

УДК 338.001.36

Козловская Анастасия Николаевна,
студент,
кафедра международной экономики и менеджмента,
Институт экономики и управления,
ИнЭУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Донцова Екатерина Владимировна,
студент,
кафедра международной экономики и менеджмента,
Институт экономики и управления,
ИнЭУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Артемьева Кристина Андреевна,
студент,
кафедра международной экономики и менеджмента,
Институт экономики и управления,
ИнЭУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Беляева Виктория Сергеевна,
доцент
кафедры международной экономики и менеджмента,
Институт экономики и управления,
ИнЭУ «Уральский федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ НЕФИНАНСОВЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ: МЕГАФОН, НЕСТЛЕ

Аннотация:

В статье представлены факторы, влияющие на эффективность мотивации сотрудников, выделяемые разными авторами, а также представлены основные аспекты, которые необходимо учитывать, для формирования оптимальной системы нематериальной мотивации сотрудников в международных компаниях. Вместе с этим, предоставлен сравнительный анализ существующих практик мотивации работников, на примере двух компаний-гигантов: Мегафон и Нестли.

Ключевые слова:

мотивация персонала, система нефинансовой мотивации, нематериальное стимулирование работников, нематериальное поощрение, эффективность, Мегафон, Нестли.

Значение мотивации в рамках современных систем управления неоспоримо велико, ведь именно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность деятельности организации. Многие вещи влияют на наше поведение и нашу мотивацию. и каждый из нас мотивирован по-разному. Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности. Но в условиях высокой конкуренции фирм на рынках, новых сотрудников теперь интересует не только высокая прибыль, но и психологический, и эмоциональный комфорт, который они не хотят нарушать, находясь на работе, для этого компании придумали новые методы для привлечения сотрудников, а именно нематериальную мотивацию.

Нематериальная мотивация — это система управления персоналом, в которой применяют различные неденежные способы поощрения. Часто именно нематериальная мотивация сотрудников оказывается более эффективной, чем материальная. Главное преимущество такой мотивации — она действует дольше и охватывает весь персонал.

Существует четыре принципа эффективной системы нематериальной мотивации персонала: Нематериальная мотивация решает тактические задачи бизнеса, Нематериальная мотивация охватывает все категории работников, Нематериальную мотивацию разрабатывают с учетом индивидуальных особенностей сотрудников, Методы нематериальной мотивации сотрудников должны регулярно обновляться.

В данном исследовании мы предлагаем изучить нематериальные мотивационные практики 2 конкретных компаний, именно это придает нашей работе новизну в данной теме исследований.

Статья будет актуальна как компаниям, любых размеров, так и простым сотрудникам, так как данное исследование покажет, есть ли различия в ...

Цель работы-оценить существующую систему нематериальной мотивации

Данная работа поможет понять, в чем состоит основное различие между нематериальными мотивациями в международных и национальных компаниях. Насколько различаются их подходы на примерах компаний Мегафон и Нестли.

Объектом для исследования являются - компании Мегафон и Нестли в реализации нематериальных мотиваций, а предметом- сами примеры нематериальных мотиваций, непосредственно использующиеся в компаниях

Ana Globočnik, Žunac Krešimir and Buntak Petra Tišler [1] говорят о том, что мотивация поощряет творчество, инновации, профессиональное развитие сотрудников и является ключом к высоким стандартам бизнеса, также авторы утверждают, что мотивация к работе будет выше, если человек сможет удовлетворить несколько разнообразных потребностей. Целью исследования было определение различий в восприятии нематериальных факторов с учетом размера компании, в которой они работают.

Полная мотивационная система, включающая в себя различные стратегии, составляющие ее основу, должна включать в себя диверсифицированные градации и инфраструктуру различных стимулов для работы, удовлетворяющих различные потребности населения в организациях. Фундаментальной отправной точкой мотивационной практики в современных организациях является осознание того, что мотивация к труду будет возрастать, когда человек сможет удовлетворить множество своих разнообразных потребностей, а не только экзистенциальных.

Исследователи утверждают, что при мотивации работников очень важной задачей является определение и контроль их потребностей и предпочтений в отношении вознаграждения, которое они хотят получать за свою работу. Это часто проблема непонимания между мнениями менеджеров и реальными желаниями сотрудников.

