



Вопросы повышения эффективности труда не теряют своей актуальности. В основном работодатели склоняются к материальному стимулированию работников, забывая о нематериальной стороне этого вопроса. Опыт многих компаний на сегодняшний день показывает, что методы нематериальной мотивации работников весьма эффективны и значимы. Они прекрасно дополняют материальные виды поощрений, помогают сформировать атмосферу внутри коллектива, правильно построить взаимоотношения с руководителем.

Мотивация персонала — это побуждение сотрудников к эффективной деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач компании. Правильное стимулирование персонала должно повышать результативность работы каждого человека и организации в целом. Существует два типа мотивации: материальная и нематериальная. К материальным стимулам традиционно относят зарплату, премии и бонусы. Многие руководители компаний считают, что лучшая мотивация для работника — это материальное стимулирование. Однако не следует увлекаться материальным стимулированием труда. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу. Например, по мнению экспертов, оклад теряет мотивирующую силу в течение трех месяцев. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше?

Необходимо внедрять в практику управления и методы нематериальной мотивации. Их существует немало, и зачастую они в несколько раз эффективнее, чем денежное вознаграждение. Хотя для компании «нематериальная» не означает «бесплатная». Так, социальные льготы чаще относят к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги. Однако компания тратит средства на эти социальные льготы (дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи и т. д.). Дополнительных затрат требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия. Наконец, существуют действительно нематериальные стимулы — это любые виды поощрений: устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник месяца», Доска почета, награждение грамотами.

В одной из известных компаний работает более 80 человек, из которых 90% — производственные рабочие. В основе их системы мотивации — гарантии стабильности и честного, открытого отношения к работникам. А именно — строгое соблюдение трудового законодательства, четкая выплата заработной платы (два раза в месяц). Как известно, там применяются следующие способы нематериальной мотивации:

- **Профессиональное развитие.** Для качественного выполнения работы необходимо постоянно приобретать новые знания, особенно если речь идет о производстве. Очень эффективными являются лекции и семинары, которые проводят опытные сотрудники компании. Занятия на рабочем месте (так называемые «мастерские») они проводят регулярно. В ходе таких занятий происходит обучение работников новым приемам и операциям, показываются образцы ранее неизвестных дефектов и объясняется, как их обнаруживать. Для подтверждения знаний и навыков проводятся тесты «Poison cake» («Отравленный пирог»). Суть такого теста заключается в том, что оператору предлагают несколько одинаковых деталей, одна из которых с дефектом. Задача оператора состоит в том, чтобы найти деталь с дефектом и определить вид дефекта (устранимый или неустранимый). Такие тесты они проводят и для контролеров в школе качества, и для операторов на линии. Работников, которые показывают лучшие результаты, переводят на более ответственные участки работы. Например, все контролеры качества у нас выросли из рядовых операторов производственной линии.
- **Характеристика выполняемой работы.** Скудная монотонная работа, однообразие применяемых навыков, рутинность производственного процесса, конечно, не вызовут у работника особого желания «выкладываться». Необходимо так организовать рабочий процесс, чтобы не дать работникам шанса «скучать» на рабочем месте. Например, в компании Faurecia работа производственных рабочих строится по принципу автономных бригад. В течение смены работники могут меняться местами на своих участках работы (например, с одной операции переходить на другую). Выполнение шести разных функций в день мотивирует работников сильнее, чем исполнение однообразной работы в течение всего дня. Члены бригады совместно решают возникающие проблемы (например, если бракуется три детали подряд, то работа останавливается, и работники пытаются найти решение проблемы, устраняют ее и продолжают работу). В начале каждой смены проводится собрание бригады, на котором разъясняется производственное задание на смену, доводится до работников относящаяся к их деятельности информация.

Каждая бригада имеет свой стенд, на котором отражаются цели и показатели деятельности за смену.

