

УДК 331.21

А.Е. Митрофанова

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация.** Важнейшим условием повышения эффективности деятельности компаний является стимулирование персонала. И если материальное стимулирование исследовано достаточно хорошо, то вопросы нематериального стимулирования персонала требуют дополнительного исследования. Именно этим проблемам посвящена данная статья. Автор особое внимание уделил таким направлениям нематериального стимулирования, как информирование персонала и стимулирование свободным временем. Представлены результаты анализа отечественного и зарубежного опыта нематериального стимулирования персонала. Предложены конкретные рекомендации по организации гибких графиков работы сотрудников и по формированию корпоративного портала для сотрудников с целью повышения уровня информированности и вовлеченности персонала в процесс управления компанией.*

***Ключевые слова:** нематериальное стимулирование персонала, стимулирование рабочим временем, информирование персонала, гибкий график работы, корпоративный портал, HR-бренд компании, вовлеченность персонала.*

Alexandra Mitrofanova

THE MODERN SYSTEM OF NON-MATERIAL STIMULATION OF PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

***Annotation.** The most important condition of increase of efficiency of activity of companies is staff incentives. And if financial incentives are investigated well enough, the question of non-material motivation of staff requires further study. This problem devoted this article. The author paid special attention to the areas of non-financial incentives as awareness and promotion of free time. The results of the analysis of domestic and foreign experience of non-material incentives of personnel. Specific recommendations on the organization of flexible work schedules of employees, and to develop a corporate portal for employees with the aim of increasing awareness and involvement of staff in the management of the company.*

***Keywords:** non-material incentives of personnel, promotion working time, informing staff, flexible hours, corporate portal, HR-brand of the company, of employee engagement.*

Нематериальное стимулирование персонала в организации отражает по существу уровень понимания психологических основ поведения человека в труде, а также значимости труда для удовлетворения высших потребностей человека – работника и персонала в целом. Оно связано с введением в практику управления определенных базовых нравственных норм, которыми должен руководствоваться персонал в процессе трудовой деятельности [8; 13].

Среди средств, которые могут использоваться в качестве нематериального вознаграждения, обычно выделяют следующие: морально-психологическое стимулирование, организация работ, стимулирование свободным временем, стимулирование развитием, информирование персонала, участие в управлении, редизайн рабочего места и пр. [6; 7].

В настоящее время наиболее востребованными и эффективными являются такие методы нематериального стимулирования, как стимулирование рабочим временем и информирование персонала [10]. Стимулирование свободным временем в виде гибкого графика позволяет каждому человеку

«подстроить» рабочий день под свои биологические часы. Все «совы» знают, как с утра не хватает «еще пяти минут», чтобы выспаться, и это не пустяк: по мнению ученых, именно эти несколько минут оказывают большое влияние на настроение и работоспособность человека на протяжении всего дня. Для «жаворонков» возможность раньше приходить на работу позволяет использовать наиболее продуктивное для них время суток (к концу дня их работоспособность заметно падает). Кроме того, благодаря гибкому графику сотрудники могут «обходить» утренние и вечерние таянчки и заторы – бич крупных городов [3]. Наблюдения показывают, что в компаниях, применяющих программы альтернативного рабочего времени, с восьми утра предпочитают начинать рабочий день около 70 % сотрудников – это «жаворонки», тогда как «совы» составляют значительно меньшую часть коллектива. Поскольку «совы» приходят в офис к обеду и нередко засиживаются за полночь, компания, которая учитывает индивидуальные предпочтения сотрудников, может обслуживать клиентов большую часть суток, а главное, эффективнее использовать наиболее работоспособное время – свое для каждого человека [4].

Дополнительные выходные дни компания может предоставлять специалисту в качестве вознаграждения за эффективный труд, а также в виде «подарка», способствуя повышению его лояльности к организации и, прежде всего, руководителю. Например, в ряде компаний дополнительные оплачиваемые дни к отпуску предоставляются на День Рождения, свадьбу, рождение ребенка и в случае смерти близкого родственника [4]. Теперь стоит определить, для какой категории персонала наиболее востребован такой график работы. Обратимся к исследованию, проведенному компанией «Хэдхантер» (см. рис. 1). Показательно, что наличие детей повышает актуальность рабочего графика, ведь он позволяет создать дружественную к семье рабочую среду, дает возможность больше времени проводить с семьей, особенно с детьми. По мнению опрошенных, «плавающий» график меньше всего актуален для руководителей (только 16 %). Представителей творческих профессий и студентов в компании практически нет, поэтому целевая аудитория понятна.



