

МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИЗ И КЛАССИФИКАЦИЯ

К. А. Мартуль¹⁾, А. Р. Воронова²⁾

*¹⁾Белорусский государственный университет,
ул. Кальварийская, 9, 220004, г. Минск, Республика Беларусь,
martul@bsu.by,*

*²⁾Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Республика Беларусь,
ssthe31@gmail.com*

Статья посвящена анализу и классификации методов нематериальной мотивации персонала. В ходе исследования выделены четыре типа нематериальной мотивации, среди которых: социальная, психологическая, моральная и организационная. В статье приведены примеры для каждого выделенного типа. Отдельно рассмотрены уровни организационной мотивации сотрудников.

Ключевые слова: персонал; организация; коммуникация; нематериальная мотивация; работник; HR-специалист.

METHODS OF NON-MATERIAL MOTIVATION OF PERSONNEL: ANALYSIS AND CLASSIFICATION

K. A. Martul^a, A. R. Voronova^b

*^aBelarusian State University,
9, Kalvariyskaya Str., 220004, Minsk, Republic of Belarus
Corresponding author: K. A. Martul (martul@bsu.by),*

*^bBelarusian State University,
4, Nezavisimosti Av., 220030, Minsk, Belarus
Corresponding author: A. V. Voronova (ssthe31@gmail.com)*

The article is devoted to the analysis and classification of methods of non-material motivation of personnel. The study identified four types of non-material motivation, among which: social, psychological, moral and organizational. The

article provides examples for each selected type. Separately considered are the levels of organizational motivation of employees.

Key words: personnel; organization; communication; non-material motivation; employee; HR specialist.

Персонал является основным капиталом любой организации наравне с продуктом и прибылью. Наличие неудовлетворенности сотрудников и проблем в коллективе свидетельствует о том, что продуктивность работников, а, следовательно, и финансовые показатели, могут значительно снизиться. Поэтому на уровне руководства в компании должна быть налажена мотивация персонала, так как работа в этом направлении прямо пропорциональна успешности организации.

В общем смысле мотивация представляет собой целенаправленный осознанный процесс побуждения человека к определенным действиям. Методы мотивации персонала организации можно разделить на две группы: материальные и нематериальные. И сегодня успешный работодатель должен четко осознавать, что денежная мотивация стоит наравне с нематериальными методами мотивации. Нематериальные пакеты стимулирования персонала в последнее время становятся все более разнообразными, адаптируясь к корпоративной культуре и потребностям той или иной организации.

Нематериальная мотивация представляет собой систему морально-психологических вознаграждений, которые способствуют повышению уровня удовлетворенности и лояльности персонала по отношению к конкретной организации. Эти факторы формируют внутриорганизационный климат компании.

В первую очередь речь идет о внутренней мотивации персонала, когда сотрудник получает удовольствие от своей работы, выполняя ее качественно и своевременно. Мотивированный сотрудник с энтузиазмом берется за дополнительные задания и ставит перед собой новые цели и задачи, коррелирующие с установками организации.

Задача «активировать» внутреннюю мотивацию в сотрудниках стоит перед HR-специалистом. Работники этой сфере опираются на научные труды таких ученых, как К. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Э. Лаулер, Д. Макгрегор, К. Халл. Однако некоторые HR-специалисты ошибочно недооценивают силу нематериальных методов мотивации персонала несмотря на то, что они доказывают свою эффективность и не требуют крупных финансовых затрат [1, с. 1].

Согласно теории А. Маслоу денежная мотивация, или материальная, способна удовлетворять потребности, находящиеся на нижних уровнях «пирамиды Маслоу». Так становятся понятны результаты материального поощрения: мотивированность сотрудников увеличивается лишь на непродолжительный срок, постепенно становясь «нормой» для сотрудника. В то время как нематериальная мотивация способна оказать позитивное воздействие на человека на более долгий промежуток времени, производя должный эффект в его сознании. Это обуславливается тем, что нематериальные поощрения направлены на удовлетворение высших уровней «пирамиды Маслоу» – духовных потребностей человека. Такая мотивация пробуждает желание самореализации.

Таким образом, эффективность нематериальных методов мотивации достаточно высока: так повышается качество работы персонала, что приводит к повышению уровня продуктивности и производительности. Из этого можно сделать вывод, что компания становится более рентабельной и, соответственно, успешной.

Среди основных методов нематериальной мотивации необходимо выделить следующие подгруппы:

1. *Социальная мотивация.* В качестве примеров для данной подгруппы методов нематериальной мотивации можно привести медицинскую страховку, повышение уровня квалификации специалиста через обучение за счет организации. Такая мотивация открыто и ясно решает вопрос карьерного роста. Руководитель должен донести до сотрудника, по какому принципу осуществляется повышение по карьерной лестнице, какие заслуги этому способствуют. В таком случае работник будет четко знать, к какой планке ему необходимо стремиться [1, с. 2].

