

Гапонова Екатерина Михайловна
Студентка факультета управления
Южный федеральный университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия
mozgocentr@ya.ru

Володин Роман Сергеевич
к.э.н., доцент
Южный федеральный университет
г. Ростов-на-Дону, Россия
romasmok@yandex.ru

Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России

Статья посвящена методам нематериального стимулирования персонала. Представлен обзор основных методик, применяемых во всем мире. В качестве практического материала описаны системы нематериального стимулирования, принятые в США и Японии, а также представлен опыт внедрения данных систем на российских предприятиях.

Ключевые слова: мотивация, нематериальная мотивация, нематериальное стимулирование, методы нематериальной мотивации

Как утверждает А. М. Колот, реакцией на изменения в структуре мотивов и их иерархии стало возникновение многочисленных концепций современности, объединяющих множества новых положений – «качества трудовой жизни», «обогащения содержания труда», «гуманизации труда», «соучастия трудящихся» декларируют необходимость новых подходов к повышению трудовой и социальной активности деятельности работников. Непосредственное отношение к нематериальному стимулированию труда из вышеперечисленных имеют теории «обогащения содержания труда» и «гуманизации труда» [1].

Данные теории направлены не только на более полное использование ресурсов, но и на дальнейшее развитие потенциальных возможностей личности. В основном под развитием здесь понимается развитие исключительно тех способностей и навыков, которые непосредственно связаны с трудовой деятельностью индивида, так же с его уровнем образования и уровнем профессиональной подготовки. Обогащение содержания труда способствует не только увеличению, непосредственно, содержания труда, но и большее соответствие между содержанием труда, уровнем образования, квалификацией и занимаемой должностью. Это позволяет продуктивнее использовать знания и опыт работника, тем самым, показывая ему его ценность. Таким образом, работник будет получать больше удовлетворения от работы, а, следовательно, не оставит свой пост, даже получив предложение перейти на должность оплачиваемую лучше, потому что будет чувствовать ответственность перед организацией. Так же это поможет снизить текучесть кадров. Кроме того, обогащение содержания труда обуславливает рост требований должности к уровню квалификации работника, выступает причиной инициации конкретных мероприятий профессионального обучения персонала.

К примеру, обогащение содержания труда может быть достигнуто посредством совмещения нескольких функций (на основные функции накладываются функции по контролю качества и т. п). Обучение сотрудника таким смежным профессиям организуется службой управления персоналом, с целью расширения профессионального профиля конкретного сотрудника или группы сотрудников. Такое обучение прямо направлено на дальнейшее развитие сотрудника, что ведет к его более высокой ценности на рынке труда. Фирма получает многофункционального сотрудника, сотрудник получает удовлетворение от своих достижений [2].

Гуманизация труда же включает в себя мероприятия по сохранению сотрудника от тяжелых нагрузок. Здесь так же используется передвижение сотрудников на другие, более творческие и, возможно, более сложные профессии, для предоставления сотруднику возможности самореализации. Так же производятся перемещения в рамках фирмы на рабочие места с примерно одинаковым уровнем сложности работы, для сохранения здоровья сотрудников, с целью улучшения условий труда, для предупреждения возникновения профессиональных заболеваний. Совершение таких перемещений требует дополнительной подготовки персонала и дальнейшего его развития.

Большое значение применение данных методов имеет на предприятиях, которым характерно поточно-массовое производство. Этому типу производства характерно большое количество работников с малым уровнем квалификации. В этом случае обогащение содержания труда и гуманизация труда осуществляются посредством освоения персоналом профессий квалифицированного труда и продвижения этого персонала на новые рабочие места.

Вышеприведенные мероприятия не только улучшают условия труда, делают их безопасными для работников, но и способствуют демократизации управления и привлечению работников к управлению. Привлечение специалистов и сотрудников к управлению не только обеспечивает им дальнейшее развитие, но и удовлетворяет потребности высокого ранга – потребности самореализации, признания, потребность в принадлежности.

С точки зрения развития персонала, участие работников в управлении является не только сильным механизмом нематериальной мотивации. Так же данное мероприятие удовлетворяет и работников, и организацию. Работники получают высокий уровень удовлетворения, в некоторых случаях повышают свой статус в коллективе, имея мотивацию совершенствоваться и

профессионально развиваться, так как принятие управленческих решений требует высокого уровня компетентности, позволяет обмениваться информацией и опытом с профессионалами в сфере управления. Польза для предприятия состоит в том, что привлечение сотрудников к управлению позволяет полнее использовать их профессиональный опыт, трудовой и образовательный потенциал и тем самым повысить эффективность производства. Ведь зачастую управленческий аппарат, на деле, не всегда сталкивался конкретно с производством, может не знать каких-то конкретных специфик или ограничений оборудования, или возможностей его модернизации. Использование знаний сотрудников, полученных в ходе обучения поможет фирме увеличить прибыль и быстрее окупить затраты на это самое обучение [3].

