

УДК 331.101.3

Пачеко Эвита Энриковна

бакалавр направления подготовки
управление персоналом
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Москва, Россия
acdcn@yandex.ru

Evita E. Pacheco

Bachelor of Science
Financial University under the
Government of the Russian Federation
Moscow, Russia

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ
НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ¹**

**MODERN METHODS OF NON-MATERIAL
STIMULATION OF PERSONNEL IN
THE ORGANIZATION**

Аннотация

В статье рассмотрены особенности современных методов нематериального стимулирования работников в организации. Проведен анализ действующей системы нематериального стимулирования в крупных компаниях Google и Яндекс; выявлены недостатки данной системы, особенности ее влияния на стабильность кадров и работу всей организации. Разработаны и предложены пути совершенствования методов нематериального стимулирования в компаниях.

Ключевые слова:

нематериальное стимулирование,
геймификация, тимбилдинг, квесты

Abstract

This article discusses the features of modern methods of non-material incentives for employees in the organization. The analysis of the current system of non-material incentives in Google and Yandex; identified deficiencies of the system, especially its impact on the stability of personnel and the organization as a whole. Ways to improve methods of non-material incentives in companies have been developed and proposed.

Keywords:

intangible stimulation, gamification, team building, quests

В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющихся условий рынка, персонал организации становится ключевым фактором успеха. Одной из главных задач любого уважающего себя предприятия является стимулирование сотрудников к достижению лучших результатов в работе. В настоящее время все большее внимание уделяется нематериальным формам стимулирования персонала, так как они позволяют повысить мотивацию и эффективность работы сотрудников без значительных финансовых затрат [1].

Нематериальное стимулирование – это форма мотивации персонала, не связанная с выплатой дополнительных денежных средств. Она включает в себя различные виды поощрения, которые направлены на удовлетворение потребностей сотрудников в социальной, психологической, моральной и организационной сферах.

Социальное стимулирование – это форма стимулирования, связанная с созданием благоприятного коллективного климата и развитием командного

¹Научный руководитель – Маслова Валентина Михайловна, к.э.н., доцент департамента психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительстве РФ

духа. Она включает в себя организацию корпоративных мероприятий, взаимодействие сотрудников вне рабочего времени, поддержку спортивных и творческих инициатив сотрудников.

Психологическое стимулирование – это форма стимулирования, связанная с удовлетворением потребностей сотрудников в самоутверждении и профессиональном развитии. Она включает в себя организацию тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации, проведение индивидуальных и групповых консультаций.

Моральное стимулирование – это форма стимулирования, связанная с созданием условий для максимально полного проявления творческого потенциала сотрудников. Она включает в себя выделение наиболее перспективных задач, предоставление возможности для профессионального роста, обеспечение определенной степени автономии в работе.

Организационное стимулирование – это форма стимулирования, связанная с улучшением условий труда и организации рабочих процессов. Она включает в себя создание комфортных рабочих мест, обеспечение современным оборудованием, улучшение системы управления и контроля за работой сотрудников [2].

Выделяют следующие методы нематериального стимулирования персонала:

- гибкий график работы; этот метод позволяет сотрудникам самим выбирать время начала и окончания работы, что увеличивает их личную свободу и позволяет более эффективно распоряжаться своим временем.

- работа в удаленном режиме; современные технологии позволяют работать удаленно из любой точки мира, что освобождает сотрудников от необходимости находиться в офисе, что способствует улучшению их личной жизни.

- программы лояльности; разработка программ лояльности, направленных на удовлетворение потребностей сотрудников в различных сферах жизни, может существенно повысить уровень их мотивации и привязанности к организации.

- организация командных мероприятий; регулярная организация корпоративных мероприятий, спортивных соревнований и других форм тимбилдинга помогает создать дружественную атмосферу в коллективе и повысить эффективность командной работы.

- развитие профессиональных компетенций; организация курсов и тренингов, направленных на развитие профессиональных навыков сотрудников, позволяет

повысить квалификацию и компетентность персонала, что способствует увеличению эффективности работы.

- система поощрений; внедрение системы поощрений за достижение высоких результатов в работе помогает создать здоровую конкуренцию между сотрудниками и повысить их мотивацию к достижению лучших результатов.

На сегодняшний день в век информационных технологий многие крупные корпорации разработали поистине эффективные мотиваторы работоспособности персонала: командный дух, комфорт, обучение, карьерный рост и др. Командный дух и атмосфера в коллективе играют важную роль в эффективности компании. Несмотря на то, что эти факторы нельзя измерить и посчитать, они могут значительно повлиять на успех бизнеса.

