

К.А. Шишкина, Л.Н. Депутатова

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ООО «ЛУКОЙЛ–ПЕРМЬ»

В работе приводится сравнительный анализ системы нематериальной мотивации труда работников ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь» и компаний Германии. Рассматриваются основные теоретические аспекты мотивации персонала, такие как актуальность, основные понятия, классификации нематериальной мотивации. Анализируются интересы сотрудников и цели компаний в системе мотивации. Дается сравнительная характеристика нематериального стимулирования сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь» и компаний Германии, которая позволяет сопоставить подходы к нематериальной мотивации и особенности организации труда в России и за рубежом по следующим показателям: соотношение наказания и поощрения; удовлетворение потребностей в общении; субординация; возможность проявить себя; система наставничества; корпоративные мероприятия; гибкий рабочий график. Сравнительный анализ показывает, что ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь» для совершенствования системы мотивации опирается на зарубежный опыт. Это позволяет ей соответствовать международным стандартам и поддерживать статус международной компании. В качестве совершенствования системы мотивации персонала предлагается ряд методов. Во-первых, реорганизация традиционной системы наставничества на основе концепций поколений Y и Z. Это позволит молодому поколению сотрудников быстрее адаптироваться к новой социальной среде и трудовой деятельности. Во-вторых, делегирование, данный метод позволяет показать рабочим, что высшее руководство ценит их способности и доверяют им часть своих обязанностей. В-третьих, введение организационного стимулирования. Работник за достижения в карьере может изменить или дополнить необходимыми средствами свою рабочую зону. Предложенные инструменты совершенствования нематериальной системы мотивации могут быть интересны с точки зрения теории и практики управления персоналом.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование труда, управление персоналом, нематериальное стимулирование, система мотивации.

В современной экономике ни одна система не может существовать и функционировать эффективно без такого важного элемента, как мотивация труда, которая подталкивает работников трудиться качественно и упорно, достигая поставленных перед ними целей. Сотрудник, который доволен своей работой, оплатой труда, атмосферой в компании, имеет большую результативность трудовой деятельности [1]. Под мотивацией следует понимать сознательный выбор человека определенного поведения, которое зависит от внешних и внутренних факторов. Мотивация – создание системы воздействий на сотрудников с целью побуждения их к качественной трудовой деятельности [2]. Трудовая мотивация – основной компонент самосознания работника, опре-

© Шишкина К.А., Депутатова Л.Н., 2018

Шишкина Ксения Андреевна – студент, кафедра экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: shishckina.xenia2014@yandex.ru.

Депутатова Людмила Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: milade@mail.ru.

деляющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. В.И. Герчиков выделял несколько основных видов стимулирования (внешние инструменты, направленные на активность работника): негативные (наказания, угрозы), денежные, натуральные (предоставление работнику жилья, автомобиля и др.), моральные, патернализм (забота о сотруднике), организационные, карьерное развитие и участие в совладении и управлении [3]. Необходимо создать эффективную систему мотивации труда, которая смогла бы объединить интересы и потребности рабочих с целями предприятия. Высокая производительность труда и скоординированное управление не возможны без грамотного влияния на мотивы работников.

Чтобы создать эффективную систему методов по управлению персоналом, необходимо сначала определить, что побуждает человека на определенную деятельность. Необходима достоверная информация о том, как порождается мотивация, и как она заставляет человека действовать.

В наше время на многих предприятиях существует проблема дефицита квалифицированных кадров, для ее решения необходимо создание грамотной системы мотивации сотрудников. Это поможет руководителям привлечь и удержать в своей организации профессионалов. За счет мотивации строится управление человеком так, что он выполняет свою работу наилучшим образом и наиболее результативно для компании [4].