Можно выделить еще один перспективный метод нематериального стимулирования, сродни методу участия персонала в управлении. Это метод участия персонала в управлении трудом и качеством продукции на уровне структурного отдела организации. Основой этого метода послужил передовой опыт Японии – создание на предприятиях «кружков качества». Своеобразные «кружки» формируются из сотрудников конкретного раздела, работа их состоит в анализе путей повышения качества продукции (или услуги), и снижения затрат производства путем его упрощения, путем введения достижений НТП, рационализаторских предложений.

Исследования зарубежных специалистов свидетельствуют о высокой эффективности работы «кружков качества» в отношении развития персонала, большей продуктивности труда, которая находит отображение в быстрой окупаемости затрат на организацию этих «кружков». Во времена использования командно-административного аппарата, участие сотрудников в управлении носило исключительно формальный характер, поэтому не

оказывало значительного влияния на развитие персонала. Внедрение новой модели должно изменить стимулирование развития персонала к лучшему.

Существенную роль в нематериальном стимулировании развития персонала играет регулирование рабочего времени и поощрение сотрудников к повышению своего профессионального мастерства, путем предоставления им большего количества свободного времени. Особым стимулирующим эффектом здесь обладают своеобразные творческие отпуска, которые предоставляются сотрудникам для посещения курсов повышения квалификации, самостоятельного обучения, подготовки диссертаций, связанных с проблематикой производства. Как правило, эти отпуска даются поверх отпуска, установленного действующим законодательством.

Основанием для предоставления такого отпуска может быть как коллективный договор, так и индивидуальный план развития сотрудника. Нематериальное стимулирование развития персонала путем предоставления свободного времени должно распространяться на сотрудников, которые уже зарекомендовали себя, как специалистов с перспективой к развитию, трудолюбивых, организованных и успешных сотрудников, которые с успехом реализуют свой индивидуальный план развития.

Интересным способом усовершенствования мотивации труда является мотивация свободными временем, или модульная система компенсации свободным временем. Особенность мотивации свободным временем в том, что расхождения в нагрузке работников, которые обусловлены работой в разное время суток и дни недели, компенсируются непосредственно предоставлением сотруднику свободного времени, а не денежными вознаграждениями, как это принято в традиционной системе. Эта форма немонетарной мотивации еще не получила достаточного распространения в практике отечественных предприятий, но опыт использования ее иностранными фирмами свидетельствует о важности внедрения и испытания

этой системы на территории нашей страны. Использование гибких форм занятости (сокращенный рабочий день, увеличение отпуска, гибкий график работы, предоставления отгулов, и т. д.) дает возможность трудоспособному населению выбирать между рабочим временем и отдыхом [4].

К моральным способам мотивации относят признание заслуг (личное, и, когда необходимо, публичное). Суть этого метода стимулирования заключается в том, что работники, которые показали себя с позитивной стороны в делах предприятия, упоминаются в докладах высшему руководству фирмы, или лично представляются ему, получают дополнительные привилегии и ответственность: получают право подписания ответственных бумаг, в разработке которых они принимали участие, персонально поздравляются дирекцией по случаю торжества или семейного праздника. Цель такого подхода – показать сотруднику, что он важная часть предприятия, его уважают и любят, ему доверяют. Такие поощрения очень важны для сотрудников с высоким стремлением к самореализации [4].

Система мотивации во всем мире постоянно претерпевает метаморфозы – уровень жизни растет, технологический прогресс создает новые потребности и демотиваторы труда, которые нужно учитывать менеджерам при создании мотивационной политики. Зарубежные специалисты отмечают, что для достижения высокой эффективности труда только материальной мотивации недостаточно, но и нематериальная мотивация сама по себе не заставит работника трудиться, необходимо оптимальное сочетание материальных и социальных стимулов.