Результаты показывают, что респонденты из крупных компаний представляли большую значимость нематериальных факторов и стратегий мотивации по сравнению с

респондентами из небольших компаний, что противоречит предположению, изложенному в гипотезе. Респонденты малых компаний придают большее значение стратегии нематериальной мотивации "удовлетворенность работой". В этих компаниях удовлетворенность работой была показана на уровне 64%, поэтому можно сделать вывод, что сотрудники в небольших компаниях испытывают большую удовлетворенность работой, чем работники в крупных компаниях.

В статье «Эффективные методы нематериальной мотивации персонала» под авторством Маврушкина О.А. и Яшкина В.Н. [2], наиболее интересным моментом можно назвать то, как авторы предлагают в помощь компаниям следующий список действий, для создания эффективной системы нематериальных ценностей внутри компании:

1. Принятие решения о создании системы нематериальной мотивации в компании. Здесь компании необходимо рассчитать, сможет ли организация позволить сотрудникам достойный социальный пакет, и какова будет его минимальная или максимальная стоимость. А также продумать, какие конкретные стимуляторы компания готова будет воплотить, например, оплата питания, обучения, проезда и т.п.

2. Определить потребность персонала в составляющих социального пакета. Провести опрос среди уже имеющихся сотрудников.

3. Анализ полученной информации. Определить за какие достижения полагаются вознаграждения.

4. Утверждение и ознакомление персонала компании с социальным пакетом.

5. Поддержание, мониторинг и обновление социального пакета.

Помимо этого в статье отмечается важность данного метода привлечения и удержания сотрудников в фирме благодаря тому, что морально-психологическое вознаграждение сотрудников, уменьшает текучку кадров, а также увеличивает лояльность к компании не только сотрудников, но и покупателей. Помимо этого, нематериальное стимулирование позволяет увеличить производительность труда до 20%, при фиксированной заработной плате.

Однако, в настоящее время, задача эффективно мотивировать сотрудников усложняется тем, что все больше и больше сотрудников приезжают из разных стран и регионов, где существует иное понимание и представление об управлении и лидерстве, а также другие модели поведения. Поэтому, необходимость учитывать межкультурные особенности наряду с другими факторами приобретает все большую актуальность, и вопрос эффективного мотивирования подобных кросс культурных коллективов выдвигается на передний план среди других научных исследований.

Исследуя эту тему, Zhao и Pan [3] рассматривают стимулы для межкультурных работников на международных предприятиях из четырех аспектов, которые представляют собой значимость работы, иерархию потребностей и дихотомию внутренних и внешних факторов, а также механизм награды и наказания. Авторы приходят к выводу, что наиболее подходящие методы мотивации различны для сотрудников с различным культурным происхождением, что очевидно.

Например, исследуя первый аспект, они изучают значимость работы в призме 6 важных значений (to provide the income needed for living; to be fun and bring satisfaction; to provide links with others; to provide ways of serving the community; to make individuals not idle; to bring the social status and prestige.) и заключают, что культурные особенности сотрудников прямо влияют на их отношение к работе. Так, рабочая философия ислама гласит, что труд является долгом для достижения совершенства, а мотивация труда имеет наивысшее положение, пока мусульмане считают, что труд — это своего рода добродетель, а также необходимость баланса между личной и общественной жизнью. Сравнивая иерархию потребностей разных культур, авторы определяют, что сотрудники разных культур имеют схожие потребности, но степень удовлетворенности от работы у них разная. For instance, Chinese employees, Israeli employees, and Korean employees believe that “achievement” is the most important because it meets the needs of self-actualization; however, for German employees, Holland employees and American employees, “the fun of work” is the most important. Говоря о наградах и наказаниях, исследователи

пропагандируют важность межкультурных особенностей, поскольку в различных культурах системы премий значительно различаются, а некоторые наказания вообще не приемлемы к каким-то культурам.

Основываясь на этом, руководители международных компаний должны в первую очередь учитывать культурные особенности своих работников, и исходя из этого разрабатывать соответствующий механизм нефинансовой мотивации сотрудников, который будет в равной степени удовлетворять потребности каждого сотрудника.