Рис. 1. Исследование гибкого графика компаний [2]

Анализ практического опыта российских компаний в данной области позволяет представить наиболее востребованные и эффективные методы стимулирования рабочим времени [11]:

1. **Продолжительность рабочего периода (дня).** Этот вариант наиболее удобен для администрирования и легче воспринимается при переходе с жестко нормированного режима работы на гибкий режим.

2. **График работы.** Задача работодателя – организовать работу таким образом, чтобы каждый сотрудник полностью отработал свою норму рабочего времени за учетный период. Сейчас мы предлагаем пять видов графика работы со смещением времени начала и окончания работы (см. табл. 1).

Таблица 1

Расписание гибкого графика для сотрудников организации (пример)

Вид графика	Время начала работы	Время окончания работы	Время обеденного перерыва
График № 1	08.00	16.30	Любой час в период с 11.00 до 15.00
График № 2	08.30	17.00	
График № 3	09.00	17.30	
График № 4	09.30	18.30	
График № 5	10.00	19.00	

При разработке графиков следует учитывать **структуру рабочего времени**. Каждый график гарантирует соблюдение обязательной дневной нормы рабочего времени (восемь часов) и перерыва для отдыха и питания (30 – 40 минут). Эти графики также гарантируют присутствие на рабочем месте всех работников, например, в период с 10:00 до 16:30 («фиксированное рабочее время»), когда наиболее часто планируются различные деловые встречи. Прежде чем перейти на гибкий график, сотрудник вместе со своим непосредственным руководителем разрабатывает и согласовывает оптимальную модель рабочей недели. При этом учитывается, что установление гибкого графика – **это право, а не обязанность компании**. Если при обсуждении графика работник и его непосредственный руководитель не могут прийти к консенсусу, право принять окончательное решения переходит к руководителю более высокого уровня.

3. **Дополнительные дни к отпуску.** Также в компании вводится, помимо существующих дополнительных дней отпуска, «мамин день». Ежемесячно каждая сотрудница, у которой есть дети до 14 лет, имеет право взять один оплачиваемый день отпуска, но предупредить о том, в какой день она планирует отсутствовать на работе, сотрудница должна минимум за 3 рабочих дня.

Второе актуальное направление нематериального стимулирования персонала – информирование. Проблема современного информирования работников актуальна всегда и для любой компании. Ведь, как известно, в любых линейных структурах управления на каждом из уровней теряется изрядная доля информации – в итоге до рядовых сотрудников доходят искаженные или неполные сведения. На создание корпоративных порталов для сотрудников всегда уходит отдельная статья затрат бюджета. Ведь для осуществления такого проекта нужно либо озадачить своего сотрудника, либо пригласить наемного, при этом уйдет масса времени на подготовку для внешнего или своего разработчика технического задания [14]. Однако сейчас существует прекрасная возможность создать информационный портал, не потратив ни копейки. И сделать это достаточно просто. Ни для кого не секрет, что в наш век информационных технологий социальные сети давно встали на службу HR-специалистов. Многие директора по персоналу или менеджеры HR-служб различных компаний ведут страницы, посвященные именно работе с персоналом [1]. Например, когда у сотрудников компании происходит какое-то важное событие (пятилетие работы, повышение в должности, день рождения

или что-то другое). И как бы скептически люди изначально не относились к подобным проектам, практика показывает, что сотрудники очень активны в социальных сетях.

В некоторых компаниях для сопровождения подобных проектов зачастую нанимают новых сотрудников, например, блоггера, модератора или менеджера по внешним коммуникациям – название должности такого специалиста может различаться. В организации лучше всего возложить данные обязанности на менеджера по персоналу. Такой подход обладает своими достоинствами. Так, вовлеченность менеджера по персоналу в разработку официальной страницы в дальнейшем будет стимулировать необходимость поддержания данного ресурса и наполнение его контентом. Во-вторых, можно повысить зарплату данному специалисту на небольшую сумму. Это в любом случае обойдется компании дешевле, чем прием в штат нового сотрудника. После выбора исполнителя необходимо провести анализ официальных страниц компаний-конкурентов.

Среди наиболее эффективных с точки зрения вовлеченности персонала можно назвать страницу компании «Данон» [4]. Здесь можно найти информацию обо всех новинках компании, почитать интервью с высшим руководством, ознакомиться с корпоративной жизнью персонала. Чем не развитие HR-бренда компании [9]? Единственное, если анализировать страницы производителей продукции, то можно с уверенностью сказать, что больший упор в них идет именно на развитие продукции, здесь очень много рекламы, информации о различных маркетинговых акциях.

