

УДК 331.101.3

JEL classification: J80; J83; K31

НЕСТАНДАРТНЫЕ ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

©*Лосева Е. С., Сибирский федеральный университет,
г. Красноярск, Россия*

NON-STANDARD FORMS OF WORK MOTIVATION

©*Loseva E., Siberian Federal University,
Krasnoyarsk, Russia*

Аннотация. Показана роль систем мотивации в использовании человеческого капитала на уровне человеческого потенциала. В работе рассматриваются нестандартные формы стимулирования персонала в организации. Показано применение способов мотивирования труда на примерах конкретных организаций.

Определены ключевые составляющие для построения эффективной системы мотивации. Даны рекомендации менеджерам по стимулированию персонала. Мотивирование подчиненных должно проводиться, исходя из их потребностей и интересов организации.

Abstract. This article shows the role of motivation systems in the use of human capital at the level of human potential. The paper considers non-standard forms of personnel incentives in the organization.

The application of ways of motivating labour on examples of specific organizations is shown. The key components for building an effective system of motivation are identified. Recommendations are given to managers to stimulate staff.

Motivation of subordinates should be carried out, proceeding from their needs and interests of the organization.

Ключевые слова: мотивация, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, компания, работник, премия, высшее руководство.

Keywords: motivation, material incentive, non-material incentive, company, employee, premium, top management.

Многие руководители организаций задумываются над таким вопросом, каким же образом можно повысить эффективность работы своих подчиненных. Одним из распространенных способов является материальное стимулирование, к которому относятся повышение заработной платы, премии и бонусы. Но не каждая компания может себе это позволить, и не всегда материальным стимулированием можно добиться должного эффекта. И тогда на первый план выходит такое явление, как нематериальное стимулирование.

К стимулированию, определяемому как нематериальное, относят те виды поощрений, которые не требуют денежных ресурсов. Для многих сотрудников главным фактором в работе является карьерный рост, приемлемые условия труда, дружелюбный коллектив. Работники готовы ответить взаимностью, если ощущают, что компания заинтересована в них.

Рост уровня лояльности — это то, немногое, чего можно добиться посредством эффективной мотивации. Необходимо учитывать при построении системы мотивации, что коллектив неоднороден, и к каждому его члену нужен свой подход. На первый взгляд может показаться, что работники не получают удовольствия от работы и их мысли сосредоточены на том, как бы быстрее все закончить и уйти, а самое главное — получить вовремя зарплату. Однако абсолютно у каждого работника есть «точки воздействия», которые называются его личностные мотиваторы, воздействуя на которые можно получить эффективный результат от любого работника. Здесь под эффективностью работника автор понимает полное использование его человеческого капитала на уровне человеческого потенциала.

Считается, что для определения мотиваторов необходимо тестировать работников, чтобы понять, к какой категории они относятся, и, исходя из этого, подобрать подход к каждому. Однако настоящий менеджер справится с задачей определения мотиватора естественным путем – посредством своей интуиции.

Человеческий капитал — это совокупность знаний, умений и навыков работника, необходимых для выполнения профессиональной деятельности. Каждая организация характеризуется использованием человеческого капитала, но далеко не каждая использует человеческий капитал на максимального возможном уровне, или уровне человеческого потенциала [1, С. 22-30.]. Для того, чтобы полностью использовать человеческий капитал, за который, собственно, организация так или иначе несет расходы в виде заработной платы, необходима эффективная система мотивации, которая состоит из материальной и нематериальной составляющих. Роль материальной мотивации безусловна, однако, раскрыть человеческий потенциал только за счет нее невозможно. Необходимо использовать все мотиваторы.

Рассмотрим некоторые приемы и методы мотивации. Одним из сильно воздействующих на личность методов мотивации является проведение ежегодных стилизованных фестивалей, премий за достижения сотрудников и подобных мероприятий. Суть этого метода заключается в том, что в течение года руководство будет следить за работой, дисциплиной и активностью сотрудников, а после подводить итоги в виде, например, премии «Оскар» или других знаменитых масштабных фестивалей. Здесь будет действовать принцип «каждый работник достоин своей номинации», поэтому проявившие себя сотрудники получают памятные призы и стилизованные сувениры компании, почетные титулы такие как «самый быстрый продавец», «виртуоз компании», «душа офиса», «новатор» и это лишь небольшая часть номинаций, которых могут быть удостоены работники. Очень важно создать правильную обстановку, чтобы сотрудники могли погрузиться в соответствующую атмосферу. Это можно сделать при помощи правильно подобранного места проведения мероприятия, мелких деталей, например, красная ковровая дорожка или фотозона, тем самым придать важность, престиж и интерес персонала к этой премии. Главное преимущество — это желание сотрудника оказаться на таком мероприятии и почувствовать себя важным человеком в компании, именно это и будет стимулировать персонал к более продуктивной работе. Подобные методы эффективны для людей, которые хотят и любят быть в центре внимания. Их мотивация — это получение признания. Более простой, но не менее эффективный метод для таких работников заключается в публичном предложении им выполнять какие-либо значимые роли в команде при осуществлении проекта, или важные обязанности (даже, если они сопряжены с существенными трудозатратами).