Для того, чтобы исследовать влияние культурных особенностей на формирование системы мотивации персонала, мы сравнили существующие структуры мотивации двух компаний: Мегафон (Россия) и Nestle (Швейцария).

Мегафон - общероссийский провайдер цифровых возможностей и лидер на российском и мировом рынке телекоммуникаций. Компания и ее дочерние предприятия предоставляют услуги во всех регионах России, а также в Республике Абхазия, Южной Осетии и Таджикистане. По итогам 2018 года общая абонентская база составляла 76,9 млн человек. Компания предоставляет широкий ассортимент услуг сферы IT и телекоммуникации (for example, услуги мобильной и фиксированной связи; мобильный и широкополосный Интернет; цифровое ТВ и OTT сервисы; Интернет вещей и многое другое).

Nestle — это Швейцарская многонациональная корпорация Nestle, крупнейший в мире производитель продуктов питания. Она была основана еще в 1866 Анри Нестле, Джордж Пейдж, Чарльз Пейдж. Согласно рейтингу за май 2019 года, корпорация заняла 42-е место в рейтинге Forbes Global 2000. Компании принадлежит 461 завод и промышленное предприятие в 83 странах мира (11 предприятий расположены в России).

Обе компании являются гигантами в своих сферах, однако Мегафон работает только в России, в то время как Nestle — это транснациональная компания, товары которой производятся и сбываются во множестве стран. Однако, сравнивая существующие системы мотивации выбранных компаний, можно подчеркнуть, что обе компании отмечают важность ясной цели компании и сотрудников, и их однонаправленность, а также совмещение материальных и нематериальных наград сотрудников.

Так, в мегафоне раз в год сотрудники компании проходят исследование вовлеченности, которое помогает руководству понять, разделяют ли они ценности компании, насколько они мотивированы, знают ли они послание бренда и его миссию. В Нестле уровень вовлеченности выходит за рамки потребностей одного человека и включает в себя участие в чем-то значимом для других, так, чтобы сотрудник был уверен, что его организация, отдел, деятельность или услуги являются лучшими и приносят пользу как ему, так и другим людям. Без этого единства взглядов никакие методы мотивации не смогут сработать должным образом, и в этом управлении обеих компаний солидарно. Основным методом, является опрос-собеседование, при его помощи компании узнают, что бы хотели видеть сотрудники среди своих нематериальных мотиваций и что бы им помогло лучше и быстрее достигать своих целей. Говоря о материальных наградах, сотрудники обеих компаний обладают пакетом социальных преимуществ, а также ежегодно могут исполнить свою мечту (мегафон), или поучаствовать в регате вместе с топ менеджментом компании (мегафон), или получить ключи от золотого форд мустанга (Nestle), если выиграют в ежегодном конкурсе лучших сотрудников года.

Вместе с этим, в каждой из этих компаний, развивается плоская система управления, где активно поддерживается связь между рядовыми сотрудниками и директорами, с целью сближения и большей мотивации сотрудников коллектива. Так, в Мегафоне генеральный директор компании Геворк Вермишян и другие руководители регулярно проводят открытые чаты и видеоконференции, каждый может отправить им свой вопрос и получить ответ. В Нестле подобных встреч добиться сложнее, но от этого они становятся еще желанней. Завтрак с генеральным директором в качестве признания часто практикуется в Нестле.

Помимо классических приемов компании пытаются найти новые пути мотивации сотрудников. Например, в нынешнюю эру технологического прогресса был придуман такой метод как Геймификация. Данный метод уже несколько лет используется компанией Мегафон.

Этот метод очень действенный, так как побуждает азарт в сотрудниках. А также сами рабочие квесты сопровождаются тем, что с растущими достижениями материальное вознаграждение сотрудника также увеличивается.