Важным аспектом социальной мотивации является проведение тренингов с сотрудниками, через которые персонал будет свободно ориентироваться в целях, задачах, миссии организации. Так и сотрудники, и руководители будут отчетливее понимать, насколько ценности организации соотносятся с личными ценностями текущего персонала. Ведь одна из задач HR-специалиста – сформировать единство принципов организации и сотрудника [2, с. 22]. Также необходимо наличие мероприятий, не связанных напрямую с выполнением производственных задач. Это могут быть тимбилдинги и корпоративные праздники. Благодаря таким мероприятиям коллектив становится более сплоченным, что способствует улучшению внутриорганизационного климата.

2. *Психологическая мотивация.* Эта подгруппа методов мотивации представляет собой более профессиональные и, соответственно, тонкие

приемы мотивирования персонала, однако является крайне значимой для эффективного результата, ожидаемого топ-менеджером. Основным инструментом психологической мотивации является коммуникация, построенная на принципах взаимоуважения и субординации. Непосредственный руководитель должен лично знать своих подчиненных для того, чтобы профессионально учитывать персональные потребности и запросы каждого работника. Здесь менеджеру важно найти «золотую середину»: необходимо быть как «хорошим приятелем», так и строгим начальником одновременно. Личный пример менеджера также эффективен при использовании психологической мотивации. Одним из преимуществ таких методов мотивации персонала является почти полное отсутствие денежных затрат организации, однако менеджеру необходима полная психологическая самоотдача, тренировка лидерских навыков [3, с. 105].

Наставничество является примером психологической мотивации. Этот прием эффективен как для «новичка», так и для сотрудника-наставника. «Новичок» чувствует необходимую поддержку, а «наставник» – ответственность, которая его также мотивирует.

3. *Моральная мотивация.* Данный метод мотивации отличается от психологической тем, что сотрудник осознает свою важность и значимость, а его работа удовлетворяет менеджера. Это достигается благодаря поощрениям за определенные, заранее установленные руководителем, достижения. Одним из наиболее важных правил моральной мотивации сотрудников является то, что работник должен понимать, за какие заслуги он был поощрен и что он должен делать, чтобы вновь получить признание от руководства компании. Одним из наиболее эффективных приемов моральной мотивации является публичное представление заслуг того или иного сотрудника. Это может быть вручение каких-либо знаков отличия, приуроченных, например, к профессиональным праздникам или важным вехам в жизни организации. Яркий пример регулярного мероприятия – конкурс сотрудников «Работник месяца». В разных компаниях условия получения награды отличаются, но чаще всего такой сотрудник должен выполнять определенные заранее задачи или достигать поставленных норм выработки качественнее или быстрее остальных.

4. *Организационная мотивация.* Данный метод мотивации можно разделить на два уровня, которые часто взаимосвязаны: организационной структуры и физического пространства. С точки зрения возможностей организационной структуры мотивацией для сотрудника может служить вертикальный или горизонтальный рост в компании. Если вертикальный рост зачастую связан с повышением заработной платы, то

горизонтальный является атрибутом нематериальной мотивации за счет изменения содержания и характера труда, но в рамках прежнего уровня иерархии. Такие изменения мотивируют сотрудника на выполнение новых задач, проявление других граней его потенциала. Оборудование или смена функционального назначения рабочих помещений влияет на формирование коммуникативного пространства организации. Суть данных методов мотивации заключается в построении удобного и эргономичного помещения для работы и отдыха сотрудников организации. Такими помещениями могут служить различные пространства: рабочее место, переговорная комната, столовая, буфет или кухня, спортивный зал, комната отдыха и т. д. Организация таких пространств напрямую влияет на работоспособность сотрудников, их коммуникационное взаимодействие, что отражается на психологической атмосфере коллектива.

Анализируя данные методы мотивации персонала, следует обратить внимание на типы офисов, которые можно использовать в качестве ресурсной базы в рамках организационной мотивации:

1) Кабинетный. Офисы такого типа относятся к «закрытым системам». Они представляют собой отдельные небольшие помещения, каждое из которых отделено от другого высокой стеной и дверью. Такие офисы свойственны организациям с высокой степенью иерархичности и строгой управленческой вертикалью, практически не предусматривают взаимодействия между сотрудниками из других кабинетов, что является минусом для формирования корпоративного единства, также в таких офисах часто встречается проблема неэргономичного использования пространства и дороговизна перепланировки. К положительным сторонам относится возможность уединения сотрудников для выполнения работы, требующей высокой степени концентрации, а также индивидуальное проектирование каждого кабинета и формирование локальных рабочих групп.

