

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ - ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Мордвинова Е.Л.¹, Кажикина Ю.С.²

¹Мордвинова Елена Леонидовна - кандидат педагогических наук, доцент;

²Кажикина Юлия Сергеевна – магистрант,
кафедра социальной психологии управления,
Сибирский Государственный университет путей сообщения,
г. Новосибирск

Аннотация: в статье анализируются теоретические и практические аспекты нематериальной мотивации специалистов компании ПАО «Ростелеком». Проанализированы методы формирования мотивации в организации, найдены проблемные места и пути их преодоления.

Развитие персонала в компании ПАО «Ростелеком» осуществляется при помощи таких нематериальных методов как: моральная мотивация, организационная мотивация, социальное развитие и мотивация свободным временем.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, социально-психологическая мотивация, профиль управленческих компетенций специалистов.

В настоящее время нематериальная мотивация приобретает наибольший вес в обществе, так как она является толчком для развития персонала, что в свою очередь становится одной из самых приоритетных целей для организации [5].

Несмотря на то, что изучением мотивации ученые занимаются продолжительное время, острота и интерес к ней не утихают. Многие современные авторы уделяют наибольшее внимание методам нематериальной мотивации.

По мнению Кибанова А.Я., «нематериальная мотивация – это, прежде всего, элемент управления персоналом, который дает возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность».

В своей статье «Нематериальная мотивация. Так ли материальна?», опубликованной в журнале «Управление корпоративной культуры» под редакцией бизнес-тренера Надежды Челомовой рассматривается нематериальная мотивация, как действие, которое способствует вовлечению сотрудников в рабочие процессы при помощи неденежного стимулирования [6].

Вдовиченко Дмитрий Владимирович утверждает, что от нематериальной мотивации зависит финансовая сторона работы предприятия, а также нематериальная мотивация служит мотивом для выполнения качественной работы, журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий» [2].

Мордвинова Е.Л. считает, что нематериальная мотивация при помощи моральных, организационных и социальных методов способствует формированию чувства гордости за свои успехи при реализации поставленных перед компанией задач, активизирует гражданские и патриотические чувства, формирует ценностные ориентации и нормы поведения, формирует чувства причастности к общему делу. Нематериальная мотивация формирует длительную, осознанную мотивацию у персонала [1].

Полемика последних лет о нематериальной мотивации не утихает и большинство авторов считают, что нематериальная мотивация является мощнейшим инструментом в процессе управления персоналом. Каждая компания стремится сформировать в своих сотрудниках чувство гордости за свои успехи. Для многих признание является одним из важнейших мотивов, не заменяющее, но предвосхищающее материальное вознаграждение, и причастность к кругу успешных людей [5].

Компания ПАО «Ростелеком», на базе которой были проведены исследования, заботясь о формировании этих чувств, широко пользуется методами моральной мотивации. Так при анализе системы награждения в компании выяснили, что число награжденных из года в год увеличивается.



Рис. 1. Количество награжденных сотрудников в компании «Ростелеком» за 2015- 2016 годы

В компании для справедливой оценки труда были разработаны критерии системы вознаграждения, каждый сотрудник вправе с ними ознакомиться. Это позволяет осуществлять справедливый отбор претендентов на награждение и осуществлять индивидуальный подход при мотивации трудовой деятельности. Из данных таблицы 1 видно, что динамика награждений положительна.

Таблица 1. Виды награждений, критерии награждений и количество награжденных в компании ПАО «Ростелеком»

№	Виды награждений	Критерии отбора кандидатур	Единовременное вознаграждение, тыс. руб.	Число награжденных, чел.		
				2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	6
1	Благодарность Министра связи и массовых коммуникаций РФ	Награду получает работник за успешную реализацию проектов в течение года, достижение высоких результатов работы и проявление профессиональных и лучших личностных качеств	2 500	47	44	50
2	Почетная грамота филиала ПАО «Ростелеком»	Награда вручается за высокие результаты деятельности, существенный личный вклад в развитие Компании, профессионализм, активное участие в корпоративной жизни, значимые достижения и реализацию масштабных проектов, а также за многолетний и добросовестный труд в Компании и отрасли связи.	1 500	31	36	39
	Почетная грамота Минкомсвязи России		5 000	20	24	27
3	Звание «Мастер связи»	Присваивается высокопрофессиональным работникам сферы информационных технологий и связи за успехи в совершенствовании инфокоммуникационного комплекса страны, реализации федеральных и региональных программ развития связи и информатизации, работающим в указанной области 15 и более лет.	7 000	10	10	14
4	Знак «Почетный радист»	Награждаются работники сферы информационных технологий за активное участие в деятельности и развитии радио и телевидения, за достижения в области науки, техники, производства, эксплуатации, организации телерадиовещания и многолетний добросовестный труд.	5 000	14	22	24
5	Итого	—	—	122	136	154

Сегодня интенсификация трудовой жизни не позволяет уделять достаточное количество времени общению на работе, поэтому наблюдается стремление сотрудников к общению и формированию ощущения причастности к своей компании [4].

