

8. *Greene, F. J.* Stimulating Youth Entrepreneurship / F. J. Greene // The Palgrave Handbook of Minority Entrepreneurship. – Palgrave Macmillan, Cham, 2021. – P. 159–178.

9. *Perng, S. Y.* Hackathons, entrepreneurial life and the making of smart cities / S. Y. Perng, R. Kitchin, D. Mac Donncha // Geoforum. – 2018. – Т. 97. – P. 189–197.

10. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства до 2030 года [Электронный ресурс]: распоряжение правительства Рос. Федерации, 2 июня 2016 г. № 1083-р // Официальный Интернет-портал правительства Российской Федерации. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/23354>. – Дата доступа: 06.02.2022.

11. *Edeme, R. K.* Assessing the role of youth entrepreneurship and support programmes in building capacity in Nigeria / R. K. Edeme // Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. – 2019. – Т. 10, № 4. – С. 159–172.

(Дата подачи: 11.02.2022 г.)

И. Д. Матяс

Белорусский национальный технический университет, Минск

I. D. Matsias

Belarusian National Technical University, Minsk

УДК 658.336:316.628

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

INTANGIBLE MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: AN EMPIRICAL ANALYSIS

В статье рассмотрены роль и значение нематериальной мотивации в развитии компании. Для визуализации теории использованы кейсы белорусских компаний по мотивации, собранные автором из интервью с HR-менеджерами.

Ключевые слова: менеджмент; HR/human resources; управление персоналом; мотивация; вовлеченность; лояльность; сотрудничество; лидерство.

The article considers the role and importance of non-material motivation in the development of the company. To visualize the theory, we used cases of Belarusian companies on motivation, collected by the author from interviews with HR managers.

Keywords: management; HR/human resources; personnel management; motivation; engagement; loyalty; cooperation; leadership.

Постиндустриальный мир отличается высокой скоростью развития. Недаром все чаще этот мир называют миром VUCA, а условия для ведения бизнеса – турбулентными. VUCA-мир (volatility/нестабильность, uncertainty/неопределенность, complexity/сложность, ambiguity/неоднозначность) при-

шел на смену SPOD-миру (steady/устойчивый, predictable/предсказуемый, ordinary/простой, definite/определенный). И в новом мире востребованы иные компетенции сотрудников, иные управленческие стратегии предприятий.

В сфере управления персоналом аббревиатура VUCA имеет собственную трактовку: Values/ценности, Understanding/понимание, Confidence and Coaching/уверенность и поддержка. *Корпоративные ценности* призваны мотивировать сотрудников и способствовать инновационности и нестрандартности подходов организации к созданию продукта. *Понимание* определяется как внимание к поведению сотрудников, поддержание доброжелательной атмосферы, ориентация на реальность факторов мотивации и демотивации. *Уверенность* и *поддержка* основаны на профессиональных компетенциях руководителей и сотрудников, взвешенных решениях, адекватной оценке ситуации, практике лидерства и наставничества.

Еще в XX в. Л. Рон Хаббард, чья теория мотивации признана в новом менеджменте, выделил четыре уровня степеней мотивации: деньги, личные достижения (выгоды), личная убежденность, долг (рис. 1).

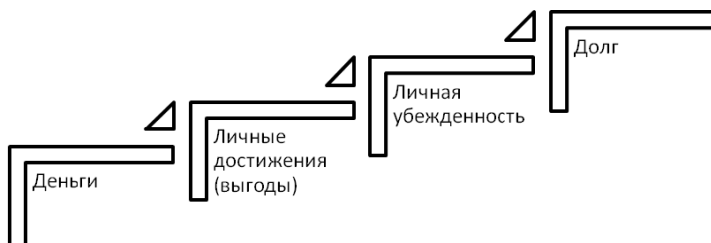


Рис. 1. Шкала побудительных мотивов Л. Рона Хаббарда

Деньги Хаббард относит к самому низкому уровню мотивации. Однако вряд ли есть люди, достигшие самого высокого уровня, но не сохранившие деньги в качестве одного из мотивов своей деятельности.

Мотивация *личными достижениями (личной выгодой)* основана на желании человеком ощущать собственную значимость, испытывать чувство самоуважения. Этот уровень не связан исключительно с карьерой, но и со спортивными достижениями, статусом в группе или сообществе, успешно завершённом проекте.