Чтобы привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов у себя в компании, материальных вознаграждений недостаточно. Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Лояльность персонала, т.е. чувство преданности компании, и мотивация взаимосвязаны. В компании лояльность можно рассматривать с двух сторон: как отражение психологического климата организации или как основу для системы безопасности организации. Она является внутренним побудительным мотивом к эффективной деятельности. Отделу кадров при отборе работников проводить тестирование личностных качеств и отдавать предпочтение позитивно настроенным личностям, показывающим высокий уровень желания работать в данной организации. На таких работников эффективнее действует любая система мотивации [5].

Нематериальное стимулирование предполагает сочетание социальных, моральных и творческих стимулов. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Необходимо определить позицию, значимость нематериального вознаграждения среди других стимулов [6]:

- нематериальная мотивация дополняет материальную, но не может заменить ее. Предприятие должно обеспечить работника приемлемой заработной платой для поддержания уровня жизни, иначе моральное стимулирование не будет работать в нужной степени;

- нематериальное стимулирование тоже предполагает определенные издержки для компании, хоть и минимальные;
- при разработке стимулов необходимо учитывать мнение и интересы как руководства, так и штатных работников;
- лучшей мотивацией для работника является самомотивация. Если руководство изначально нанимает целеустремленных, заинтересованных в будущей карьере сотрудников, то воздействовать на их стимулы будет намного проще.

Мотивационные системы, которые применяются в России и за рубежом, имеют ряд отличий. В России достичь лояльности довольно сложно, так как работодатели предпочитают снижать расходы и сокращать штат, но при этом требуют увеличения производительности от работников. Все это приводит к низкой мотивации персонала, конфликтам в коллективе и многим другим проблемам.

В табл. 1 представлена сравнительная характеристика нематериальных факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников компании ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь» и компаний Германии. Информация о нематериальной мотивации компаний Германии была взята из статьи И.С. Варданян [7]. На основе этого анализа можно будет сделать вывод о качестве нефинансового стимулирования работников ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь».

Таблица 1

Сравнение факторов, влияющих на мотивацию работников
ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь» и компаний Германии

Фактор	ООО «ЛУКОЙЛ–Пермь»	Компании Германии
Соотношение «кнут–пряник»	Данное соотношение применяется 50/50. Существует система дисциплинарных мер за нарушение внутреннего распорядка и правил организации. К ним относятся: предупреждение, сокращение размера ежемесячной премии, дисциплинарные взыскания. Если работник нарушил какое-либо правило, то он обязан написать объяснительную записку, в некоторых случаях составляется акт. В случае повторного нарушения, руководство применяет более суровое наказание. В качестве поощрения за активную работу, вклад в деятельность организации ежегодно	Эту систему используют в равных долях. Начальство при первом нарушении делает выговор или предупреждение в письменной форме. Если работник снова нарушает правила организации, то следует увольнение или штраф

Продолжение табл. 1

Фактор	ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь»	Компании Германии
	проходят различные награждения, где в торжественной обстановке вручаются грамоты, благодарственные письма и выражают устную благодарность отличившимся сотрудникам	
Удовлетворение потребностей в общении	Имеет свой портал для обмена информацией. Закрытые группы встречаются редко только для высшего руководства. Контактная информация высшего руководства доступна	Существует несколько систем для обмена информацией, например, телефонный справочник, где указана вся контактная информация любого сотрудника. Все сотрудники включены в порталы, где публикуются последние новости; каждый сотрудник имеет право редактировать контент, задавать вопросы и вести диалог в чате. Все это дает новому сотруднику почувствовать вовлеченность в общее дело
Субординация	Принято к руководству обращаться по имени и отчеству. По имени обращаются только давно знакомые коллеги или ровесники. Это создает психологический барьер, и чувствуется неравенство в компании (подчеркивается социальный статус)	Деловая этика требует обращаться ко всем одинаково или по имени, или по фамилии с приставками «господин» и «госпожа». Это помогает сотрудникам сосредоточиться непосредственно на работе
Возможность проявить себя	Осуществляются в основном за счет повышения должности, получения нового проекта или командной работы. Опытный сотрудник может выступать на различных семинарах и конференциях, вести тренинги, мастер-классы для новых сотрудников как эксперт. Организация выдвигает наиболее перспективных работников на всероссийские и международные конкурсы, где специалисты могут проявить свои знания, умения, потенциал и представить новые идеи от лица компании	Все перечисленные мероприятия также широко распространены и в Европе
Система наставничества	Данная система широко распространяется. Каждому молодому специалисту первое время помогает освоиться наставник.	Новому сотруднику дают наставника, который помогает ему влиться в коллектив