К примеру, среди менеджмента среднего звена очень ценится продвижение по службе. Как один из способов мотивации в этом случае можно рассмотреть часто используемую в Америке разветвленную систему должностей. Она предполагает плановое продвижение по службе всех сотрудников, с незначительными, практически незаметными, изменениями

заработной платы и обязанностей. К примеру, новичок приходит в фирму на должность стажера, спустя несколько месяцев получает должность помощника менеджера. Через пол года – младшего менеджера, и т. д. Модель показывает, что затраты на систему незначительные, в то время, как усердие, с которым работают менеджеры чтобы достичь новой ступеньки довольно заметно. Разветвлять систему стоит для того, чтобы награда была ближе, была видимой и лучше стимулировала исполнителя к работе [2].

Ценным сотрудникам в Американской практике принято оказывать знаки внимания, выражать заботу. Например, поздравлять супругу сотрудника с праздниками, или найти место в хорошей школе его дочери. Даже мелкие знаки внимания, вроде фирменного шарфика посланного его матери, незначительные в плане материальных затрат, но очень высоко оцениваемые работниками.

В России многие крупные отраслевые компании стараются перенять данный опыт стимулирования персонала. Например, компания «Ермолинские Продукты», прежде чем принять человека на любую должность предлагает ему поработать три дня за прилавком магазина, только после чего начинается его постепенный карьерный рост. Такой подход требует от сотрудника большой вовлеченности в деятельность компании и четкого понимания её работы. Используя систему мотивации, связанную с карьерным ростом, компания «отсеивает» безынициативных работников, воспитывает «патриотов» своего дела, которые дорожат своей работой и четко понимают, как сделать её эффективнее.

Важно, чтобы работник был удовлетворен своей работой. Человек, пришедший на работу в плохом расположении духа, не будет работать эффективно, а, значит, не принесет денег своему предприятию. Чтобы сотрудник был удовлетворен, предприятие должно создавать для него приемлемые, а лучше комфортные, условия труда, давать гарантии.

Сотрудник, который знает, что его работу оценят по достоинству, а его самого вознаградят за упорство и труд, будет стараться и получать удовольствие от самого процесса труда. Люди склонны хорошо работать даже на вредном производстве, если оно дает достаточно гарантий – медицинскую страховку, или, возможно, какие-то семейные привилегии – обеспечение детским садом, или групповые оздоровительные путевки. Такой работник, который знает, что предприятие заботится о нем и ценит его труд, будет работать эффективнее, а значит каждый, в индивидуальном порядке, будет приносить больше денег предприятию. Такой работник останется на предприятии, не уйдет на другое, даже если там будут предлагать более высокую заработную плату, так как социальные гарантии очень важны для каждого человека. Такие приемы могут значительно снизить текучесть кадров [5].

Говоря об обеспечении работников социальными гарантиями, стоит вспомнить японскую систему «пожизненного найма». Японские предприятия заинтересованы в максимальном снижении текучести кадров, они используют систему, которая помогает им удерживать работников на предприятии в течение всей жизни. Полное обеспечение социальными гарантиями и прозрачная система оценивания работников, заставляет каждого сотрудника компании понимать свою важность для компании, понимать, что компания может его защитить. Сотрудники заинтересованы в самосовершенствовании, в совершенствовании компании и действующих в ней процессов. В случаях, когда фирма берет обучение сотрудников на себя, в особенности, когда это требует вложения больших средств, возникает вопрос о риске, связанным с невозвратом этих средств. Зачастую работники просто покидают фирму, не вернув вложенные в них знания и средства. Особенно остро эта проблема встает на постсоветском пространстве. В

японской системе «пожизненного найма» такой проблемы нет, так как каждый работник понимает свою важность для фирмы.

Так же одной из особенностей этой системы является обустройство детских садов и школ, спонсирование их. Сотрудники фирмы отдают своих детей в такие школы, впоследствии эти дети возвращаются в фирму после получения необходимого образования. Стоит заметить, что эта система функционирует в Японии, основана на моральных устоях японского общества, и может быть не воспринята среднестатистическим российским работником [6].

Говоря об обеспечении работников социальными гарантиями, сразу хочется вспомнить опыт советского периода, когда работа на заводе или государственном предприятии открывала перед сотрудником ряд привилегий, которые были доступны не всем. Детский сад для детей сотрудников конкретного завода, отдых в пансионате и многие другие вещи были напрямую связаны с местом работы человека. Казалось бы, что вместе с переходом бизнеса в частные руки, данная практика будет навсегда потеряна, но опыт последних лет говорит о другом.

