

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный университет  
«Высшая школа менеджмента»

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ И МОТИВАЦИИ В  
ТРАНСКОНТИНЕНТАЛЬНОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ КОНКРЕТНОГО  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ  
DEVELOPMENT OF THE REWARD AND MOTIVATION SYSTEM IN A  
TRANSCONTONENTAL COMPANY ON THE EXAMPLE OF A SPECIFIC UNIT**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса направление 38.03.02 - Менеджмент,  
профиль – Управление человеческими ресурсами, шифр образовательной программы  
СВ.5070.2017

**Бамбуриной Анны Валерьевны**

---

Научный руководитель  
к.п.н., доцент кафедры организационного  
поведения и управления персоналом  
**ЗАМУЛИН Андрей Леонидович**

---

Рецензент  
к.э.н., доцент кафедры организационного  
поведения и управления персоналом  
**Лисовская Антонина Юрьевна**

---

## ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ХАРАКТЕРЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Я, Бамбурина Анна Валерьевна, студентка 4 курса направления «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Развитие системы вознаграждения и мотивации в трансконтинентальной компании на примере конкретного подразделения», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 6.3 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «Требования к выполнению курсовой работы устанавливаются рабочей программой учебных занятий», п. 3.1.4 Рабочей программы учебной дисциплины «Курсовая работа по менеджменту» о том, что «Обнаружение в ВКР студента плагиата (прямое или контекстуальное заимствование текста из печатных и электронных источников, а также и защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите курсовых работ оценки «незачтено (F)», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».



\_\_\_\_\_  
(Подпись студента)

04.06.2021 \_\_\_\_\_  
(Дата)

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Мотивация сотрудников: определение, значение, важность.....	7
1.1 Мотивация: определение понятия, объяснение важности.....	7
1.2 Теории мотивации.....	8
1.3 Возможные риски при наличии демотивированных сотрудников в компании.....	13
Выводы.....	15
Глава 2. Способы мотивации и вознаграждения сотрудников.....	16
2.1 Почему денежная мотивация не эффективна?.....	16
2.2 Нематериальные способы мотивации и вознаграждения.....	19
2.3 Как мотивируют своих сотрудников крупнейшие мировые компании.....	23
Выводы.....	31
Глава 3. Развитие системы мотивации и вознаграждения на примере компании Google.....	32
3.1 Мотивация сотрудников в компании Google.....	33
3.2 Трудности, с которыми столкнулась компания Google в период карантина (касаемо человеческих ресурсов).....	40
3.3 Изменения, внесенные в систему мотивации и вознаграждения в процессе ее оптимизации.....	43
3.4 Оценка эффективности изменений, внесенных компанией Google в систему мотивации и вознаграждения.....	45
Выводы.....	46
Заключение.....	48
Список использованной литературы.....	51
Приложения.....	54

## *Введение*

В современном мире в связи с процессом глобализации, охватившим все аспекты нашей жизни - от использования импортных товаров в своей повседневной жизни до облегченных процессов путешествий, иммиграции и ведения бизнеса - функционирование на международной арене открывает компаниям неисчислимые возможности и пути развития. Поэтому при открытии или при принятии решений о расширении бизнеса предприниматели зачастую планируют покорение транснациональных рубежей.

Безусловно, присутствие на международном рынке сопровождается либо трудоемкими изменениями основ рабочего процесса (на этапе расширения бизнеса), либо внимательным и доскональным обдумыванием всех деталей будущих процессов (на этапе открытия бизнеса), так как именно от того, насколько слаженно протекают рабочие процессы, зависит успех компании.

Один из важнейших аспектов, который требует детальной проработки - процесс управления человеческими ресурсами.