2) Open space. Такие офисы принадлежат к «открытому типу», что означает открытое пространство, которое не разделено на полностью замкнутые объекты. Перегородки в таком офисе крайне подвижны. Данный тип офисов характерен для организаций с демократической или адхократической организационной структурой. Например, IT-компаний, рекламных и PR-агентств, дизайн-студий и т. д. Очевидные плюсы open space-офисов в их гибкости и легкости перепланировки, а также эргономично используемом пространстве. Сотрудники находятся практически в постоянном контакте друг с другом. Минусом является плохая звуковая и зрительная изоляции, которые могут негативно влиять на концентрацию внимания и продуктивность сотрудников.

3) Комбинированный. Офисы такого типа представляют собой сочетание открытых пространств и офисов кабинетного типа, вбирая в себя их положительные характеристики. Как правило, в open space размещаются те отделы, в которых высокое значение имеет постоянная коммуникация. А в кабинетах располагаются сотрудники, находящиеся в составе руководящего персонала. Закрытыми пространствами являются переговорные комнаты, также могут быть изолированы отдельные рабочие места. Часто в офисах комбинированного типа используются глухие стеклянные перегородки, которые визуальнo создают эффект открытого пространства, но на самом деле обладают полной шумоизоляцией.

Приведенные методы мотивации рекомендуется использовать в комплексе, так как таким образом они будут иметь наибольшую эффективность. Наиболее выгодным вариантом для организации является грамотная, оптимизированная под определенную организацию, система материальных и нематериальных поощрений. Составленная система может быть оформлена в программу, которая должна быть ориентирована на весь коллектив, что исключает ее нацеленность «точно» на наиболее успешных или отстающих сотрудников, и наиболее значимые направления работы организации. Каждый сотрудник обладает персональными социальными и психологическими характеристиками: пол, возраст, семейное положение, интересы, потребности, амбиции, которые должна учитывать программа мотивации персонала [4, с. 42].

Немаловажным является необходимость документального закрепления системы мотивационных поощрений персонала. Так сотрудники будут отчетливо и однозначно понимать требования организации и обретут уверенность в том, что получают гарантированные организацией бонусы. Использование разнообразных методов нематериальной мотивации способно сформировать лояльность сотрудников к компании, повысить их продуктивность и вовлеченность в производственные процессы.

Библиографические ссылки

1. *Дмитриева Т. А.* Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Вопросы науки и образования № 23 (35). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-metodov-nematerialnoy-motivatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 20.02.2020).
2. *Магура М. И.* Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом, 2009. № 2. С. 128.
3. *Евплова Е. В.* К вопросу о материальной и нематериальной мотивации // Перспективы Науки и Образования. 2013. № 2. С. 104–108.

4. *Василенко Е. Ю., Бурак Н. А.* Нематериальные способы мотивации персонала [Электронный ресурс]. URL: http://www.bseu.by:8080/bitstream/edoc/28776/1/Vasilenko_E.Yu._Burak_N._A..pdf (дата обращения: 20.02.2020).

ИНТЕРНЕТ-МЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ

Н. А. Мелконян

*Ереванский государственный университет,
ул. А. Манукяна, 1, 0025, г. Ереван, Республика Армения,
nvard@web.am*

Сегодня интернет-мемы имеют особую роль в процессе организации политической коммуникации. Интернет-мемы основаны на визуальном и вербальном восприятии людей и призваны описывать и интерпретировать определенные ситуации общественной жизни. В армянском обществе интернет-мемы широко используются пользователями социальных сетей как инструментом политической коммуникации. Их специфика и уникальность обусловлены механизмами их формирования, актуализации и распространения. В современной науке изучение интернет-мемов как эффективного инструмента политической коммуникации считается весьма актуальным. В статье анализируется сущность данного коммуникативного явления и теоретические подходы к его интерпретации, выделяются специфические черты политических интернет-мемов, возможности их типологии и классификации.

Ключевые слова: социальная сеть; интернет-коммуникация; политическая коммуникация; интернет мемы; визуальные интернет-мемы.

MEMES AS AN INSTRUMENT OF EFFECTIVE POLITICAL COMMUNICATION

N. A. Melkonyan

*Yerevan State University,
1, A. Manoogyan Str., 0025, Yerevan, Republic of Armenia
Corresponding author: N. A. Melkonyan (nvard@web.am)*

Today internet memes have their own specific role in the process of political communication. Internet memes are based on the visual and verbal perception of people. They describe and interpret certain situations of social life. In Armenia the internet memes are widely used by social network users as an instrument of political communication. Their specificity and uniqueness are due to the mechanisms of