Уровень *личной убежденности* опирается на то, что человеку важно быть причастным к чему-то значимому для общества, для компании. Мотивация в этом случае еще меньше опирается на деньги и перспективы карьерного роста. Понимание причастности двигает человеком, верным своей убежденности и уверенным, что его цели и потребности совпадают с целями и потребностями команды или компании, в которой он работает.

Долг – наивысший уровень мотивации, который не включает теория Маслоу, считавший наивысшей движущей силой для человека личные достижения. Неподдельное чувство долга двигает человеком во множестве профессий: военного, врача, владельца бизнеса, священнослужителя, учителя. А история полна примерами, когда человек долга пренебрегает любыми сложностями, работает на пределе сил с упорством.

Ответ, что такое мотивация, можно найти, задав себе простой вопрос: что побуждает меня каждый день ходить на работу? Этот же вопрос можно задать и сотруднику, при условии, конечно, что он доверяет руководителю. Поскольку напрямую компании это делают редко (хотя инструмент обратной связи/feedback набирает популярность), на практике все чаще используются различные программы, нацеленные на мотивацию. Среди них: вовлечение персонала (Employee Involment/EI), группы для участия сотрудников в управлении (Employee Participation Groups/EPG), качество рабочей среды (Quality of Work Life/QWL), Total Rewards, система нематериальной мотивации персонала, в которой указываются все выгоды сотрудника и особенности корпоративной культуры. Для принятия решения по мотивации используют современные методики: Employee Net Promoter Score (eNPS) – метод оценки, который позволяет организациям измерить и мониторить лояльность сотрудников, Employee Retention Rate (ERR) – коэффициент удержания сотрудника. Все это позволяет получить реальную картину отношения сотрудников к работе и компании, хотя существует опасность использования методик без должного понимания их сущности. К тому же нет гарантий, что работодатели и работники видят одинаково лояльность или вовлеченность в работу.

Мотивация определяется как процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. В современном мире, в котором человек, человеческий капитал выступает ключевым ресурсом, акцент все больше смещается к внутриличностному. Самый сильный ресурс человека находится внутри него самого, внешние факторы больше не про мотивацию, а про побуждение, порой даже про поощрение к действию. Поэтому именно нематериальной мотивации сегодня уделяется столько внимания.

В 2018 г. международная рекрутинговая компания Naus провела в России исследование мотивации и удовлетворенности работой среди представителей российских и международных компаний, в котором приняли участие 3600 респондентов из различных индустрий (3114 работников и 486 работодателей). Результаты были сведены и опубликованы в «Naus Motivation & Job Satisfaction Report» [5].

В тройке мотиваторов-лидеров (рис. 2) возможность профессионального развития (63 %), личность руководителя (60 %), возможность выполнять разноплановые и интересные задачи (68 %). В тройке лидирующих демоти-

ваторов (рис. 3) некомпетентный и неэффективный управленческий состав компании (70 %), недружелюбная корпоративная культура (64 %), личность руководителя (56 %).



Рис. 2. Нематериальные факторы мотивации

Источник: «Hays Motivation & Job Satisfaction Report», 2018 [5]

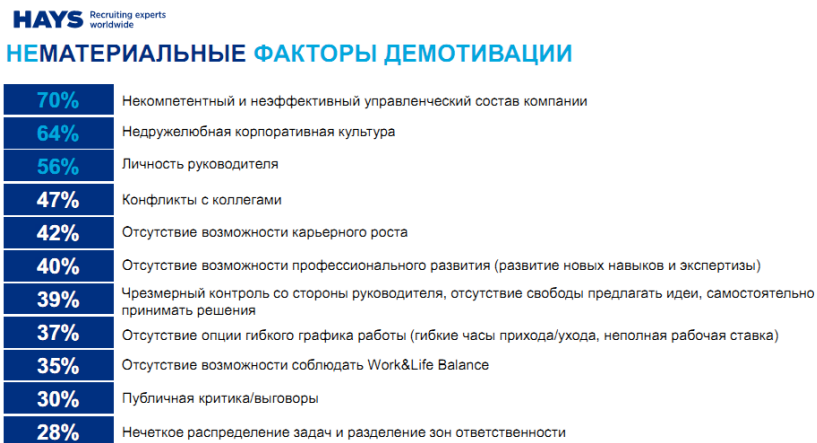


Рис. 3. Нематериальные факторы демотивации

Источник: «Hays Motivation & Job Satisfaction Report», 2018 [5].