После мониторинга страниц других компаний в Интернете, можно необходимо определиться со структурой страницы. Важно сразу понимать – какую информацию руководство хочет видеть здесь, а какую нет. Нельзя забывать о том, что информационные потребности у сотрудников всегда есть, однако какой бы точной и полной не была информация, ее избыток может вызвать информационную перегрузку, что у сотрудников займет массу времени на выделение действительно нужной информации из большого количества других факторов и деталей [5]. Нужно также понимать, что та информация, которая размещается в социальных сетях, должна соответствовать действительности. Если на странице заявлено о том, какая компания замечательная, при этом в ней каждые три месяца обновляется персонал, если показаны высокие зарплаты, а на самом деле они ниже среднерыночных, либо вообще выплачиваются в конверте и т.п., то страница в социальных сетях станет своеобразной книгой отзывов с отрицательными записями. С одной стороны, хорошо, что есть возможность владеть информацией, с другой – скорее всего, эта информация не нужна, так как о ней известно, исходя из общей ситуации в компании.

Что касается структуры, аккаунт в социальных сетях должен содержать следующие сведения [12]:

- 1) *информация о компании* (в том числе ключевые преимущества компании как работодателя, т.е. чем она отличается от конкурентов на этом сегменте рынка), а также *новости о компании*;
- 2) *описание открытых вакансий*;
- 3) *информация о корпоративной культуре*, в том числе было бы полезно выкладывать фотографии с корпоративных мероприятий, чтобы каждый посетитель страницы мог лично увидеть освещаемое;
- 4) *сведения о системе мотивации*;
- 5) *контакты службы по работе с персоналом*, либо руководителя подразделения, ответственного за подбор сотрудников.

Обязательно размещение *логотипа компании*. Безусловно, не должно быть орфографических и других ошибок, а также нецензурных высказываний. Указанная выше информация – это лишь необходимая толика тех сведений, которые должны быть в обязательном порядке. Размещение другой, более расширенной информации приветствуется и зависит от фантазии ответственных за ведение аккаунта специалистов и целей. Например, можно подготовить и опубликовать новость (статус или за-

метку – в разных социальных сетях это различается) о «долгожителях» в компании, т.е. рассказать, сколько людей как долго работают и на каких должностях. Успешно проходит размещение удачных карьерных историй – наверняка, в каждой компании есть люди, которые прошли путь от слесаря до руководителя департамента или даже генерального директора. Такая информация будет свидетельствовать о том, что ваша компания не приветствует «одноразовых» людей, а заботится о воспитании преемников. Совсем нелишним будет размещение на странице комментариев либо интервью специалистов компании различным средствам массовой информации (СМИ), причем неважно, о чем в них ведется речь: о бизнес-проектах или о работе.

Итак, после проведения совещания в компании будет понятно, какая информация появится на странице. Но через пару месяцев нужно собрать обратную связь от сотрудников компании, узнать, что им приглянулось, что нет, могут возникнуть какие-то конкретные предложения по совершенствованию данной страницы. Опрос можно провести как в социальной сети, так и непосредственно в стенах офиса, предложив заполнить специальную анкету.

Безусловно, у такого метода повышения информированности есть и свои недостатки – эффект сразу не появится, на это потребуется время. Что же касается преимуществ – повысится уровень информированности и вовлеченности персонала в процесс управления компанией. А также ожидается повышение эффективности работы и взаимодействия сотрудников. Ведь единое информационное пространство и неформальное общение непременно дадут свои плоды [14].

Библиографический список

1. Воронин, М. *Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников* / М. Воронин, Н. Макова. – М. : Интеллектуальная литература, 2015. – 192 с.
2. Гибкий график хотя бы почти все сотрудники офисов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.companion.ua/articles/content?id=216641> (дата обращения : 15.09.2016).
3. Гостик, Э. Принцип «морковки»: новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников / Э. Гостик, Ч. Элтон; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 256 с.
4. Завьялова, Е. К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом Российских компаний / Е. К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2007. – № 8. – С. 157.
5. Иванова, С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – 10-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 285 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учеб.-практич. пособ. / А. Я. Кибанов. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 285 с.
7. Кибанов, А. Я.. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб.-практич. пособ. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова [и др.]. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
8. Митрофанова, Е. А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации : монография / Е. А. Митрофанова. – М. : ГУУ, 2008.
9. Осовицкая, Н. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2013. – 240 с.
10. Полянский, Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 11.
11. Фаулер, С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников / С. Фаулер; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 201 с.
12. Филянин, В. Создание информационного портала / В. Филянин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 1. – С. 83.
13. Шапиро, С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С. А. Шапиро. – М. : Монография, 2011. – 254 с.
14. Шмидт, Э. Как работает Google / Э. Шмидт, Дж. Розенберг, А. Игл; пер. с англ. Д. Барретт. – М. : Эксмо, 2016. – 384 с.