В Нестле данный метод еще не реализован. Однако в украинском отделении компании Нестле была придумана похожая программа «Код героя». Она помогла бы компании достичь большей прозрачности и на уровне работы с сотрудниками, давала бы видимость достижения результата каждого сотрудника фирмы. Также для реализации этого проекта придумали «Академию героев» для людей, которые из-за высокой ротации мало знают о продукте или компании. Она состоит из четырехступенчатой системы мотивации: «Начало Герой », « Начинаящий герой », « Герой нового поколения », « Супергерой ». На каждом этапе миссии, за которые получаешь баллы и обменивать их на подарки. К сожалению, пока запустить проект не удастся, потому что проблемы возникли на этапе согласования с центральным офисом. У Nestlé очень строгие правила в отношении того, что можно делать в ИТ-секторе.

Рассмотрев две крупных компании Nestle и Megafon мы можем сказать, что компании заинтересованы в том, чтобы сотрудники были мотивированы на достижение поставленных целей. Для этого они стараются устраивать разные встречи, стараются дать обратную связь и создать комфортные условия для работы сотрудников, Тем самым, мотивируя работников, компании достигают своих целей и больших результатов. Нематериальная мотивация очень важна, так как мир постоянно меняется и руководители всегда должны осознавать, что изменения в структуре компании неизбежны, но для того, чтобы вносить изменения, у сотрудников и директоров компаний должен быть налажен контакт, так будет проще внести изменения и улучшить работу в компании. Также, чтобы заинтересовать сотрудников, руководители компаний стараются придумать новые методы для мотивации сотрудников. Одним из таких методов является Геймификация. Новизна в работе — это всегда хорошо, иногда полезно отойти от обыденных методов и действий и погрузиться во что-то новое и более интересное. Творческий процесс для нематериальной мотивации сотрудников один из перспективных методов. Это может оказаться правильной стратегией управления и гораздо более эффективным инструментом, чем материальное стимулирование. Методы нематериальной мотивации персонала помогут постоянно держать сотрудников «в тонусе», стимулируя творческую активность, повышение профессионального уровня и лояльности к компании.

Следовательно нематериальная мотивация важна и нужна для: формирования у сотрудников новых навыков и умений; увеличения прибыли компаний; создания благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Žunac A. G., Buntak K., Tišler P. SIZE OF A COMPANY AND ITS IMPACT ON PERCEPTION OF INTANGIBLE MOTIVATION //International Journal for Quality Research. – 2019. – Т. 13. – №. 1.
2. Маврушкина О.А., Яшкина В.Н. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА // ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ. г. Саранск: АГЕНТСТВО ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ (АПНИ), 2014. С. 127-129.
3. Zhao, B. and Pan, Y. (2017) Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5, 215-222. doi: 10.4236/jhrss.2017.54019
4. Official website Megafon URL: <https://svr.megafon.ru/> (дата обращения: 10.03.2021).
5. Official website Nestle URL: <https://www.nestle.ru/> (дата обращения: 10.03.2021).

Kozlovskaya Anastasia Nikolaevna,
Student,
Department of International Economics and Management,
Institute of economics and management,
InEU "Ural Federal University named after the first President Boris Yeltsin's Russia "
Yekaterinburg, Russian Federation

Dontsova Ekaterina Vladimirovna,
Student,
Department of International Economics and Management,
Institute of economics and management,
InEU "Ural Federal University named after the first President Boris Yeltsin's Russia "
Yekaterinburg, Russian Federation

Artemieva Kristina Andreevna,
Student,
Department of International Economics and Management
Institute of economics and management,
InEU "Ural Federal University named after the first President Boris Yeltsin's Russia "
Yekaterinburg, Russian Federation

Belyaeva Victoria Sergeevna,
Associate Professor,
Department of International Economics and Management,
Institute of economics and management,
InEU "Ural Federal University named after the first President Boris Yeltsin's Russia "
Yekaterinburg, Russian Federation

INTERNATIONAL MOTIVATIVE PRACTICES NON-FINANCIAL MOTIVATIONAL PRACTICES: MEGAFON, NESTLÉ

Abstract:

The article presents the factors influencing the effectiveness of employee motivation, highlighted by different authors, and also presents the main aspects that must be taken into account for the formation of an optimal system of non-material motivation of employees in international companies. At the same time, a comparative analysis of existing practices of employee motivation is provided, using the example of two two giant companies: Megafon and Nestle.

Keywords:

staff motivation, non-financial motivation system, non-financial incentives for employees, non-financial incentives, efficiency, Megafon, Nestle.