Окончание табл. 1

Фактор	ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь»	Компании Германии
	В его обязанности входит познакомить нового работника с организацией компании, основными правилами, культурой и его обязанностями	
Корпоративные мероприятия	Корпоративы проводятся несколько раз в год в неофициальной обстановке. Ежегодно проводятся турниры, квесты, соревнования для поднятия коллективного духа. Также принято проводить совещания, планерки, где обсуждаются только рабочие вопросы	Корпоративы делятся на три вида: для всего коллектива, для учащихся и для отдельных профессиональных групп. Мероприятия для учащихся – это тематические игры и квесты. Крупные мероприятия чаще всего проходят в рабочей атмосфере. Распространена социальная командная вовлеченность: коллективный сбор пожертвований, сдача крови, помощь беженцам и т.д.
Гибкий график труда	Действует стандартный рабочий график, который обычно длится с 9.00 до 18.00, так как гибкий график не подходит для промышленных предприятий. За опоздания предусмотрен штраф. Сотрудник в нужное время должен находиться на рабочем месте и готов к выполнению работы	Многие организации придерживаются свободного графика. Такой график позволяет работникам совмещать работу и семью. Они распределяют время так, чтобы выполнить все свои рабочие обязанности и провести время с близкими, когда это необходимо. Существует норма отработанных часов в неделю, но работник сам их распределяет с учетом своих интересов. Такой график усложняет работу менеджеру, связанную с управлением рабочим графиком, но позволяет привлечь работников
Удобное рабочее помещение	Рабочие помещения оформлены в деловом стиле и общей гамме организации. Помещением для неформального общения является столовая и различные зоны отдыха	Крупные организации приспособляются под сотрудников, под их особенность профессии. Особое внимание уделяют зонам отдыха, где есть библиотеки, спортплощадки, комнаты для детей, если сотрудник пришел с ребенком. Сотрудники могут пользоваться этим бесплатно в течение всего рабочего времени

Проведя сравнительный анализ нематериальной мотивации ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» и компаний Германии, можно сделать вывод, что организация во многом заимствует зарубежный опыт для стимулирования персонала и благоприятно воздействует на коллектив компании.

При реализации методов следует учитывать ряд аспектов, касающихся мотивации профессионального развития [8]:

- поощрение и награждение работник должен заслужить, это залог справедливости;
- только заинтересованный в своей карьере работник может быть мотивирован. В качестве инструментов может выступать внедрения нового содержания образования, перспективных методик, делегирования управленческих полномочий;
- работник должен видеть потенциальные перспективы карьерного роста. Это может проявляться в поручении более сложной работы, посещение курсов повышения квалификации или делегирования.

В качестве совершенствования нематериальной формы стимулирования ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» авторами статьи предлагается внедрение и использование следующих инструментов: адаптивной системы наставничества, геймификации и грейдинга, делегирования и организационных видов стимулирования.

Реорганизация традиционной системы наставничества. В компании принято, что для адаптации каждого молодого специалиста необходим человек (наставник), который вводит нового работника в культуру, правила и работу компании. Под молодым специалистом ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» понимается, что это работник не старше 30 лет, который имеет высшее или среднее профессиональное образование. Данный статус сотрудник носит в течение 3 лет. Система осуществляется традиционным способом: новый сотрудник приходит в организацию, ему назначают наставника, который на протяжении всего времени является для новичка неким учителем. Данная система является одним из главных методов нефинансовой мотивации. Сотрудник чувствует себя комфортно в новом коллективе и в новой среде. Человек осознает, что у него есть поддержка, помощь в вопросах, которые он не понимает, и чувствует защиту на психологическом уровне.