Исследования подтверждают значение личностного роста и лидерства в качестве факторов как мотивации, так и демотивации (только со знаком «минус»).

В Беларуси масштабных исследований мотивации в последние годы не проводилось, однако примеры работы белорусских компаний с мотива-

цией согласуются с результатами исследования Hays. Рассмотрим несколько примеров из опыта нематериальной мотивации белорусских предприятий, работающих в разных индустриях.

Проект «Шеринг знаний» в «ЛИНЕВ АДАНИ».

К одной из самых продвинутых в использовании инструментов нематериальной мотивации можно отнести компанию «ЛИНЕВ АДАНИ» (УП «АДАНИ» до апреля 2021 г.), которая занимается созданием и внедрением наукоемких прорывных инноваций. Компания является одним из лидеров в сегменте мирового рынка рентгеновского оборудования: медицинского назначения, досмотрового оборудования для обеспечения безопасности, оборудования неразрушающего контроля и научных аналитических приборов. Центральный офис «ЛИНЕВ АДАНИ» располагается в СЭЗ «Минск». В США, Великобритании, России, Китае работают представительства компании. Компанию в 1991 г. основал и возглавляет все эти годы профессор, доктор технических наук В. Линева, ученый в области прикладной ядерной физики.

В минском офисе компании работает более 700 сотрудников, и к мотивации в компании подходят комплексно. Когда компания стала расти на 120–130 человек в год, стало понятно, что привлекать надо изначально замотивированных кандидатов.

В 2019 г. «АДАНИ» запустила два проекта: «Шеринг накопленных в АДАНИ знаний и навыков в социум» и «Промышленный туризм – экскурсия на АДАНИ» [8]. Основная цель проекта «Шеринг знаний» – формирование инновационной бизнес-среды и возрождение престижности работы на производственных предприятиях. Предприятия, демонстрирующие высокий уровень развития технологий, в Беларуси есть, среди них Regula, Izovac, Encata, Polimaster, Promwad. Но работа на заводе у новых поколений ассоциируется с устаревшим оборудованием, шумными цехами, грубыми мастерами и рабочими. «АДАНИ» запустила проект, чтобы нынешние школьники и студенты понимали, что современная экономика требует высочайших компетенций, начиная с уровня рабочего, инженера и до управленца. В качестве целевой аудитории, помимо школьников и студентов, рассматривали еще и представителей науки, бизнесменов и собственных сотрудников. Для сотрудников это должно было стать дополнительным фактором мотивации, если опираться на градацию Хаббарда, третьей степени.

Проект «Промышленный туризм – экскурсия на АДАНИ» ориентирован на профессионалов, которым важно увидеть, как работает высокотехнологичное производственное предприятие, «потрогать» руками и оценить процессы, механизмы, подходы, поговорить с теми, кто работает на этом предприятии и создает инновационный продукт. В этом проекте профессионал общается с профессионалом, происходит взаимообмен информацией и знаниями.

По словам HR-менеджера предприятия, поначалу особого отклика от руководителей подразделений не было, они побаивались доверять своим сотрудникам проведение экскурсии и делали это сами. Постепенно руководители стали привлекать подчиненных, а те вдохновлялись, демонстрируя работу своей команды в рамках подразделения. *«Когда наши сотрудники проводят экскурсию, у них самих появляется интерес – показать лучшее, вовлечь. Когда все знают: через неделю придет группа, тогда начинают думать, а что у нас не идеально, что можно подправить. Этот интерес и азарт охватили все предприятие – ведь, чтобы представить “АДАНИ” как одно из лучших предприятий, нужно действительно быть лучшими! Когда мы внедряли систему 5S, некоторые сотрудники сомневались: “Да что это даст?”, сопротивление вначале было. Но когда сотрудники начали рассказывать посетителям про 5S, про бережливое производство, про результаты внедрения, они сами глубже вникли в суть изменений»,* – отмечает HR-менеджер компании Светлана Сапельникова [8].

Материально вовлеченных в проекты сотрудников дополнительно не поощряют. *«Здесь работает другой стимул, – подчеркивает Светлана Сапельникова. – Люди понимают: “Если мне доверили проводить экскурсию для бизнесменов, представителей других предприятий, я чего-то стою, меня уважают”... Если у человека одна мотивация – деньги, это не про нас. На одних деньгах не сделаешь того прорыва, который делаем мы со своими продуктами, фактически создавая новый рынок»* [8].