Одним из оригинальных способов является придумывание интересных названий для должностей, так как удовлетворение работой состоит из достойной оплаты труда и статуса занимаемой должности.

Основатель The Walt Disney Company Уолт Дисней учился этому всю жизнь. Он постоянно придумывал оригинальные способы мотивации сотрудников. Прекрасно понимая, что текучесть кадров наиболее высока там, где люди не считают работу престижной, он не только стремился улучшить имидж подразделений, но и тщательно подходил к выбору их названий. Так, при Диснее прачечные в отелях, самые грязные и тяжелые места работы, на территории принадлежащих компании парков развлечений были переименованы в текстильные службы (textile services). Это поставило их в один ряд с такими престижными подразделениями компании, как отдел маркетинга или клиентская служба, оставив при этом единственным подразделением, куда было легко попасть. Неудивительно, что вскоре прачечные стали одним из наиболее популярных мест для людей, начинающих карьеру в компании.

В 1990-е годы объем работ текстильной службы резко возрос, а популярность снова упала. Тогда, чтобы избежать массовых увольнений, менеджмент компании объявил, что будет поощрять любые предложения сотрудников этого подразделения, направленные на улучшение качества работы и условий труда. Привлекательность предложения превысила тяжесть работы. Сотрудники сервиса получили привилегию обсуждать планы развития своих служб и участвовать в подготовке бюджета. Текучесть кадров вновь вошла в норму (1).

Сегодня этот метод мотивации в России связан с внедрением системы бережливого производства (lean-production). Флагманом по внедрению данной системы является компания АО «РЖД». В организации построена система постоянного обучения сотрудников основам бережливого производства, по итогу которого они предлагают проектное мероприятие, связанное с улучшением организации труда на их конкретном рабочем месте [2, С. 239-242].

Следующий нестандартный метод — это давать отгулы, выходные из-за расставаний, семейных проблем. Суть способа заключается в том, чтобы сотрудники, которые встретились с данной проблемой, не сидели на работе и не переживали, а могли прийти в себя, разобраться во всем и с новыми силами приступить к работе.

Впервые этот эксперимент провели в Японии. Хозяйка фирмы Nime & Company, где все сотрудники — представительницы прекрасного пола, использует в качестве методов стимулирования отгулы для сотрудниц, которые расстались со своими любимыми. Длительность такого отдыха зависит от возраста работницы. Дамы младше 24 лет имеют право на один выходной, от 25 до 29 лет — на два, а старше 30 — на три дня отдыха. Это время необходимо японским труженицам, чтобы вдоволь настрадаться и пережить разрыв. А вернувшись, они полностью отдаются работе (2). Данный метод эффективен, так как дает работнику ощущение того, что компания и весь коллектив сопереживают с ним его трагедию. А это всегда рождает ответственное чувство к компании и коллективу, что впоследствии материализуется в результаты работы.

Некоторые компании в своей системе мотивации завуалировано используют значимые для них цели. Например, любая компания заинтересована в хорошем здоровье своих работников. Для этого в некоторых компаниях руководство выплачивает премии за отказ от курения; предоставляет льготное медицинское обслуживание; скидки на приобретение карт фитнес-центров; оплачивает прививки от гриппа, то есть делает все, чтобы поддерживать здоровье сотрудников. Логика здесь ясна — чем лучше здоровье, тем более эффективно будет работать человек. Особенно, если его работа связана с перегрузками, высокой интенсивностью, большими физическими нагрузками. С другой стороны, такая забота о здоровье всегда приятна для работника и воздействует на него мотивирующее. Таким

образом, вкладываясь в здоровье работников, организация повысит у них лояльность, и одновременно создаст предпосылки для бесперебойной и производительной работы [3, С. 124].