Обучение является мощным стимулом для работников, которое позволяет им сохранять интерес к профессии и избежать профессионального выгорания. Более того, некоторые виды обучения бесплатны или доступны по небольшой цене: профильная электронная литература, вебинары, менторинг, профессиональные дискуссии, проводимые в отведенное для этого время.

Главным мотиватором, конечно же, является карьерный рост сотрудника, однако не все люди стремятся к продвижению по карьерной лестнице, так как это требует большой ответственности, высокой отдачи и ненормированного рабочего дня. В то же время есть люди, которые хотят продвигаться, но не могут достичь новых высот. Чтобы ожидания сотрудников и компании совпадали и каждый достигал своих целей, необходимо составить индивидуальный карьерный план для каждого сотрудника и следить за его профессиональной деятельностью. Важно, чтобы сотрудники понимали, что невозможно начать работу консультантом и через месяц стать начальником. Карьера строится постепенно и зависит от многих факторов. Однако руководитель может установить достижимые цели, чтобы помочь потенциальному управленцу развиваться постепенно, например, обговорить возможность стать старшим менеджером, куратором новичков или наставником. При выполнении определенных условий сотрудник может стать руководителем.

Такой подход к карьерному росту имеет дополнительные преимущества, включая личностное развитие, развитие коммуникативных навыков и повышение статуса. Компании заинтересованы в том, чтобы их сотрудники развивались, поскольку профессионализм напрямую влияет на доходность бизнеса. Поэтому

компании должны обучать своих людей. Кроме того, важно помнить, что карьера может развиваться не только вертикально, но и горизонтально. Компаниям не нужно бесконечное число руководителей, но сильные эксперты в своей области всегда будут необходимы.

Организации, которые успешно используют нематериальное стимулирование, получают множество преимуществ, таких как повышение качества работы, снижение текучести кадров, увеличение лояльности сотрудников и т.д. Однако, для того чтобы достичь этих результатов, необходимо учитывать индивидуальные потребности сотрудников и разрабатывать индивидуальные подходы к их стимулированию. Важно также не забывать о том, что нематериальное стимулирование должно быть частью общей стратегии организации, соответствующей ее целям и задачам.

В настоящее время многим работодателям приходится сталкиваться с такими вызовами, как удержание персонала на рабочих местах и недопущение текучести кадров на предприятии. Для оптимизации данных издержек современные организации применяют различные техники и методы стимулирования персонала, такие как повышение заработной платы, бонусы, премии и льготы. Однако, в последние годы все большую популярность приобретают нематериальные способы стимулирования сотрудников и вследствие развития информационных технологий одним из таких инструментов стала геймификация [3]. Геймификация – это применение игровых элементов и механик в неигровых контекстах. В бизнес сфере это означает использование различных игровых деталей в работе с персоналом для улучшения их мотивации и производительности труда. Геймификация основывается на идеи того, что люди по своей природе любят играть и достигать каких-то результатов. Игровые механики, такие как бейджи, достижения и лидерборды, создают мотивацию у персонала для достижения определенных целей, вследствие чего награждают их за их же результаты.

Одним из преимуществ геймификации является то, что она позволяет персоналу ощущать свою значимость и влияние на результаты организации. Возможность участвовать в принятии решений и оценивать результаты своей работы, могут помочь персоналу чувствовать себя более вовлеченными в работу. Кроме того, использование игровых механик может помочь организации повысить качество своих продуктов и услуг, увеличить количество продаж и сократить время на выполнение задач. На сегодняшний день самыми распространенными и часто применяемыми на практике

являются: геймификация для обучения, для улучшения коммуникации и производительности, а также для улучшения здоровья и благополучия сотрудника.

Вместе с тем, данный нематериальный инструмент мотивации помогает улучшить коммуникацию между сотрудниками. Такие элементы, как тимбилдинговые и кооперативные задания, оказывают непосредственное влияние на межличностные отношения, вследствие чего сотрудники могут лучше понимать друг друга и выполнять свою профессионально-командную деятельность более продуктивно.

Не менее важным аспектом является то, что геймификация способствует улучшению здоровья и благополучия персонала. Игровые механики, такие как бейджи за достижения здорового образа жизни, лидерборды для соревнований в спорте и фитнесе, могут помочь персоналу стать более здоровыми и счастливыми, что безусловно очень ценно для организации, ведь будучи в тонусе сотрудники начинают выполнять свои профессиональные обязанности намного эффективнее, что в итоге влияет на производительность труда организации [4].