Практика «ЛИНЕВ АДАНИ» подтверждает 12-й из 14-ти знаменитых пунктов Э. Деминга: «Дайте сотрудникам возможность гордиться своей работой». Э. Деминг в фокусе держал качество, но он приводил примеры, как реагировали рабочие, которые жаловались на то, что много времени тратят на исправление брака, на его провокационный вопрос: «Ну зачем жаловаться? Вам же за это пока что платят, не так ли?» Они объясняли, что не могут гордиться своей работой и это их расстраивает [1, с. 320].

Волонтерство в VRP Consulting.

VRP Consulting – международная компания, основанная в 1998 г. в Сан-Франциско. Занимается разработкой программного обеспечения на платформе Salesforce, консалтингом и решением вопросов системной интеграции; является крупнейшим сертифицированным партнером Salesforce в Восточной Европе. В 11 офисах компании, расположенных в США, Нидерландах, Великобритании, Польше, Беларуси и России, работает более 700 сотрудников.

В компании осознанно инвестируют в персонал и, чтобы инвестиции окупались, работают с мотивацией, продлевая тем самым жизненный цикл сотрудника. *«Удерживать персонал только зарплатой, когда приходит конкурент и предлагает ему стартовую зарплату вдвое, а то и втрое выше, достаточно сложно и не всегда имеет смысл. В определенный мо-*

мент материальная мотивация просто перестает работать. И если в это “переломное” время ничего не предпринять, завтра она может в лучшем случае привести к снижению качества работы или удорожанию стоимости для бизнеса, в худшем – к полной демотивации персонала. Поэтому все больше внимания мы уделяем нематериальной мотивации», – делится Павел Скурат, директор по персоналу компании VRP Consulting.

В компании сделали ставку на удовлетворение и развитие интересов сотрудников вне их основной деятельности. Организованы различные мероприятия, есть возможность принимать участие в благотворительных и волонтерских проектах, развиваются тематические клубы (спорт, арт, яхтинг, путешествия). Волонтерство, в которое в компании вовлечено более 30 % персонала, стало одним из самых работающих проектов нематериальной мотивации. По словам Павла Скурата, *«людям важно осознавать, что они делают что-то полезное, причем делают это вместе. Волонтерит у нас не только молодежь, но и более взрослые сотрудники, которые активно приобщают к подобным мероприятиям и своих членов семьи. Так что социальные активности помогают наладить общение вне офиса, как по горизонтали, так и по вертикали. За пару лет мы убедились, что нематериальная мотивация действительно работает. Если в 2017 году зависимость мотивации от уровня заработной платы зашкаливала, то сейчас она имеет тенденцию к снижению за счет роста общей вовлеченности. За последний год средняя продолжительность работы сотрудника в компании VRP Consulting увеличилась до 2 лет 11 месяцев».*

Вовлеченность в бизнес собственников Profitero.

Менеджеры по персоналу, работающие в IT-индустрии, подчеркивают, что вовлеченность собственников в бизнес повышает лояльность сотрудников к компании и является одним из важных факторов нематериальной мотивации. Андрей Марач, HRD Profitero, психолог, приглашенный преподаватель программы MBA Института бизнеса БГУ и программы Executive HR бизнес-школы «Здесь и Сейчас», рассказал, что исследование индекса лояльности сотрудников (eNPS) в компании показало, что среди самых привлекательных моментов работы в Profitero люди назвали продукт, атмосферу в компании и стиль менеджмента. *«Свобода, внимание к людям, чувство причастности и ощущение себя соавтором того, что происходит с продуктом, – составляющие нашего EVP. Все наши сооснователи вовлечены в бизнес, они каждый день в работе. За счет этого высока скорость принятия решений», – подчеркивает Андрей Марач [6]. «Для всех IT-компаний, т. е. в индустриальном масштабе, очень высока и цена привлечения сотрудника, и цена его потери. Труд инженера – это творческий процесс. Для такого труда необходимо создавать соответствующую атмосферу и культуру. Например, специалисты отдела исследований и разработок могут полгода работать над одной проблемой, не будучи уверенными, что*

решение будет найдено. Есть риск и для компании, и для сотрудника. Сотрудник не может работать свободно, творчески, без страха, если компания не создала ему среду, безопасную для экспериментов и с правом на ошибку. Поэтому в IT и управленцы другие, чем в других отраслях. Здесь не поставишь жестких условий, как на заводе. Классический менеджмент здесь не обеспечит результат – к каждому инженеру надо присматриваться, находить свой подход» [6].