Если у организации стоит цель избежать простоев и задержек в работе, то нужно стимулировать присутствие работника на рабочем месте. Особенно, если речь идет о монотонной работе, не требующей существенных усилий, но требующей постоянного присутствия. Например, чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов, сеть магазинов «Седьмой континент» ввела премию за заботу о собственном здоровье. Компания поощряет тех, кто не болеет, денежным вознаграждением. Около двух тысяч сотрудников «Седьмого континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет, впервые получили за это премию в размере 14 тыс. руб. Всего же на эти цели компания потратила свыше 20 млн. руб.

Эксперимент оказался удачным, и его решили продолжить. Сотрудникам, которые продолжают заботиться о своем здоровье, и в течение следующих трех лет не будут отсутствовать на работе из-за болезни, снова выплачивались премии, но уже в размере 28 тыс. руб. Отсчет начался с января. Как и в предыдущем случае, акция затрагивает все категории сотрудников.

В некоторых компаниях прибегают к совершенно необычным формам мотивации, и практика показала, что они эффективно работают. Так существует опыт погружения работников в игровой процесс, где они создают собственную валюту. За качественную работу выдаются монеты, и, собрав определенное их количество можно получить весомый приз, например, поездка за счет компании, сертификат или новый телефон. Именно этим методом воспользовалась компания «Мастерфайб». Они ввели корпоративную валюту под названием «кенга». В конце каждой недели работники получали 10 кенга и клали их на «счет» тому человеку, кто лучше всех работал на неделе. Коллега, накопивший максимальное количество валют, получает золотую монету. Собрав пятьдесят золотых, работник получает право посетить Австралию за счет компании (3).

Исходя из выше сказанного, можно выделить четыре ключевых составляющих при построении системы мотивации, которые помогут повысить эффективность работы сотрудников.

Во-первых, это креатив, а именно нужно создать такие условия, чтобы работникам захотелось проявить себя, применить свои способности для достижения эффективного результата. Таким образом, если у человека есть амбиции, то они должны быть реализованы, и руководитель должен для этого создать максимально комфортные условия труда.

Во-вторых, это наслаждение, то есть работа в компании должна приносить удовлетворение. Очень важно, чтобы у сотрудников было желание работать, так как это будет сказываться на его эффективности. Добиться это можно не только с помощью материального стимулирования, но и нематериального. Благоприятный климат и хорошие взаимоотношения в коллективе, благодарность в устной форме, совместный отдых — это и есть те составляющие, которые влияют на желание сотрудника работать. А также важно учитывать мнения своих подчиненных, у них должно быть право голоса, поэтому следует привлекать их к участию в решении проблем компании.

В-третьих, внутреннее состояние. К нему можно отнести физическую усталость и нервное перенапряжение, которые требуют разрядки. Для того чтобы этого не происходило с работниками, следует руководителю предоставить возможности отдохнуть, сменив вид деятельности. Работника необходимо постоянно поощрять морально, это придаст ему уверенности в себе, повысит самооценку и уверенность.

В-четвертых, обучение, так как повышение уровня умений сотрудников является затратным делом, но оно оправдывает себя. Растет эффективность труда при внедрении системы корпоративного обучения в компании. Возможность повысить свою квалификацию ценится основной массой сотрудников.

Таким образом, можно выделить основные рекомендации для руководителей по повышению работоспособности персонала и построению системы мотивации:

1. Необходимо публично отмечать заслуги работников и благодарить их лично.

Для любого человека важно, когда его уважают, ценят, поэтому руководителям следует хвалить за выполнение определенных задач, достижения успехов при реализации того или иного проекта. В противном случае сотрудник может подумать, что работа, которую он выполняет, не имеет никакой ценности, и, как следствие, он потеряет желание качественно выполнять задания.

2. Следует создать для сотрудников благоприятную и комфортную обстановку в компании. Очень важно, чтобы у сотрудников было желание работать, так как это будет сказываться на их эффективности. Важно учитывать мнения своих подчиненных, у них должно быть право голоса, поэтому следует привлекать их к участию в решении проблем компании.

3. Предоставлять сотрудникам возможность отдыха. Свободное время — это один из эффективных стимулов для сотрудника, так как именно это будет подталкивать его сделать все как можно быстрее и качественнее, чтобы руководитель остался доволен и наградил выходным.

4. Рекомендуется периодически устраивать неформальные встречи. Это могут быть массовые праздники, спортивные соревнования или же туристические поездки. Их значимость заключается в сплочении коллектива или спасении фирмы от раздоров и склок в нем.