Но данная система наставничества начинает устаревать. Меняется мир и вместе с ним взгляды, мышление, образ жизни, приоритеты людей вместе с ним. Современное поколение стало сильно зависеть от техники, гаджетов, которые стали неотъемлемой частью их жизни. Подтверждение этого можно найти в концепциях: «Поколение Y» и «Поколение Z» [9, 10].

Поколение Y. Поколение миллениума, как и другие поколения, было сформировано под влиянием событий, лидеров, изобретений своего времени, т.е. молодежь ориентируется на какой-то идеал, пример. На поколение повлияло развитие технологий сетевой коммуникации, таких как электронная почта, служба коротких сообщений, средства мгновенных сообщений и других новых медиаресурсов, наподобие видеохостинга YouTube и социальных сетей (Livejournal, MySpace, Facebook, Twitter и т.д.). Люди привязаны к средствам связи, которые являются частью их повседневной жизни. Они хорошо ориентируются в большом потоке информации, умеют работать с ней и использовать

в своих целях. Данное поколение хорошо адаптируется к изменениям во внешнем мире, но это качество не распространяется на трудовую деятельность. Попадая на новое место работы, молодежь не ищет способа приспособиться к ней, она, наоборот, приспособливает рабочие условия под себя.

Поколение Z. Представители поколения Z активно используют планшеты, VR и 3D-реальность. Поколение Z интересуется наукой и технологиями (например, предполагается, что многие представители поколения будут заниматься инженерно-техническими вопросами, биомедициной, робототехникой), а также искусством. Также предполагается, что поколение будет экономным и будет вести здоровый образ жизни. Современные молодые люди не представляют своей жизни без социальных сетей, телефонов и различной техники. Для них онлайн – ведущее определение реальности, которое формирует тренды. Молодежь отлично ориентируется в различных информационных программах. С появлением в их жизни социальных сетей люди воспринимают краткую и наглядную информацию (в рисунках, диаграммах). Представители молодого поколения не могут без социального взаимодействия: не любят и не могут быть одни, им надо постоянно быть на связи, а качества ценятся те, что помогают общаться.

Современные технологии, интернет сделали политическую, экономическую, социальную жизнь общества легче. Все проблемы, возникающие у молодых людей, они решают с помощью сети намного быстрее и эффективнее, чем предшествующие поколение [11]. На основе этого можно сделать вывод, что современные технологии необходимо внедрять в различные сферы деятельности организации, в нашем случае нематериальная мотивация служит для результативного развития персонала. Для этого можно создать портал для молодых сотрудников и их наставников, ведь именно поколения Y и Z выходят на рынок труда и именно на них стоит ориентироваться при совершенствовании компании. Портал будет иметь следующие особенности.

1. На портале будут представлены краткие резюме всех наставников. Они будут включать основные данные о сотруднике, должность, проекты и конференции, в которых он участвовал. Молодой специалист сможет сам выбрать себе наставника с учетом его профессиональных интересов.

2. Новичок сможет выбрать метод своего обучения. Одним из популярных на современных предприятиях методом обучения является JobShadowing. JobShadowing – метод, который заключается в том, что обучающийся сопровождает (становится «тенью») опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним как «тень» в течение рабочего дня. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь [12]. Альтернативный метод состоит в том, что новичок сам выбирает ситуации, аспекты, которые он хочет рассмотреть во время своей практики.

3. Молодые специалисты могут оставлять отзывы с предложениями по улучшению, оценивать своих наставников.

4. В личном кабинете специалист может хранить всю необходимую для работы документацию: политику организации, внутренний распорядок, основные сведения о предприятии, формы и бланки, необходимые для работы.