Эти чувства выкристаллизовываются в рамках проводимых мероприятий, благодаря которым каждый сотрудник может показать свои наилучшие качества и профессионализм.

Таблица 2. Корпоративные мероприятия в ПАО «Ростелеком»

Виды мероприятий	Критерии отбора кандидатур	Количество награжденных, чел.		
		2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5
Индивидуальные:				
1. Золотой значок ПАО «Ростелеком»	на получение награды может претендовать сотрудник, который за время работы в Обществе продемонстрировал выдающиеся достижения, значительно повлиявшие на рост финансовых и операционных показателей и/или на снижение расходов в целом по Обществу, а также позитивно отразившиеся на имидже Общества.	15	11	25
2. Лидер года:				
- Лучший топ – менеджер	- проявляет выдающиеся лидерские качества и компетенции - создает вдохновляющую среду в коллективе региона или функционального направления (создает систему управления кадровым потенциалом, культивирует среду сплоченности, взаимоуважения, взаимопомощи, высокопродуктивной работы; формирует видение будущего компании; поддерживает моральный дух в коллективе и т.д.),	14	18	21
- Вдохновляющий лидер	- проявляет сильные лидерские качества и компетенции (открыт для общения и обратной связи; ценит сотрудников, признает достижения и вклад сотрудников; формирует в людях позитивное восприятие перемен; регулярно побуждает подчиненных перенимать опыт коллег и делиться наработками; осваивает новые методы личной эффективности; занимается саморазвитием;	18	21	30
- Яркий старт	- предложил идею, которая значительно повлияла на результаты региона или функционального направления (финансовые, маркетинговые, имиджевые и др.) и приблизила Общество к достижению стратегических целей; - инициировал/возглавлял проект по улучшению и/или оптимизации существующих бизнес-процессов, способствовал внедрению новых инициатив.	20	23	24
- Призвание (профессионального мастерства)	- данная награда является дополнительной и вручается работнику Общества, который занял призовое место в Общекорпоративном этапе конкурса профессионального мастерства, за рамками установленной процедуры и наград в утвержденном Положении о конкурсе профессионального мастерства.	13	17	19
- Лучший сотрудник	- работник получает награду за достижения уровня региона или функции, которые повлияли на рост финансовых и операционных показателей или на снижение расходов, и/или помогли улучшить или оптимизировать внутренние бизнес-процессы;	8	14	21
3. Благодарность	- награду получает работник за успешную реализацию проектов в течение года, достижение высоких результатов работы и проявление профессиональных и лучших личностных качеств.	47	44	57
Коллективные:				
1. Команда года	- награда в номинации «Стратегические проекты» вручается проектной команде, которая успешно реализовала собственный проект на момент подачи заявки в установленный срок или ранее срока (в текущем году); - в ходе реализации проекта команда проявила высокую степень сплоченности и взаимопонимания;	31	32	37
2. Регион года	- победители определяются по итогам рейтингов Региональных филиалов согласно утвержденной методике.	19	20	24
3. Голос внутреннего клиента	- награждается лучшее функциональное направление по итогам опроса качества внутреннего сервиса, в работе которого преобладает сотрудничество, взаимовыгодные партнерские кросс-функциональные отношения, а работа данного подразделения отличается безупречным сервисом по отношению к внутренним клиентам.	16	19	18
Итого:	—	201	219	276

Данная система награждений дает возможность работникам чувствовать гордость за свои заслуги. Большинство сотрудников прилагает большие усилия, чтобы их работа была выполнена качественно и оценена со стороны руководства.

Каждое предприятие стремится сформировать у своих сотрудников определенную модель трудового поведения, которая обозначается определенным набором и глубиной освоения корпоративных ценностей, норм и традиций.

В компании ПАО «Ростелеком» традиционно проводятся мероприятия представленные на рисунке 2.

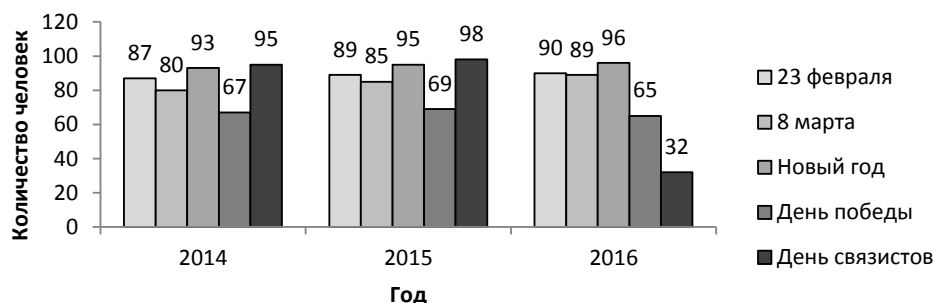


Рис. 2. Количество сотрудников, участвующих в ежегодных проводимых мероприятиях за 2014 – 2016 гг.