Существует множество форм геймификации, используемые в процессе стимулирования персонала. Наиболее распространенными являются: бейджи, лидерборды, задания на уровень, квесты, виртуальные миры и симуляторы.

Бейджи представляют собой символы, которые персонал может заработать за выполнение определенных задач или достижений. Бейджи могут помочь персоналу чувствовать себя уважаемыми и признанными за свои достижения.

Лидерборды представляют собой списки персонала, который достигает высоких результатов в рамках определенных задач. Лидерборды помогают персоналу чувствовать себя мотивированными и стремиться к лучшим результатам.

Задания на уровень представляют собой систему, в которой персонал может зарабатывать очки за выполнение определенных задач. Чем больше очков, тем выше уровень персонала. Главной целью таких заданий является возможность сподвигнуть персонал на стремление к достижению более высоких уровней.

Квесты представляют собой серию связанных заданий, которые персонал должен выполнить для достижения определенной цели. Квесты могут помочь персоналу чувствовать себя мотивированными и иметь четкую цель, к которой они стремятся.

Виртуальные миры и симуляторы могут помочь персоналу учиться и практиковаться в безопасной и контролируемой среде. Это может быть полезно для тренировки навыков, которые могут быть опасными или сложными в реальной жизни.

На сегодняшний день большое число организаций достигли значимых результатов после внедрения игровых механик в трудовой процесс. Например, IBM запустила программу геймификации, которая называется "IBM Innov8". Эта программа представляет собой виртуальный мир, в котором персонал IBM может практиковаться в управлении бизнес-процессами. Программа помогла персоналу IBM улучшить свои навыки и знания, а также научиться решать сложные бизнес-задачи в интерактивной и захватывающей форме.

Компания Deloitte разработала программу геймификации, которая помогает персоналу улучшать свои навыки в области финансового анализа. Программа представляет собой виртуальный мир, в котором сотрудник может практиковаться в проведении финансовых анализов, управлении рисками и разработке стратегий.

Microsoft использует геймификацию в своей программе обучения персонала. Они создали систему вознаграждения за успешное прохождение обучения, что мотивирует персонал научиться новым навыкам и улучшить свои знания.

Google использует геймификацию в своей программе здорового образа жизни. Они создали систему вознаграждения за достижение целей в области здоровья и физической активности, что мотивирует персонал заботиться о своем здоровье.

Несмотря на множество преимуществ, геймификация в организациях имеет свои ограничения и вызывает критику со стороны некоторых специалистов. На практике существует ряд ограничений:

- неверное понимание концепции геймификации. Некоторые организации не понимают концепцию геймификации и просто добавляют игровые элементы в свои процессы без понимания того, как они должны работать. Это может привести к тому, что геймификация не будет эффективной или даже отрицательно повлияет на работу персонала;

- нежелание участвовать в играх. Некоторые люди не любят играть или не хотят участвовать в играх на работе. Если организация принуждает свой персонал к участию в играх, это может вызвать отрицательную реакцию и снизить мотивацию персонала;

- расходы на разработку и поддержку системы геймификации. Разработка и поддержка системы геймификации может быть довольно дорогостоящим продуктом.

Не все организации могут обладать достаточным количеством ресурсов для того, чтобы создать эффективную систему геймификации и поддерживать ее в рабочем состоянии;

- риск увлечения игрой. Существует риск того, что персонал может увлечься игрой и забыть о выполнении своих рабочих обязанностей. Это может негативно повлиять на продуктивность и эффективность работы организации, что в последствии отразится на производительности труда;

- критика геймификации как манипуляции. Некоторые специалисты считают геймификацию манипулятивным методом воздействия на персонал. Они утверждают, что геймификация может привести к тому, что сотрудники станут зависимыми от игр и вознаграждений, и перестанут работать из-за личного интереса.

Геймификация является эффективным инструментом стимулирования персонала в организациях. Для того, чтобы геймификация была эффективной, организации должны понимать её концепцию, выбирать подходящие формы и виды, а также учитывать ограничения при ее применении.

Мотивация как сложное психологическое явление определяет поведение индивида и является внутренним побуждением, направляющим усилия человека на достижение целей. Она основывается на потребностях, интересах и ценностях, которые могут быть различной значимости и устойчивости. Стимулирование труда, в отличие от мотивации, является внешним побуждением к труду, которое влияет на поведение работника и создается через систему стимулов и условий для их реализации. Для эффективного управления персоналом необходимо сочетание мотивации и стимулирования труда.