5. На портале наставник и молодой специалист могут связываться через личный диалог, так как современному поколению проще отправить сообщение. Если у работника возникнет вопрос или ему понадобится консультация специалиста, непосредственно работающего на производстве, то он может оставить вопрос на общем форуме, на который получит ответ.

6. Наставник после каких-то курсов, тренингов имеет возможность отправлять тесты своим подопечным, чтобы оценить уровень их восприятия нового материала и устранить пробелы.

Такая модернизация системы наставничества позволит привлечь молодых специалистов, которые способны мыслить креативно и приносить новшества в организацию. Данная система будет близка для молодежи, сотрудники будут чувствовать психологический комфорт за счет знакомой системы (социальные сети).

Использование инструментов геймификации и грейдинга. Рассмотрим несколько инструментов нематериальной мотивации, которые вошли в нашу практику из зарубежного опыта недавно, но доказали свою эффективность на ряде компаний [13] (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика геймификации и грейдинга

Инструмент	Геймификация	Грейдинг
Сущность	Метод, направленный на разнообразие рутинной работы игровым процессом, в результате которого достигаются цели компании	Представляет собой процесс оценки и ранжирования должностей (должности распределяются по группам в соответствии с ценностью для компании)
Достоинства	Разнообразие рутинной работы. Повышение заинтересованности сотрудников. Развитие творческих способностей и нестандартного мышления. Возможность самореализации. Визуализация достигнутых результатов	Наличие эффективной схемы вознаграждения. Оптимизация структуры предприятия. Выявление взаимосвязи между доходом и ценностью его должности. Прозрачность перспектив карьерного роста
Недостатки	Краткосрочность эффекта. Зависимость от возрастной структуры предприятия. Потеря концентрации, собранности работников	Большие расходы на организацию данного метода. Необходимость привлечения большой группы экспертов для внедрения системы. Разработка условий перемещения сотрудников из одного грейда в другой. Перераспределение заработной платы

Данные методы, несомненно, могут оказать положительный эффект на мотивы работников, но следует учитывать недостатки и специфику предприятия для их реализации на практике.

Делегирование. В России расширение ответственности работника осуществляется в основном за счет повышения должности или вовлечения в деятельность нового проекта [14]. Чтобы показать значимость сотрудника для организации, можно использовать делегирование, т.е. метод, когда начальник доверяет часть своих обязанностей подчиненным. Работник будет знать, что начальство доверяет его профессионализму, его опыту, мнению и не боится доверить важное задание.

Введение организационных видов стимулирования. За рабочие достижения сотрудник может улучшить свою рабочую зону: занять другой кабинет, получить в свое распоряжение дополнительное оборудование. В основном такой метод подходит только для управленческого аппарата [15].

Данная тема является актуальной в современной экономике, так как успех компании, ее дальнейшее развитие зависит в первую очередь от профессионализма сотрудников. Необходимо создать грамотную систему мотивации, чтобы персонал трудился с большей эффективностью, достигал целей, которые ставит перед ним компания.

В работе были представлены основные теоретические аспекты мотивации персонала: актуальность темы, понятия, классификации. В результате сравнительного анализа нематериальной формы системы мотивации ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» и компаний Германии был сделан вывод, что «ЛУКОЙЛ-Пермь» во многом ориентируется на зарубежный опыт. Компания имеет эффективную систему мотивации, которая позволяет добиться высоких результатов в промышленной сфере. Она использует равное соотношение поощрений и наказаний, помогает сотрудникам совершенствовать свои знания и умения, поощряет их за каждый вклад в деятельность компании, создает удобные рабочие условия и многое другое. Но всегда есть к чему стремиться. В качестве совершенствования нематериальной мотивации персонала были предложены следующие инструменты: реорганизация системы мотивации, делегирование и введение организационных видов стимулирования.

