

*Сунь Цзянин*

*Магистрант*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова*

*Россия, г. Москва*

## **РОЛЬ МАТЕРИАЛЬНОГО И НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ**

### **Аннотация**

*В данной работе подробно исследовано воздействие как материальных, так и нематериальных стимулов на мотивацию. Эта тема крайне актуальна в свете современных экономических трудностей, ибо каждый вид мотивации играет важную роль. Однако, стоит отметить, что нематериальной мотивации уделяется недостаточное внимание, что представляется недопустимым. В большинстве случаев, акцент делается на материальных стимулах, что может привести к недостатку подходящих мотивационных факторов для оптимальной производительности сотрудников. В результате, это может негативно сказаться на успехе организации и создать несбалансированную систему мотивации.*

### **Annotation**

*In this study, the impact of both material and non-material incentives on motivation has been extensively explored. This topic remains highly relevant in the context of contemporary economic challenges, as each form of motivation plays a crucial role. However, it is worth noting that insufficient attention is given to non-material motivation, which is deemed unacceptable. In most cases, the emphasis is placed on material incentives, which can lead to a shortage of suitable motivational factors for optimal employee performance. As a result, this can have a negative impact on the organization's success and create an unbalanced motivational system.*

**Ключевые слова:** *материальная мотивация, нематериальная мотивация, оптимальная производительность, экономическая трудность*

**Keywords:** material motivation, non-material motivation, optimal productivity, economic hardship

В настоящее время каждая организация необходимает систему мотивации своего персонала, которая будет наиболее эффективной. Это связано с тем, что текущий экономический кризис требует от компаний максимальной производительности. Недостаточная производительность может привести к финансовым трудностям и даже к банкротству. Во многих организациях общая эффективность напрямую зависит от производительности каждого сотрудника. Следовательно, если система мотивации не разработана должным образом, достижение высоких результатов становится проблематичным, и это может привести к финансовым затруднениям.

Несмотря на это, многие руководители компаний уделяют недостаточное внимание системе мотивации. Они не проводят её анализ, не совершенствуют её и, что ещё более важно, отказываются от нематериальных стимулов, что не приемлемо. Все эти аспекты подчеркивают актуальность проведенного исследования.

Существует мнение среди некоторых ученых, что материальное стимулирование является наиболее эффективным, что привело к его преобладанию в России. Однако многие работодатели практически полностью отказываются от нематериальных стимулов, что не является правильным решением [1, с. 162]. Причина заключается в том, что психологи и социологи подтверждают, что люди по-разному реагируют на разные виды стимулов, зависимо от их семейного положения, личных характеристик и других факторов. Мы можем представить в таблице 1 влияние материального и нематериального стимулирования на основе индивидуальных характеристик, наблюдаемых на практике.

**Влияние материального и нематериального стимулирования,  
исходя из характеристик индивида**

| <b>Характеристика</b>   | <b>Влияние материального стимулирования</b>  | <b>Влияние нематериального стимулирования</b>   |
|---|--|---|
| Молодой специалист семьей   | Это имеет высокое значение, поскольку существует множество неудовлетворенных потребностей. | Это важно, особенно если фокус сделан на удовлетворении потребностей членов семьи (например, предоставление семейных абонементов в спортивный клуб, бесплатных детских мероприятий с подарками и тому подобное).  |
| Менеджер среднего звена и все люди среднего возраста  | Среднее, так как заработная плата, обычно, достаточна                                      | Это значимо, так как оно отражает понимание важности поддержания здоровья и развития культурных интересов.  |
| Высший менеджмент   | Среднее, так как заработная плата высока, а многие потребности закрыты                     | Это имеет большое значение, поскольку цели становятся более амбициозными, включая участие в акционерном капитале компании и приобретение большей власти и другие аспекты.   |
| Наличие меркантильности (если индивид полностью лишен этой черты, то все параметры прямо противоположные) | Максимальное, в целом производительность прямо зависит от премий                           | Это имеет незначительное влияние и иногда полностью отсутствует, поскольку индивидуальный интерес ограничивается только денежными средствами. Мотивация может сыграть роль только в случае существования прямой связи, например, чем выше должность, тем выше заработная плата. |
| Наличие желания в признании   | Незначительное, так как оно не является целью  | Это имеет максимальное значение, так как индивид стремится к продвижению по службе, получению публичных похвал, признанию его   |

|  |  |                                       |
|--|--|---------------------------------------|
|  |  | достижений и другим формам признания. |
|--|--|---------------------------------------|

В представленной таблице были упомянуты всего лишь несколько примеров, но на практике существует множество типов индивидов, каждый из которых имеет свой уникальный социально-психологический статус. Каждый человек реагирует на материальное и нематериальное стимулирование по-разному [2, с. 153]. По этой причине автор работы предлагает регулярно анализировать социально-психологический статус сотрудников, оценивать эффективность применяемых мотивационных методов, и вносить коррективы по необходимости.

Для этой цели рекомендуется внедрять современные технологические инновации. Например, уже существуют системы на базе искусственного интеллекта, способные автоматически оценивать, насколько эффективен каждый стимул для конкретного сотрудника. Это происходит следующим образом: система получает информацию о предоставлении премии сотруднику и затем анализирует результаты его работы, связанные с этим стимулом. Аналогичный анализ применяется и к нематериальным стимулам, чтобы избежать перекрытия эффекта мотивации.