Повышенный интерес к корпоративным традициям позволяет сформировать у сотрудников общие ценности, нормы и правила поведения.

Сформированная потребность в успехе опирается на потребность в саморазвитии, которая позволяет повысить качество трудовой жизни, что в свою очередь способствует проявлению у работников чувства значимости в компании [4].

Каждое предприятие стремится к повышению эффективности труда.

Изучая инструменты нематериальной мотивации на примере компании ПАО «Ростелеком», мы нашли подтверждение тому, что нематериальная мотивация сегодня приобретает значимость у большинства сотрудников.

Для компании важно добиться удовлетворенности персонала системой социального развития: системой обучения, подготовки, переподготовки, оценки и возможностью зачисления в кадровый резерв.

Анализируя удовлетворенность социальным развитием персонала в организации за предыдущий год, можно сказать, что удовлетворенность растет (Рис. 3).

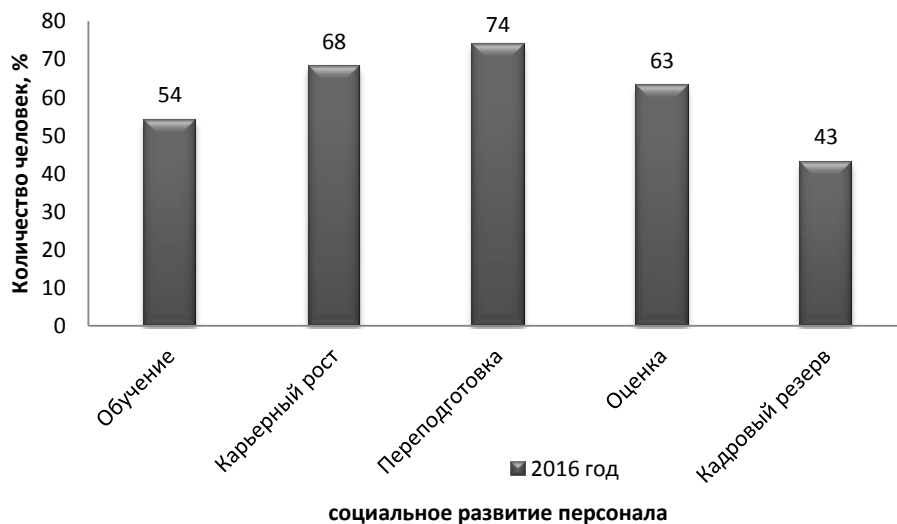


Рис. 3. Удовлетворенность социальным развитием персонала компании ПАО «Ростелеком» за 2016 год.

Однако при исследовании выяснилось, что 57% персонала не удовлетворены системой отбора в кадровый резерв по причине отсутствия критериев отбора, теряется главное связующее звено при осознании сотрудниками факта того, что успешность и перспектива продвижения по служебной лестнице напрямую зависят от результатов их трудовой деятельности, в этом случае у персонала не формируется трудовой мотив [3].

Для устранения этой проблемы недавно в компании был разработан профиль компетенций по ключевым должностям компании, который позволят более справедливо оценивать и зачислять кандидатов в кадровый резерв и тем самым улучшить процесс продвижения по карьерной лестнице персонала.

Данные мероприятия обеспечивают возможность личного развития работников в компании; формируют чувство причастности работника к компании; а также способствуют развитию индивидуальных способностей работников в компании.

Используя нематериальные методы мотивации, компания стремится продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам и обеспечивает им комфортные условия труда.

Таким образом, инструменты нематериальной мотивации являются основной движущей силой в развитии персонала в компании.

Список литературы

1. *Мордвинова Е.Л.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. Новосибирск: Академиздат, 2017. 138 с
2. *Вдовиченко Д.В.* Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016. № 3. С. 54.
3. *Мордвинова Е.Л.* Формирование мотивационной среды карьерным ростом. Актуальные проблемы профориентологии на современном этапе развития общества. Материалы всероссийской научно–практической конференции, 2016. С. 207-214.
4. *Мордвинова Е.Л.* Теоретические подходы к формированию мотивационной среды. Инновационные тенденции развития управления персоналом: образование и практика. Материалы региональной научно–практической конференции, 2015. С. 67-74.
5. *Мордвинова Е.Л.* Управление мотивацией трудового поведения россиян. В сборнике: Системное обеспечение условий достойного труда. Материалы I Всероссийской научно–практической конференции. СГУПС, 2017. С. 90-97.
6. *Челомова Н.* Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна? Материалы публикации в журнале «Управление корпоративной культуры», 2012. № 3. С. 10.