Примером организаций, где данное сочетание успешно реализовано, являются IT-компании Google и Яндекс. Эти компании проводят ежегодные опросы сотрудников и предоставляют материальные поощрения, такие как оплату обучения и денежный бонус за привлечение нового сотрудника. Одним из важных вопросов мотивации персонала является организация оплаты труда и участия сотрудников в капитале компании. В Google и Яндекс доходы рядовых сотрудников держатся на одном уровне, но могут варьироваться в зависимости от расположения офиса и стажа работы.

Одно из уникальных преимуществ работы в Google - это посмертная выплата зарплаты для семьи умершего сотрудника. Это новшество было введено для 34 тысяч сотрудников, потерявших своих близких. После смерти сотрудника семья получает

50% от его зарплаты в течение определенного времени, а несовершеннолетним детям выплачивается по 1 тысяче долларов каждый месяц до достижения ими 18 лет.

Одним из главных мотивационных инструментов для сотрудников в компании Яндекс является свободный график работы. Офис открыт круглосуточно, и сотрудники выбирают, когда им удобнее работать. Компания не отслеживает отработанное время, оценка продуктивности работы зависит от непосредственного руководителя.

Google более консервативен, чем Яндекс, и не предоставляет полностью свободный график работы, но сотрудники могут работать из офиса или из дома, если это не влияет на результативность их работы. Главное - выполнить поставленную задачу, а не провести определенное количество часов в офисе.

Офисы Яндекс считаются одними из самых креативных и удивительных офисов в России. Компания серьезно относится к дизайну и обстановке в своих помещениях, чтобы сотрудники могли чувствовать себя комфортно на работе. Для отдыха и восстановления сил сотрудникам Яндекс предоставляет три дополнительных выходных дня в квартал, когда они могут быть полностью недоступны для работы. Сотрудники могут работать где угодно, будь то офис, дом или дача, имея под рукой компьютер и мобильный телефон. Компания предоставляет бесплатно ноутбуки и интернет-модемы для работы вне офиса. В офисе сотрудники могут перемещаться по всему пространству, используя свои гаджеты, так как доступ к Wi-Fi предоставляется по всему зданию.

В Google была разработана непростая система мотивации сотрудников, которая включает в себя бесплатное посещение парикмахера, оплату услуг стоматолога, кинотеатры для сотрудников и многое другое. Компания также оплачивает праздничные вечеринки и костюмы к ним, предоставляет бесплатное питание в кафе и ресторанах, а также бесплатную еду и напитки в холодильниках, которые находятся в офисах. В Google проводились исследования, которые показали, что сотрудникам необходимо тратить 20% рабочего времени на увлечения, которые могут повысить их работоспособность и креативность. Кроме того, было выявлено, что короткая очередь в столовых и использование маленьких тарелок могут положительно сказаться на здоровье сотрудников.

В компании Яндекс также введена интересная система питания, где каждый сотрудник получает определенную сумму на свой электронный пропуск, которой можно расплатиться в любом кафе на территории и около офиса. В офисах компании

находятся кофе-пойнты, где можно выпить кофе, чай и взять еду на вынос. Организация еды также помогает в создании комфортного социально-психологического климата в коллективе.

Также обе организации предоставляют своим сотрудникам доступ к внутренним и внешним курсам и тренингам, а также организуют индивидуальные программы развития.

Изучив и сравнив подходы к мотивации и стимулированию персонала в Google и Яндекс, можно сделать вывод, что они очень похожи друг на друга, и Яндекс в значительной мере повторяет то, что делает Google, но с более ограниченным бюджетом. Это объясняется тем, что обе компании относятся к высокотехнологичной отрасли, и их сотрудники занимаются схожими процессами, поэтому требования к качеству трудовых ресурсов идентичны.

Однако, по мнению автора, Яндекс может использовать больше нематериальных стимулов для улучшения мотивации и стимулирования труда своих сотрудников. Такие стимулы могут быть моральными, творческими, социальными и т.д. Например, компания может чаще публично признавать успехи своих сотрудников, поздравлять их на корпоративном сайте, рассылать благодарственные письма от имени высшего руководства, а также организовывать прямые встречи между сотрудниками и топ-менеджерами компании.

Google и Яндекс - это две самые известные организации в сфере IT технологий, которые используют самые различные мотивационные инструменты для удержания своих сотрудников и недопущении текучести кадров. По мнению автора, важно уделить внимание таким аспектам как:

1) Признание достижений.