Эти системы также способны определить, имеет ли смысл использовать определенные стимулы в целом. Например, они могут анализировать отчеты о использовании абонементов в спортивные залы и определить, кто регулярно пользуется ими (что свидетельствует об эффективности этого стимула) и кто, наоборот, не использует их, тратя лишь средства компании. В результате, система мотивации становится более персонализированной, эффективной и экономически выгодной для компании.

Важно подчеркнуть, что нематериальное стимулирование невозможно игнорировать, поскольку его воздействие остается долгосрочным [3, с. 107]. Этот факт подтверждается мнением многих менеджеров, которые замечают, что, хотя предоставление премии может временно увеличить

производительность сотрудников, этот эффект быстро угасает, часто уже через несколько дней или недель. То же самое наблюдается и в случае повышения заработной платы: первые несколько месяцев мотивация может быть высокой, но со временем уровень зарплаты становится нормой, и мотивационный эффект исчезает.

Напротив, нематериальное стимулирование обладает долгосрочной эффективностью [4, с. 518]. Для лучшего понимания этого принципа, рассмотрим практический пример из компании "Большая Четверка" в сфере аудита. В этой организации существует система, в соответствии с которой повышение по должности зависит от стажа работы, за исключением высших позиций. Это означает, что сотрудник может ясно предвидеть свои карьерные перспективы, например, через два года он будет на следующей должности, а затем снова будет повышение, и так далее. Такая система создает мотивацию для сотрудника сохранить свою позицию и продолжить работать в компании.

В этой же компании существует еще одна интересная практика: чем выше стаж и должность сотрудника, тем больше вероятность того, что его командировки будут в другие страны или он сможет выбрать место работы, а не руководство примет решение за него. Этот аспект также мотивирует сотрудника сохранять свою позицию и работать так, чтобы его увольнение было маловероятным.

Важно подчеркнуть еще один аспект: нематериальное стимулирование выделяется своей постоянностью [5, с. 234]. Например, дополнительное медицинское страхование, предоставленное сотруднику, сохраняется до тех пор, пока он занимает свою должность. То же самое можно сказать о бонусах, таких как абонементы в спортивные залы. В результате, чтобы сохранить эти льготы, сотруднику необходимо поддерживать свою позицию и минимизировать риски увольнения.

Следует отметить, что современные экономические кризисы привели к ограничениям в возможности предоставления материальных стимулов

работодателями. Например, во времена пандемии и геополитических кризисов количество выплачиваемых премий сократилось значительно, поскольку у руководства компаний не было достаточного финансового запаса. Ситуация сейчас остается напряженной во многих организациях, и экономия средств остается важной задачей. Именно в такой обстановке роль нематериального стимулирования усиливается.

Можно выделить следующие составляющие, которые становятся ключевыми:

1. Установление открытого диалога с сотрудниками;
2. Обязательство сохранения рабочих мест и улучшения условий в будущем;
3. Визуальное демонстрирование того, что благосостояние компании в значительной степени зависит от того, насколько эффективно работают её сотрудники.

Подводя итог, делаем вывод о том, что каждая компания должна использовать, как материальное, так и нематериальное стимулирование. При этом автор статьи акцентировал внимание на том, что в нынешнем кризисном положении материальное стимулирование не всегда возможно, а потому важно уделять значительное внимание нематериальному, как некой замене. Если предлагаемые мероприятия, внедрение новых технологий и учет социально-психологических характеристик работников будут учитываться на практике, фирмы смогут создать наиболее совершенную систему мотивации, которая будет результативно воздействовать на всех работников.

#### **Использованные источники**

1. Кохно, Н. П. Финансовое стимулирование сферы производства нематериальных благ / Н. П. Кохно // Актуальные вопросы развития финансовой сферы: Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции, Махачкала, 10 апреля 2021 года / Дагестанский

государственный университет народного хозяйства. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «АЛЕФ», 2021. – С. 160-164.

2. Акинина, К. О. Особенности мотивации и стимулирования персонала в сфере строительства / К. О. Акинина, О. А. Рассказова // Экономика и управление: тенденции и перспективы: Материалы II Межвузовской ежегодной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 01–02 марта 2021 года. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2021. – С. 149-158.

3. Готовцев, М. О. Проблемы мотивации трудового коллектива: теоретический аспект / М. О. Готовцев // Наукосфера. – 2021. – № 10-2. – С. 106-108.

4. Культибасова, К. И. Современные методы нематериальной стимуляции персонала организации / К. И. Культибасова // XXV Туполевские чтения (школа молодых ученых): Тексты докладов участников Международной молодёжной научной конференции, посвященной 60-летию со дня осуществления Первого полета человека в космическое пространство и 90-летию Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н. Туполева-КАИ, Казань, 10–11 ноября 2021 года. Том VI. – Казань: Изд-во ИП Сагиева А.Р., 2021. – С. 516-520.

5. Куянцева, В. И. Система материального и нематериального стимулирования сотрудников таможенных органов / В. И. Куянцева, Ю. И. Макомела, О. А. Немченко // Экономико-управленческий конгресс: Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», Белгород, 11–12 ноября 2021 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2021. – С. 232-237.