Стоит мотивировать работника, чтобы он предлагал новые идеи, планы, участвовал во многих конференциях, тем самым расширяя свой кругозор. Это окажет положительное влияние на всех. Особое внимание стоит уделить молодому поколению, которое приходит или уже пришло на рынок труда. За ними стоит будущее компании, и необходимо уже сейчас создавать условия именно для них, чтобы они чувствовали комфорт на новом месте, в новой атмосфере. Предложенные в работе методы по совершенствованию системы мотивации направлены в первую очередь на них, а потом уже на более опытных сотрудников.

Список литературы

1. Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2012. – 288 с.
2. Мингалева Ж.А., Депутатова Л.Н. Стимулирование интеллектуального труда как основа инновационного развития. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. – 314 с.
3. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
5. Лысенко В.Д., Лысенко А.Д. Лояльность персонала как фактор нематериальной мотивации // Прорывные научные исследования как двигатель науки: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – М.: ОМЕГА САЙНС, 2017. – С. 60–63.
6. Королькова Е.А. Нематериальная мотивация как инструмент руководителя // Электронный научный журнал. – 2017. – № 2–2 (17). – С. 132–138.
7. Варданян И.С. Менеджмент в России и Германии: организация труда и нематериальная мотивация в структуре управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 128–133.
8. Абрамовских Т.А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 5–2. – С. 50–55.
9. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи [Электронный ресурс]. – URL: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml> (дата обращения: 10.10.17).
10. Дмитриева Н.В. Поколение Z как новое поколение работников // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1. – С. 760–763.
11. Атаджанов М. Переходное поколение в современном социуме: от поколения Икс к интернет-поколению // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Социально-гуманитарные науки. – 2015. – № 4 (8). – С. 69–73.
12. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона. – 2013. – Т. 27, № 4. – С. 236.
13. Стяжкин М.С. Современные технологии в нематериальной мотивации персонала // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сб. науч. тр. III Междунар. науч. конф. – Томск: Изд-во Нац. исслед. Том. политехн. ун-та, 2016. – С. 70–73.
14. Мингалева Ж.А. Современные стратегии фирм // Экономика и производство. – 2002. – № 4. – С. 13.

15. Мингалева Ж.А., Широнова Е.М. Преобразование организационной культуры // Креативная экономика. – 2013. – № 1 (73). – С. 102–106.

References

1. Sergeev A.M. Organizatsionnoe povedenie: tem, kto izbral professiiu menedzhera [Organizational behavior: For those who chose the managerial profession]. Moscow, Akademiia, 2012, 288 p.

2. Mingaleva Zh.A., Deputatova L.N. Stimulirovanie intellektual'nogo truda kak osnova innovatsionnogo razvitiia [Stimulation of intellectual labor as a basis for innovative development]. Perm, Perm National Research Polytechnic University, 2015, 314 p.

3. Gerchikov V.I. Upravlenie personalom: rabotnik – samyi effektivnyi resurs kompanii [Personnel management: Employee as the most effective company resource]. Moscow, INFRA-M, 2008, 282 p.

4. Genkin B. M. Ekonomika i sotsiologiia truda [Economics and labor sociology]. Moscow, Norma, 2007, 448 p.

5. Lysenko V.D., Lysenko A.D. Loial'nost' personala kak faktor nematerial'noi motivatsii [Personnel loyalty as a non-material motivation tool]. *Proryvnye nauchnye issledovaniia kak dvigatel' nauki. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*. Moscow, OMEGA SAINS, 2017, pp. 60–63.

6. Korol'kova E.A. Nematerial'naia motivatsiia kak instrument rukovoditelia [Non-material motivation as a tool for top manager]. *Elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2017, no. 2–2 (17), pp. 132–138.

7. Vardanian I.S. Menedzhment v Rossii i Germanii: organizatsiia truda i nematerial'naia motivatsiia v strukture upravleniia personalom [Management in Russia and Germany: Workplace management and non-financial motivation in the structure of human resources management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2016, no. 6, pp. 128–133.

8. Abramovskikh T.A. Formirovanie sistemy upravleniia motivatsiei professional'nogo razvitiia personala sredstvami nematerial'nogo stimulirovaniia [Formation of managing motivation system for personnel's professional development through non-material incentives]. *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2015, no. 5–2, pp. 50–55.