Оценка и признание достижений сотрудников является одним из важных элементов нематериального стимулирования. Руководство организации может использовать различные методы оценки и признания достижений сотрудников, такие как:

- регулярные отзывы и оценки производительности, которые позволяют сотрудникам получать обратную связь и узнавать о своих достижениях и слабостях.
- выделение лучших сотрудников и награждение их специальными призами, бонусами, сертификатами и т.д.

- создание системы вознаграждений за достижения определенных целей или выполнение задач, которая мотивирует сотрудников к достижению лучших результатов.

2) Повышение уровня ответственности.

Руководство организации может создать систему ответственности, которая позволит работникам принимать решения и быть ответственными за результаты своей работы. Это помогает персоналу чувствовать себя более ценными для компании и повышает их мотивацию.

3) Повышение уровня свободы.

Система свободы позволит сотрудникам самостоятельно принимать решения и выполнять свои задачи. Это помогает сотрудникам чувствовать себя более независимыми и уважаемыми, что также способствует повышению их мотивации.

4) Создание системы вовлеченности.

Руководство организации может создать систему вовлеченности, которая позволит сотрудникам чувствовать себя важными для компании и вносить свой вклад в ее развитие. Это помогает сотрудникам чувствовать себя более уважаемыми и важными, что повышает их мотивацию.

5) Создание дружественной рабочей атмосферы.

Создание дружественной рабочей атмосферы является важным элементом нематериального стимулирования. Сотрудникам важно чувствовать себя комфортно на рабочем месте. Дружественная атмосфера включает в себя проведение совместных мероприятий, например, корпоративных вечеринок и различных культурных мероприятий, а также обеспечение возможности для командной работы и развития личных отношений между сотрудниками.

6) Установление ясных карьерных перспектив.

Руководство организации может создать систему, которая позволит сотрудникам понимать, какие возможности для развития карьеры у них есть в организации. Это может включать в себя программы профессионального развития, возможности для продвижения по службе и установление ясных критериев для продвижения в карьере. Установление ясных карьерных перспектив позволяет сотрудникам чувствовать себя более мотивированными и продуктивными.

7) Внедрение геймификации в рабочий процесс.

Руководство может создать игровое приложение, в котором будут ставиться задачи перед каждым работником. По достижении определенных целей сотрудники будут получать игровые монетки с возможностью их обмена на различные культурные мероприятия, такие как поход в театр, кино, музей, выставки, инсталляции и т.д.

Разработка рекомендаций по совершенствованию нематериального стимулирования персонала может помочь организации создать более продуктивную и мотивированную команду. Важно учитывать индивидуальные потребности и интересы сотрудников при разработке системы нематериального стимулирования, чтобы обеспечить максимальный эффект от ее внедрения. Кроме того, рекомендации должны быть адаптированы к конкретным потребностям и особенностям организации, таким как ее размер, отрасль, культура и т.д.

Рекомендации по совершенствованию нематериального стимулирования персонала должны быть разработаны и реализованы в тесном сотрудничестве с руководством организации и сотрудниками. Важно обеспечить открытую и прозрачную коммуникацию, чтобы сотрудники понимали цели и преимущества системы нематериального стимулирования и чувствовали себя участниками этого процесса.

Важно регулярно оценивать эффективность системы нематериального стимулирования персонала и вносить необходимые изменения и улучшения. Это позволит организации адаптироваться к изменяющимся условиям и потребностям рынка труда и обеспечить максимальную эффективность и производительность своей команды.

Список использованных источников

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. / Д.А. Аширов — М.: ТК Велби, 2019. (гриф) — 220с.
2. Аширов Д.А. Стимулирование предприятия. / Д.А. Аширов — М.: Проспект, 2018. (гриф) – 237 с.
3. Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя / Наталья Жадько, Мария Чуркина. — М.: Альпина Пабlishер, 2018. — 238 с
4. Захарова Т.И. Стимулирование и мотивация на предприятии. / Т.И. Захарова. – М.: ЕОАИ, 2018. 265 с.

5. Маслова В.М. Образовательная экосистема: парадигма организации обучения и развития работников. – М.: Самоуправление. 2022. № 1 (129). С. 380-385.

6. 10 эффективных способов нематериальной мотивации сотрудников /статья. <https://hh.ru/article/29843> (дата обращения 03.06.2023)

7. Чернега, Е. В. Психология мотивации трудовой деятельности // Вестник Московского университета МВД России. - 2022. - №1. – С. 107-114.