5. Следует предоставлять сотрудникам свободу в выборе того, как именно они будут достигать своих целей. Нужно создать такие условия, чтобы работникам захотелось проявить себя, применить свои способности для достижения эффективного результата.

6. Рекомендуется следить за личным развитием и профессиональным ростом персонала. Повышение уровня умений сотрудников является затратным делом, но оно оправдывает себя. Приобретая новые навыки и знания, и повышая свою квалификацию, работники становятся более конкурентоспособными и получают дополнительные возможности профессионального роста внутри организации.

Нематериальная мотивация может способствовать созданию и развитию целостной эффективной системы мотивации сотрудников, которая будет обязательно учитывать правовые, экономические, политические и социальные внешние условия организации [4, С. 383-385.]. Перед руководителями стоят такие важные задачи, как постоянное отслеживание эффективности работы системы, внесение корректировок и изменений, налаживание обратной связи с сотрудниками. Существует несколько факторов, которые помогут дать ощутимый эффект для успешности и прибыльности предприятия и установления слаженной

работы сотрудников: заинтересованность высшего руководства в построении эффективной системы; привлечение квалифицированных и опытных HR-специалистов, имеющих опыт разработки и совершенствования системы стимулирования; прозрачная политика компании в отношении стимулирования персонала.

Одним из эффективных способов совершенствования систем мотивации является регулярная обратная связь. Например, ежегодный опрос всех сотрудников предприятия, включая высшее руководство, о том, что наиболее значимое для них в кадровой политике компании, какие улучшения могут быть внедрены, от чего стоит отказаться. По итогам подобного опроса устраиваются дискуссии и обсуждения, итоги которых могут закрепляться документально в обновленной системе нематериальной мотивации персонала.

Выбирать, как и когда поощрять или наказывать своих подчиненных, — право руководителя. Главное в этом деле — чувство меры. Мотивирование подчиненных должно проводиться, исходя из их потребностей и интересов организации.

Источники:

- (1). Компания. Режим доступа: <https://about.disney.ru/>.
- (2). Нестандартные методы мотивации персонала. Режим доступа: clck.ru/Do95n.
- (3). Большие оригиналы: нестандартные виды мотивации персонала в России. Режим доступа: clck.ru/Do96H.

Sources:

- (1). Company. Access mode: <https://about.disney.ru/>.
- (2). Non-standard methods of staff motivation. Access mode: clck.ru/Do95n.
- (3). Great originals: non-standard types of personnel motivation in Russia. Access mode: clck.ru/Do96H.

Список литературы:

1. Сочнева Е. Н. Развитие человеческого капитала в России как фактор экономического роста и развития // Экономический рост: факторы эффективного развития. – 2017. – С. 22-30.
2. Сочнева Е. Н. Интегрированный анализ эффективности мероприятий бережливого производства с использованием методов экономики труда // Логистика - евразийский мост. 2016. Ч. 1. С. 239-242.
3. Сочнева Е. Н. Человеческий капитал: проблемы измерения и роста в российской экономике. Красноярск : СФУ, 2016. 188 с.
4. Сочнева Е. Н. Роль коммуникаций в деятельности финансовых работников // В сб.: Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право. Сб. научн. тр. Международная конференция. 2018. С. 383-385.

References:

1. Sochneva, Ye. N. (2017). Development of human capital in Russia as a factor of economic growth and development. *Economic growth: factors of effective development*, 22-30.
2. Sochneva, E. N. (2016). An integrated analysis of the effectiveness of measures of lean production with the use of labor economics methods. *Logistics - the Eurasian bridge*, (1). 239-242.
3. Sochneva, E. N. (2016). Human Capital: Problems of Measurement and Growth in the Russian Economy. Krasnoyarsk: *SFU*, 188.

4. Sochneva, E. N. (2018). The role of communications in the activities of financial workers. In: Management in the Context of Global World Transformations: *Economics, Politics, Law. Sat. scientific. tr. International Conference*. 383-385.

*Работа поступила
в редакцию 11.06.2018 г.*

*Принята к публикации
15.06.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Лосева Е. С. Нестандартные формы мотивации труда // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №7. С. 405-411. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/loseva> (дата обращения 15.07.2018).

Cite as (APA):

Loseva, E. (2018). Non-standard forms of work motivation. *Bulletin of Science and Practice*, 4(7), 405-411.