- **Обратная связь.** Важно предоставить работникам возможность обсуждать и комментировать изменения, которые влияют на результаты деятельности и социальное самочувствие коллектива. Ведь работнику необходимо знать, когда его работой довольны, а когда — разочарованы. В компании регулярно проводятся собрания: обсуждение проблем в работе и возможные улучшения. Каждый работник может обратиться со своей проблемой к начальнику смены или директору по персоналу, и он будет услышан. Интересен опыт французской компании Faurecia, в которой разработана целая система сбора предложений по улучшению работы (improvement ideas). Каждый сотрудник может выйти к руководителю с предложением по улучшению. Для этого существует специальный бланк, и руководитель обязан отреагировать на заявку своего подчиненного. Они размещаются на специальном стенде, и каждый сотрудник подразделения может ознакомиться с предложениями своих коллег. Там же вывешивается и результат рассмотрения поданных предложений руководством. При этом есть специальный показатель, по которому оценивают работу подразделения и работников, — количество предложений по улучшению в год (необходимо получить по одному предложению в год от каждого работника).
- **Стиль руководства.** Важнейшую роль в мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо воодушевлять своего подчиненного на «подвиги», либо снижать его мотивацию. Поддержать в трудную минуту и помочь советом, обратить внимание на что-то или специально не заметить ошибку — в этом и заключается искусство управления людьми. Управление в стиле «Я начальник, ты дурак», неразбериха, накладки в работе, отсутствие обратной связи, недоведение информации до подчиненных «убивают» трудовую мотивацию даже у самых лояльных и эффективных сотрудников. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны, самостоятельны и эффективны будут работники при выполнении порученной им работы. В практике управления нашей компании мы стараемся вовлекать работников в решение производственных задач, спрашиваем у них совета, если это необходимо, консультируемся с ними. Это дает положительный эффект, так как они ощущают свою значимость, участвуя в процессе принятия решений.

- **Постановка ясных целей.** Неконкретные требования, как, например, «делайте лучше», «продавайте больше», «проявляйте усердие», не мотивируют. Работник должен понимать, какой объем работы, в какие сроки и в какой форме ему нужно выполнить. В нашей компании каждая смена получает задание от директора по производству, каждый начальник смены четко знает, какое количество деталей он должен произвести за свою смену. В начале смены он проводит собрание с работниками смены и доводит до них эту информацию.
- **Одобрение руководителя.** Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства. Все хотят услышать слова одобрения, когда знают, что добросовестно трудились и заслужили лестный отзыв. Ценность поощрения часто кроется не в самой награде, а в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели. Для большинства работников осознание того, что их ценят, зачастую важнее, чем другие факторы (зарплата, удобный график, близость от дома и т. д.). По моему мнению, основной способ признания заслуг работника — слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Это самая важная и сильная мотивация для морального состояния человека, ведь искренние слова благодарности способны творить настоящие чудеса. А для подкрепления слов благодарности мы используем следующий арсенал:
  - благоприятные условия работы;
  - обращение к работнику за консультацией;
  - частичная оплата питания;
  - трансфер на работу и с работы;
  - подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля), на День рождения.

Главной составляющей нематериального стимулирования работников является человеческое отношение к ним — только в такой ситуации можно рассчитывать на эффективную работу и признательность коллектива, а это дорогого стоит. Человеческое отношение — это обязательное признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем, возникающих при ее выполнении и, по возможности, помощь в нейтрализации этих трудностей. Если не создать нормальные условия труда, работники просто уйдут или будут работать спустя рукава. Все мероприятия, которые осуществляются для создания у наших работников позитивной мотивации, желания трудиться именно на производстве компании, всегда оговариваются с начальниками смен, т. е. с теми, кто каждый

день работает бок о бок с рабочими. Именно они могут рассказать, что сейчас актуально, а что может немного подождать, чего действительно не хватает, а что второстепенно. То есть компания всегда исходит из реальных потребностей работников и по мере возможности предоставляет им именно то, что необходимо.

Список литературы:

1. HR-Portal. Инструменты мотивации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/instrumenty-motivacii>
2. Мир знаний. Мотивация и ее роль в управлении организацией. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/nematerialnaya-motivatsiya-sotrudnikov/>
3. Нематериальная мотивация сотрудников. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/nematerialnaya-motivatsiya-sotrudnikov/>