До 90-х годов XX века человеческим ресурсам совершенно не уделяли внимания - он не считался ценным. Вместо живых людей на рабочем месте видели лишь их основную функцию - объем труда, произведенный за определенное время и за конкретную сумму денег (зарботная плата). К персоналу, в основном, относились как к расходному материалу, найти замену которому не составляет труда. Раньше не существовало таких понятий, как “перспективный сотрудник”, “звезда”, “талант”, “креативный работник”, от персонала требовались лишь определенный набор умений (при необходимости компания могла “с нуля” обучить будущих сотрудников) и достойное качество выполненной работы (чаще всего, при оценке труда рассматривалось соотношение “объем труда / стоимость”). Основным стилем управления был прямой контроль подчиненных. Он заключался в жестком контроле результативности сотрудников. Если подчиненный показывал приемлемые результаты - ему не делали замечаний, он получал установленную заработную плату. При наличии отрицательной динамики сотрудник получал выговор или штраф в зависимости от того, насколько плохо он справился со своей задачей. Если же сотрудник выделялся превосходным выполнением своей работы, он получал премию или похвалу. Однако никаких бонусных программ или систем мотивации, которые бы побуждали *всех* сотрудников работать максимально продуктивно, не существовало.

Руководство компаний, как правило, не задумывалось о том, что такие действия, как оптимизация работы сотрудников, поиск и удержание “талантов”, модернизация систем

контроля, мотивации и вознаграждения, могут значительно увеличить прибыль компании и вывести ее на новый уровень.

В условиях перенасыщения рынка труда изменилось все: отношение к человеческим ресурсам, методы организации и контроля труда, процессы поощрения и мотивации сотрудников. Главным конкурентным преимуществом современных компаний становятся их сотрудники - носители уникальных профессиональных и личностных качеств, навыков, идей, форм поведения. Чем выше навыки работника, тем выгоднее организации его удержать, а компаниям конкурентам его переманить. Кроме того, одна из основных задач руководства - раскрытие личного потенциала каждого сотрудника. Для этого создаются и применяются поощряющие программы, системы бонусов, в лучшую сторону меняются условия, в которых работают люди - все направлено на то, чтобы заинтересовать персонал в самоорганизации и активном участии в деятельности компании.

В прошлом исследователи интересовались тем, что в теории мотивирует сотрудников<sup>1</sup>. Толчком к изучению этого вопроса послужило отсутствие каких-либо исследований, которые бы показывали, что мотивирует людей ходить на работу и что вдохновляет их эту работу выполнять.

Все они в той или иной степени рассматривали следующие параметры:

- применимы ли исследования прошлых лет к системе мотивации в настоящее время;
- как вводимые с точки зрения управления персоналом новшества могут увеличить конкурентное преимущество организации;
- какие идеи и подходы имеют потенциал стать новаторскими;
- как лидерство и организационная культура могут спровоцировать изменения в структуре организации;
- может ли в целом существовать единая теория мотивации.

Учитывая эти параметры, можно задаться вопросом: как крупнейшие компании с мировым именем и признанным авторитетом на рынке выстраивают систему мотивации для своих сотрудников? Используют ли они уже изученные традиционные способы мотивации или фокусируются на более сложных и новаторских методах?

---

<sup>1</sup> Hansen B., Wade G., Hamel, T. (2003) - Successful coaches' views on motivation and motivational strategies. Journal of Physical Education, Recreation & Dance  
Sadri G., Bowen C. (2011, October) - Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Industrial Engineer

Основные задачи данной работы:

- рассмотреть всевозможные способы мотивации, которые на сегодняшний день используются крупнейшими мировыми компаниями;
- рассмотреть процесс оптимизации системы мотивации и вознаграждения на примере компании Google;
- определить, почему важно выстраивать правильную систему мотивации и вознаграждения персонала.

Цель работы - определить, на какие аспекты в развитии системы мотивации и вознаграждения следует обращать внимание и ориентироваться крупным международным организациям для достижения эффективной и слаженной работы коллектива.

## **Глава 1. Мотивация сотрудников: определение, значение, важность**

### **1.1 Мотивация: определение понятия, объяснение важности**

Во всех компаниях, частных или государственных, мотивация играет ключевую роль в побуждении сотрудников к достижению их собственных целей и целей организации.