Банк «Хоум кредит банк» в 2011 году открыл корпоративный детский сад для детей сотрудниц контакт-центра в г.Обнинске. Сделано это было для того, чтобы привлечь на работу квалифицированные кадры, большинство из которых были женщины. Несмотря на кризис и закрытие части филиалов в 2015 году, затраты на корпоративный детский сад остались на прежнем уровне [7].

Для отдельных регионов России привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов является существенной проблемой. Завод компании «Эвалар» в Бийске Алтайского края в 2008 году вложил 76 млн. руб. в строительство корпоративного детского сада на 210 мест. Ежемесячные затраты на каждого ребенка – 10 000 руб., родители платят из

них только 1600 руб. В сад могут попасть на коммерческой основе и дети, чьи родители не работают в «Эваларе». В таком случае плата составит 15 000 руб. в месяц. Всего компания тратит на детский сад 20 млн руб. в год.

По данным пресс-службы «Эвалара», текучесть кадров в компании сократилась с 13,4% в 2012 г. до 7,1% в 2014 г. И немаловажную роль здесь, по мнению компании, сыграло наличие корпоративного детского сада [7].

Проанализировав различные методы нематериального стимулирования персонала, стоит отметить, что в настоящее время, они все чаще играют немаловажную роль для формирования в компании команды из высококвалифицированных специалистов. Российская практика применения нематериального стимулирования постепенно растет и доказывает свою состоятельность, позволяя организациям достигать новых показателей эффективности и ставить перед собой самые высокие цели.

Список литературы

1. Гречиков И. Н. «Менеджмент». – М: ЮНИТИ. 2009. – 501 с.
2. Клемин Т. В. Гибкие системы вознаграждения за границей / Т. В. Клемин // Персонал Микс. – 2011. - № 1. – С. 25-26.
3. Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема / Н. В. Самоукина // Управление персоналом. – 2014. - № 7. – С. 15-21.
4. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. - № 6. – С.45-51.
5. Colley Ch. Primary Groups // Colley Ch. Social Organization. Glencoe, 1956. P.23.
6. Уткин Э.А. “Финансовое управление”. - М.: Акалис, 1996.
7. Российские компании открывают корпоративные детские сады // Интернет-издание «Ведомости» URL:
<http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/08/599649-rossiiskie-kompanii-otkrivayut-korporativnie-detskie-sadi> (дата обращения: 12.07.2016)

References

1. Grechikov I. N. «*Menedzhment*». Moscow: JuNITI, 2009. 501 p.
2. Klemin T. V. *Gibkie sistemy voznagrazhdenija za granicej*. Personal Miks, no.1, 2011. pp. 25-26.
3. Samoukina N. V. *Stimulirovanie personala kak problema*. Upravlenie personalom, no. 7, 2014. pp. 15-21.
4. Sardak S. *Motivacija ta stimuljuvannja pracivnikiv vitchiznjanih pidpriemstv*. Ukraïna: aspekti praci, no. 6, 2008. pp. 45-51.
5. Colley Ch. *Primary Groups*. Colley Ch. Social Organization. Glencoe, 1956. p. 23.
6. Utkin Je.A. «*Finansovoe upravlenie*». Moscow: Akalis, 1996.
7. *Rossijskie kompanii otkryvajut korporativnye detskie sady*. Internet-izdanie «Vedomosti». Available at:
<http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/08/599649-rossiiskie-kompanii-otkrivayut-korporativnie-detskie-sadi> (accessed July 12, 2016)

Ekaterina M. Gaponova

Student of Faculty of Management
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
mozgocentr@ya.ru

Roman S. Volodin

PhD in Economics, Associate Professor,
Faculty of Management
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
Head of the Agency of Internet Marketing "VirtProNet"
romasmok@yandex.ru

Non-financial Techniques of Staff Motivation: Foreign Experience and its Adaptation in Russia

Article is devoted to non-financial stimulation methods of personnel. The overview of the main techniques applied around the world is provided. The systems of non-financial motivation incentives accepted in the USA and Japan are described as practical material and also experience of implementation of these systems at the Russian entities is provided.

Keywords: motivation, non-financial motivation, non-financial stimulation, non-financial techniques of motivation

Выходные данные статьи:

Гапонова Е.М., Володин Р.С. Нематериальные методы стимулирования персонала: зарубежный опыт и его адаптация в России// <http://portal-u.ru>: Журнал "У". Экономика. Управление. Финансы. — 2016. URL: http://portal-u.ru/index.php?option=com_k2&view=item&id=1921:nematerialnye-metody-stimulirovaniya-personala&Itemid=1431 (дата обращения).