Этот кейс подтверждает поворот к новому менеджменту, построенному на сотрудничестве, о котором говорит и Э. Деминг, менеджменту, который строится на мотивации не ниже третьего уровня по Хаббарду. Такой подход к мотивации согласуется и с переходом от функционального подхода управления бизнесом к процессному. В компаниях, использующих функциональный подход, департаменты, отделы управляются на основе конкуренции. В процессном есть понимание сотрудничества, того, что каждый департамент или отдел – это или потребитель, или поставщик для других департаментов. В таких компаниях и руководители, и сотрудники задумываются над тем, как их действия и результаты влияют на действия и результаты других отделов, и условий для развития возникает намного больше.

Сотрудничество, партнерство – именно те ценности, на которые опирается нематериальная мотивация. Как отмечал Э. Деминг, *«со временем результатом сотрудничества станет большее число инноваций, развитие фундаментальной и прикладной науки и техники, расширение рынков, лучшее качество услуг, более высокое материальное вознаграждение для всех. Появится радость от работы, радость от обучения, а с каждым, кто получает радость от своей работы, тоже приятно работать. Все выиграют, проигравших не будет»* [1, с. 203]. Это и есть новая философия менеджмента, важнейшие элементы которой – командная работа, партнерство и нематериальная мотивация, лидерство как культура.

В заключение на основании анализа теории и кейсов отметим, что мотивация персонала – одно из основных направлений управления человеческими ресурсами. Ученые Гарвардского университета еще 15 лет назад отметили, что разработку системы мотивации следует начинать с признания того, что люди, от которых мы ждем повышения производительности труда, должны находиться в среде, соответствующей их основному эмоциональному состоянию, в среде, в которой существует понятная связь между расходами и результатами труда, понимание, защита и поддержка со стороны менеджмента и коллег [3, с. 81].

Однако нельзя не согласиться с мнением, что серьезной преградой в построении системы нематериальной мотивации является персонификация этого процесса [4]. Эффективная система мотивации должна учитывать особенности и скрытые мотивы каждого из сотрудников. Именно поэтому стандартные инструменты и простое разделение мотивации на материаль-

ную и нематериальную сегодня не работают. Практики мотивации, призванные поддержать стратегию организации и помочь в достижении ее целей, вызывают много споров, и слепо копировать удачные мотивационные инструменты других компаний нельзя. Индустрия, профиль бизнеса, профиль сотрудника, рынок, время делают каждую компанию непохожей на других и требуют «сшитой на заказ» системы мотивации. Поэтому в белорусской практике пока больше примеров успешной работы с нематериальной мотивацией среди компаний с качественной материальной мотивацией и высокой инновационной составляющей.

Список использованных источников

1. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга: пер. с англ. / Г. Нив. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
2. Деминг, Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 418 с.
3. Nohria, N. Employee motivation: a powerful new model / N. Nohria, B. Groysberg, L.-E. Lee // Harvard Business Review: Special HBS Centennial Issue. – 2008. – № 86 (7/8, July–August). – P. 78–84.
4. Острик, В. Ю. Нематериальное стимулирование в системе эффективного управления персоналом организации / В. Ю. Острик // Human Progress. – 2019. – Т. 5, вып. 7. – Режим доступа: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_7/Ostrik.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.157.9
5. HR-portal.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/issledovanie-43-professionalov-schitayut-lichnost-rukovoditelya-svoey-glavnoy-nematerialnoy>.
6. Человек к себе в команду ищет человека, а не робота с набором компетенций // Officelife.media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://officelife.media/article/people/13757-andrew-marc-hrd-profitero-person-to-your-team-is-looking-for-a-person-not-a-robot-with-a-set-of-comp>. – Дата доступа: 29.08.2021.
7. Почему в крупнейшей букмекерской сети ставки принимают только девушки? // Officelife.media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://officelife.media/article/people/10804-why-the-largest-betting-company-bet-only-accept-girls/?sphrase_id=2044161. – Дата доступа: 29.08.2021.
8. Про огонек в глазах и подрывные инновации // Officelife.media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://officelife.media/article/people/15383-svetlana-sapelnikova-adani-in-the-year-we-grow-to-120-130-people-/>. – Дата доступа: 30.08.2021.
9. Adani.by [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adani.by/company/about+us/>. – Дата доступа: 27.08.2021.

(Дата подачи: 25.02.2022 г.)