Локк определил мотивацию как «приятное или положительное эмоциональное состояние, возникающее в результате оценки своего опыта работы». Это определение обращает внимание на два аспекта, а именно на эмоциональную привязанность работника к своей профессиональной деятельности и на преднамеренный анализ работы сотрудника работодателем. Согласно Д. Бьюкенену и А. Гучински, мотивацию можно понимать как когнитивное принятие решения, намерение которого - побудить человека к действиям, направленным на достижение определенной цели, посредством вовлечения сотрудника и мониторинга его результатов<sup>2</sup>. У каждого сотрудника мотивация может быть связана с внешними факторами - вознаграждением, условиями работы, или с внутренними - собственным желанием человека работать лучше.

Чтобы понять, что лежит в основе мотивации, необходимо сначала понять, что означает удовлетворенность работой. Согласно Локку, удовлетворенность работой - это положительная или приятная реакция, возникающая в результате оценки своей работы, достижений в работе или опыта работы<sup>3</sup>. Удовлетворенность или недовольство работой зависит от соответствия ожиданий сотрудника и реальности рабочего процесса. Чем ближе реальные условия к ожидаемым - тем выше степень удовлетворенности. Также стоит понимать, что удовлетворенность работой - это эмоциональная реакция, которую нельзя измерить физическими величинами, а можно только предположить о ее существовании или отсутствии. В зависимости от вознаграждений и стимулов, которые получают сотрудники, а также от способов поощрения руководством, люди реагируют на рабочую среду своей продуктивностью или ее отсутствием. Чтобы добиться высокой степени удовлетворенности сотрудников, а следовательно, и максимальной продуктивности, многие организации поддерживают сотрудников в их повседневной работе. Чтобы обеспечить лояльность работников и удержать “таланты”, руководство старается полностью избавиться от тех элементов рабочего процесса, которые могут вызвать недовольство. Сложность таких действий заключается в том, что из-за разнообразия людей, которые могут быть из разных поколений, разной национальности, с разной квалификацией и опытом, с разными

---

<sup>2</sup> А. Huczynski, D. Buchanan, Organizational Behaviour, 8<sup>th</sup> ed.

<sup>3</sup> Edwin Locke, Toward a theory of task motivation and incentives, 1968

культурными традициями, воспитанием и привычками, ни один элемент не может вызвать ни *всеобщего* принятия, ни *всеобщего* неодобрения. Таким образом, возникает потребность в разработке особенной системы мотивации и вознаграждения, подходящей конкретной компании с конкретными условиями функционирования.

Существует множество теорий мотивации, которые доказывают, насколько удовлетворенность и эмоциональное состояние сотрудников влияет на результаты их работы.

Практически все теоретические подходы к описанию мотивационных процессов можно разделить на три категории: содержательные теории, процессуальные теории и современные теории. Данные теории включают иерархию потребностей Маслоу, двухфакторную теорию мотивации Герцберга, теорию существования, связи и роста Альдерфера и теорию потребностей Макклелланда. Каким образом возникает мотивация и как она приводит к удовлетворению, объясняется процессуальными теориями; теории, попадающие в эту категорию, включают модель мотивации Портера-Лоулера и теорию ожиданий Врума. Современные теории мотивации включают в себя теорию справедливости, контроля и агентских отношений, а также теорию постановки целей, подкрепления и дизайна работы.

Теории мотивации можно разделить на категории в соответствии с их определениями и целями, но критический анализ показывает, что все они взаимосвязаны и приводят к удовлетворенности сотрудников. На практике, чтобы достичь эффективной мотивации персонала, необходимо совместное использование как содержательных, так и процессуальных теорий. Вся идея мотивации состоит в том, чтобы обеспечить сотрудников гарантиями занятости, хорошими условиями труда, лояльностью и чувством принадлежности к компании, а также интересными и бросающими вызов рабочими задачами.

## **1.2 Теории мотивации**

### **Теория иерархии потребностей Маслоу<sup>4</sup>**

В своей теории Маслоу предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Автор располагает потребности людей в виде иерархии (пирамиды), где они расставляются по приоритетам в соответствии с их важностью. Основываясь на основных - физических, биологических, социальных и

---

<sup>4</sup> Maslow, A., 1943. A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370 – 396



психологических - потребностях человека, Маслоу предложил теорию из пяти этапов, в которой потребности человека распределяются по разным категориям и определяются приоритеты их достижения.

