отдыха. Многие работники мотивированы на эффективную трудовую деятельность, когда на предприятии есть обустроенная комната для приема пищи, помещение для отдыха, современная техника, офисная мебель, креативный ремонт [4]. На рисунке представлена двухфакторная теория Герцберга.

Мотивацию труда с финансовой точки зрения в России можно проследить с основания демократизации заводов по производству. По некоторым данным, ранее она изучалась в основном в социологии, педагогике, психологии и в промышленной экономической социологии. Сложившаяся тенденция объясняется, во-первых, тем, что экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с перечисленными науками, а, во-вторых, бук-

важно до недавнего времени, понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Данное представление мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение минимальной прибыли и на короткий срок [5]. Подобное суждение отрицательно действовало на потребностно-мотивационную систему личности сотрудника и на потребность в персональном развитии, также негативно отражалось на совершенствовании себя как личностной единицы, а это как раз именно та плоскость, которая вносит огромный смысл в высочайшую производительность труда.

Современная система нематериальной мотивации должна быть неотъемлемой частью корпоративной культуры и быть доступной для всего персонала, что даст возможность знать обо всех видах поддержки от компании. Во время создания такой системы должно учитываться следующие:

- созданная система должна вовлекать всех сотрудников
- система ориентирована на развитие приоритетных направлений работы предприятия
- система должна иметь контроль и периодичность по использованию
- необходимо выявлять и учитывать потребности всех работников и уметь подстраивать инструменты под каждую существующую команду [6].

Следовательно, совершенствование системы нематериальной мотивации предполагает непрерывную работу над ее упрощением. Например, осуществляя опрос на тему «значимые составляющие работы по управлению персоналом», который проходит с определенной периодичностью, может дать множество ответов по поводу улучшения и создания чего-то нового. Важно не забыть и об обратной связи – она является одним из эффективных способов совершенствования. По итогам проведения одного из видов обратной связи (конференция, дискуссия, обсуждение) может быть произведено документальное закрепление и обновление системы.

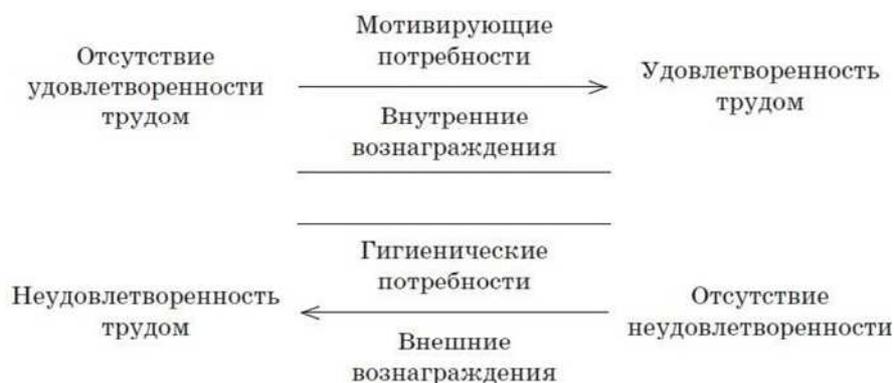


Рис. Двухфакторная теория Герцберга

Согласно рисунку, можно проследить взаимосвязь: мотивационная среда Герцберга превращает активного или пассивного сотрудника в проактивного. Достижение поставленной цели и повышение эффективности труда является основной задачей таких сотрудников. Мотивационная среда, созданная Герцбергом – это даже не настоящее, это – будущее. Будущее, где мотиваторы носят статусно-социальный характер, финансовая мотивация осуществляется за счет справедливого КРІ, а поведение сотрудников направлено на максимальный результат. Отношения между мотивацией и удовлетворенностью работой не слишком сложны. Жаль, что некоторые руководители любят использовать этот подход, так как считают, что людей в основном мотивирует финансовый аспект. Проблема в том, что многие работодатели рассматривают гигиенические факторы как способы мотивации, когда, по сути они очень мало мотивируют.

На данный момент, для действительной работы организации требуются деятельные, серьезные, высокоорганизованные люди, которые желают самореализовываться. Эти свойства сотрудников довольно непросто гарантировать, при поддержке существующих форм вещественного стимулирования, наружного контроля, заработной платы и санкций. В результате исследований оказалось, что финансы нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку работа только за деньги осуществляется лишь до определенного предела, границе которого является удовлетворение личного представления о том, что такое «хорошая жизнь». Люди, которые умеют сопоставить свои собственные цели с целями организации на всех уровнях планирования, имеют все шансы на достижение больших эффективных результатов.

Именно поэтому использование нематериального стимулирования является ключевой задачей мотивационного менеджмента. Таким образом, можно сделать вывод, что создание системы современной нематериальной мотивации – непростой и требующий время процесс, но если он построен эффективно, то развитие мотивации кадров позволит достигать высоких результатов работы. Многие научные работы посвящены вопросам изучения стимулирования и мотивации персонала, где всегда идет поиск ответа на вопрос: «какое условие будет способствовать экономическому росту?». В сложившихся условиях, создание или совершенствование системы мотивации может стать ключевой зоной развития для организаций, которые хотят продолжать вести свою деятельность в ближайшие несколько лет.

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – Изд. 3-е. – Москва: Экономист, 2015. – С. 119.
2. Фердинанд Фурнье. Ваши подчиненные способны на большее! Коучинг для повышения эффективности сотрудников. – Москва, 2016. – 220 с.
3. Верещагина, Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Гуманитарный центр, 2017. – 230 с.
4. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. – Москва, 2015. – 425 с.
5. Фокин Ю., Клынина Е. Внутрифирменный механизм финансово-экономических отношений и мотивация эффективного труда // Экономист. – 2017. – №10. – С. 37-44.
6. Мазин А., Шагалова Т., Кабанов В. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе // Управление персоналом. 2018. – № 19. – 117 с.

**Рубрика: Современное управление**

УДК 331.1

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА № 5 ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ - ПРИМОРСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**А.Н. Смольников**  
бакалавр

*Филиал Владивостокского государственного университета экономики и сервиса  
Находка. Россия*

*Необходимым условием повышения корпоративной культуры является разработка мероприятий. Предложенные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры будут содействовать решению социальных, производственных и экономических задач развития филиала № 5 Государственного учреждения – Приморского регионального отделения Фонда социального страхования Российской Федерации.*

**Ключевые слова и словосочетания:** корпоративная культура, сотрудники, мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, мотивация сотрудников, процесс обучения.

## **IMPROVING CORPORATE CULTURE ON THE EXAMPLE OF A BRANCH NO. 5 OF THE STATE INSTITUTION - PRIMORSKY REGIONAL BRANCH OF THE SOCIAL INSURANCE FUND OF THE RUSSIAN FEDERATION**

*A prerequisite for enhancing corporate culture is the development of events. The proposed measures to improve the corporate culture will contribute to solving the social, industrial and economic problems of the development of the branch No. 5 of the State institution – the Primorsky regional branch of the Social Insurance Fund of the Russian Federation.*