9. Issledovanie Sberbanka: 30 faktov o sovremennoi molodezhi [30 facts about modern youth: Sberbank research], available at: <https://adindex.ru/news/researches/2017/03/10/158487.phtml> (accessed 10 October 2017).

10. Dmitrieva N.V. Pokolenie Z kak novoe pokolenie rabotnikov [Generation Z as the new generation of workers]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2016, no. 1, pp. 760–763.

11. Atadzhanov M. Perekhodnoe pokolenie v sovremennom sotsiume: ot pokoleniia Iks k internet-pokoleniiu [Transitional generation in the modern society: From generation X to Internet generation]. *Nauchnyi vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta. Sotsial'no-gumanitarnye nauki*, 2015, no. 4 (8), pp. 69–73.

12. Gorgorova V.V., Kobina L.A. Motivatsiia personala, strategiia motivatsii, material'noe stimulirovanie, nematerial'noe stimulirovanie, effektivnost' motivatsii personala [Staff motivation, motivation strategy, material and non-financial incentives, efficiency]. *Inzhenernyi vestnik Dona*, 2013, vol. 27, no. 4, pp. 236.

13. Stiazhkin M.S. Sovremennye tekhnologii v nematerial'noi motivatsii personala [Modern methods of non-material staff motivation]. *Informatsionnye tekhnologii v nauke, upravlenii, sotsial'noi sfere i meditsine. Materialy III mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii*. Tomsk, TPU, 2016, pp. 70–73.

14. Mingaleva Zh.A. Sovremennye strategii firm [Modern strategies of companies]. *Ekonomika i proizvodstvo*, 2002, no. 4, p. 13.

15. Mingaleva Zh.A., Shironina E.M. Preobrazovanie organizatsionnoi kul'tury [The transformation of the organizational culture]. *Kreativnaia ekonomika*, 2013, no. 1 (73), pp. 102–106.

Оригинальность 92 %

Получено 14.11.2017 Принято 11.12.2017 Опубликовано 30.03.2018

K.A. Shishkina, L.N. Deputatova

IMPROVING NON-MATERIAL STAFF MOTIVATION SYSTEM IN LUKOIL-PERM LLC

The paper presents a comparative analysis of non-material labour motivation among the employees of LUKOIL-Perm LLC and German companies. The main theoretical aspects of staff motivation as relevance, basic concepts, non-material motivation classifications are considered. The interests of employees and the purpose of companies in the system of motivation are studied. Comparative characteristics of non-material incentives are given for «LUKOIL-Perm» and German companies allowing to compare approaches to non-material motivation and peculiarities of labor organization in Russia and abroad by the following indicators: rewards and punishment ratio; communication needs satisfaction; subordination; self-manifestation opportunities; mentoring system; corporate events; flexible working schedule. The analysis shows that to improve the motivation system «LUKOIL-Perm» relies on foreign experience, which allows it to meet international standards and maintain the status of an international company. Several methods are proposed to advance the staff motivation system. Firstly, the reorganization of traditional mentoring system based on the Y and Z generation concepts will permit the younger employees to adapt to a new social environment and work activity quicker. Secondly, the delegation method will raise the workers' understanding that senior management values their abilities and shares responsibilities with them. Thirdly, the introduction of organizational incentives will give the employees a chance to change or expand their working area based on their career achievements. The proposed tools for improving non-material motivation system can be attractive in the light of personnel management theory and practice.

Keywords: labor motivation, labor incentives, personnel management, non-material incentives, motivation system.

Kseniya A. Shishkina – Undergraduate Student, Dept. of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: shishckina.xenia2014@yandex.ru.

Lyudmila N. Deputatova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dept. of Economics and Management of Industrial Production, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: milade@mail.ru.

Received 14.11.2017

Accepted 11.12.2017

Published 30.03.2018