Категории, в порядке убывания приоритета, располагаются следующим образом:

- физиологические потребности (еда, вода, кров, сон);
- потребность в безопасности (личная безопасность, здоровье);
- социальные потребности (общение с другими, дружба, любовь);
- потребность в уважении и признании (получение признания от других, одобрение окружающих);
- потребность в самореализации (потребность личного совершенствования, персонального развития).

Иерархия потребностей Маслоу отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации.

### **Теория МакКлелланда<sup>5</sup>**

В своей теории автор выделил три категории потребностей, которые, по его мнению, есть у всех людей: потребность в успехе, потребность в принадлежности и потребность во власти. В отличие от теории иерархии потребностей Маслоу, МакКлелланд считал, что эти потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга, но одна из них является доминирующей движущей силой. И этот доминирующий мотиватор во многом зависит от культуры и жизненного опыта человека.

### **Двухфакторная теория мотивации Герцберга<sup>6</sup>**

В своей теории Герцберг предложил следующее: он разделил все потребности на две категории - гигиенические и мотивационные факторы. По мнению автора, первая категория описывает факторы внешней среды, а вторая - характер работы. К гигиеническим факторам относятся:

- политика организации и руководства;
- условия работы;
- заработная плата;
- социальный статус;
- межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными;

---

<sup>5</sup> McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E., 1982. Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743

<sup>6</sup> Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 - 96

- степень непосредственного контроля за работой.

К мотивационным факторам относятся:

- успех;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности;
- возможность творческого и профессионального роста.

Согласно Герцбергу, гигиенические факторы отвечают за степень удовлетворенности сотрудника работой, а мотивационные - за желание сотрудников работать с максимальной эффективностью. Автор отмечает важность продвижения по службе после завершения определенных этапов своей карьеры и получения признания за особые достижения - например, когда сотрудники показывают исключительные результаты в своих предметных областях. Также Герцберг отмечал важность свободы действий - сотрудникам нужно давать возможность самостоятельно выстраивать их личный рабочий процесс.

Организации чаще всего применяют теорию Герцберга, чтобы создать возможности для «личностного роста, обогащения и признания» среди своих сотрудников.

Однако в данной теории есть аспекты, которые не раз подвергались критике. Орландо Белинг в своей работе о теории Герцберга отмечал, что в теории не проводится различие между физическими и психологическими аспектами, и не удается точно объяснить, что такое мотивационные факторы и чем они отличаются от гигиенических<sup>7</sup>. Также в своей теории Герцберг не брал во внимание тот факт, что на всех людей факторы мотивации действуют по-разному, а опирался на предположение, что все люди будут одинаково реагировать, находясь в аналогичной ситуации.

### **Теория Макгрегора<sup>8</sup>**

Модели X и Y теории Макгрегора классифицируют сотрудников как принадлежащих к одной из двух групп на основе двух наборов предположений.

В теории X люди рассматриваются с негативной стороны. Согласно ей, люди имеют “врожденную неприязнь” к работе и избегают ее, если это возможно; из-за этого их нужно принуждать, контролировать, направлять и угрожать наказанием, чтобы заставить их

---

<sup>7</sup> Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. The Academy of Management Journal

<sup>8</sup> Din, Saif & Nawaz, Allah & Farzand, Ali. (2012). Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions.

работать. Они предпочитают быть управляемыми, избегают ответственности, не имеют амбиций и хотят безопасности и защищенности.

Допущения теории Y придерживаются противоположной точки зрения: умственные и физические затраты на рабочем месте приравниваются к отдыху или игре. Внешние факторы или любые внешние угрозы не могут быть единственным вектором, влияющим на мотивацию. Люди могут проявлять осторожность и дисциплину в работе, но их стремление к достижению целей зависит от того, насколько велики награды, назначенные за такие достижения. В нормальных обстоятельствах люди могут адаптироваться к поиску ответственности, а не только принимать ее.

Теорию Макгрегора можно пояснить на примере школьной среды. Причинами неудовлетворенности учителей своей работой могут служить обучение проблемных учеников и авторитарное руководство. Чрезмерно жесткий директор, который не позволяет учителям принимать самостоятельные решения, не улучшит качество обучения сложных учеников. И наоборот - директор, умеющий делегировать полномочия и ценящий учителей, готовых брать на себя ответственность за те или иные действия по отношению к ученикам, сможет обеспечить решение сложной педагогической задачи и, следовательно, удовлетворение результатами труда.

### **Теория справедливости Адамса<sup>9</sup>**

Процессуальные теории объясняют, «как» возникает удовлетворение, а не «что» вызывает мотивацию. Теория справедливости гласит, что сотрудники будут взвешивать свой вклад в работу и результат, который они получают от нее - чем больше вознаграждение, тем больше они будут удовлетворены. Что касается этой теории, сотрудники, которые считают, что они получают от своей работы больше, чем то, что они вкладывают в нее, будут испытывать удовлетворение от работы. Определенные аспекты самой работы также определяют то, как сотрудник ее воспринимает. Разъясненные задачи приносят большее удовлетворение от работы, поскольку четкая роль порождает сотрудников, которые счастливы, преданны делу и демонстрируют большую вовлеченность в проделанную работу. Авторы определили пять основных характеристик работы, которые влияют на психологическое состояние сотрудника и влияют на его мотивацию и удовлетворенность работой, а также на уровень прогулов:

- разнообразие навыков, задействованных в задаче;
- характер задачи;

---

<sup>9</sup> Ogolo, John. (2016). Equity theory of motivation and work performance in selected South East universities

- значимость задачи;
- автономия;
- обратная связь.

Сотрудники сравнивают свое соотношение затрат и результатов с показателями других сотрудников, и, если они считают его справедливым, то будут испытывать удовлетворение. Если сотрудники ощущают неравенство в соотношении затрат и результатов по сравнению с другими сослуживцами, они становятся неудовлетворенными и менее мотивированными.

### **Теория ожидания Врума<sup>10</sup>**

Теория ожидания Врума гласит, что поведение - это продукт выбора, который можно определить по приоритетам. Идея состоит в том, чтобы получить удовлетворение и минимизировать неудовлетворенность сотрудников. Индивидуальные факторы, такие как личность и навыки, определяют производительность. Эта теория также объясняет, что производительность, мотивация и усилия находятся в пределах индивидуальной мотивации, и такие переменные, как валентность (ожидаемая ценность вознаграждения), инструментальность и ожидание, подтверждают это. Чем выше усилия в работе, тем выше производительность.

### **Модель Портера-Лоулера<sup>11</sup>**

Портер и Лоулер использовали теорию ожидания Врума в качестве основы для разработки своей модели ожидания. Подобно теории Врума, Портер и Лоулер пришли к выводу, что на мотивацию человека выполнить задачу влияет вознаграждение, которое он ожидает получить за выполнение задачи. Однако Портер и Лоулер внесли в теорию ожидания дополнительные аспекты. В их модели фактическая производительность в работе в первую очередь определяется затраченными усилиями. Но на это также влияет способность человека выполнять работу, а также индивидуальное восприятие того, в чем заключается требуемая задача. Таким образом, производительность - это ответственный фактор, который приводит как к внутреннему, так и к внешнему вознаграждению. Эти награды, наряду с чувством справедливости, приводят к удовлетворению. Следовательно, удовлетворение индивидуума зависит от справедливости вознаграждения.

---

<sup>10</sup> Vroom, A. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

<sup>11</sup> Porter, L. and Lawler, E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin Dorsey

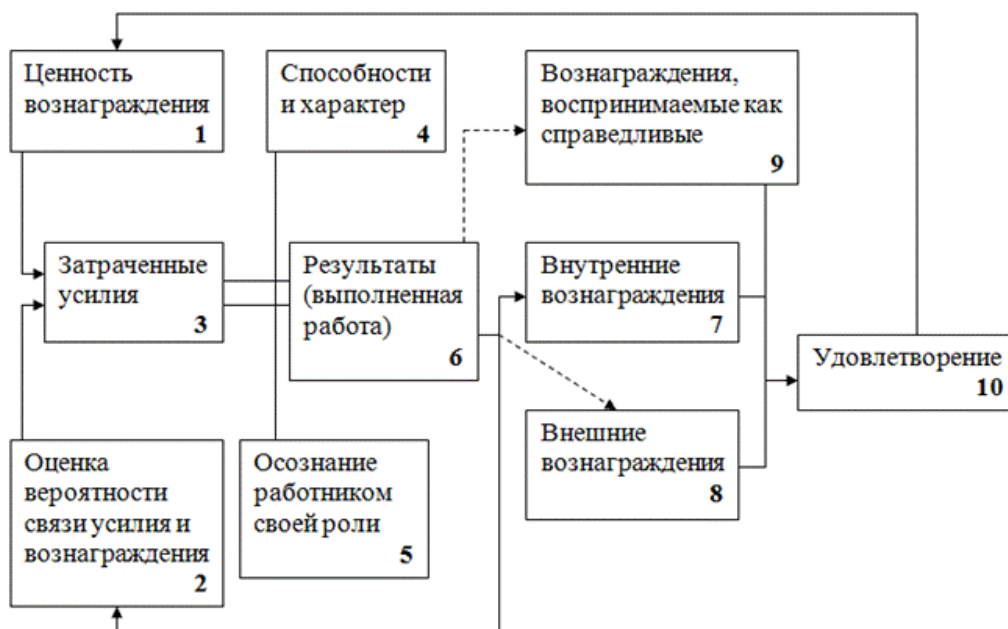


Рисунок 1: «Модель Портера-Лоулера»<sup>12</sup>

### 1.3 Возможные риски при наличии демотивированных сотрудников в компании

Сотрудники, которым не хватает мотивации на рабочем месте, являются фактором риска, когда речь идет о выполнении повседневных операций в бизнесе. Многие люди ежедневно вовлечены в сложную цепочку рабочих процессов, и невнимательность сотрудников или их нежелание работать может нанести существенный вред любой организации. Существует множество типов рисков, и создание комфортных и мотивирующих условий работы для сотрудников может помочь организациям избежать их.

#### Операционные риски

Прогулы: Ван дер Мерве и Миллер определяют прогулы как “невыход на работу сотрудников в их рабочее время”. Что касается этого определения, такие непосещения, как отпуск, военная служба, отпуск с ограниченным сроком службы и временное отстранение, не квалифицируются как прогулы и должны быть полностью исключены из последующего процесса анализа невыходов на работу. Леви дает более исчерпывающее определение прогулов как “хронической или продолжительной неявки сотрудников при исполнении служебных обязанностей”, в частности, когда характер прогулов предполагает, что либо

<sup>12</sup> Источник рисунка – онлайн-библиотека для студентов

отсутствия можно было избежать, либо сотрудники не справились с обязанностями перед работодателем в соответствии с их трудовым договором<sup>13</sup>.

Прогулы сотрудников могут привести к следующим проблемам:

- 1) низкое качество работы: безусловно, сотрудник, часто пропускающий свою работу, не может с максимальной эффективностью выполнять свои обязанности, что приводит к низкому качеству оказываемых услуг. Причем, в независимости от вида работы, выполняемой сотрудником, организация будет нести лишние убытки из-за низкой производительности сотрудника / плохого качества выполненной работы.
- 2) токсичная рабочая среда: если сотрудники позволяют себе прогуливать, то, во-первых, это влечет за собой нарушение отношений между коллегами, находящимися на одном уровне, и во-вторых, влечет искажение имиджа и статуса руководства в глазах подчиненных.

### **Кадровые риски**

Зачастую, организации желают сохранить своих сотрудников на длительный период времени, ведь компании тратят много денег и времени на поиск, подбор, обучение своих сотрудников. Неэффективная система мотивации и вознаграждения влечет за собой недовольство сотрудников рабочими условиями, что, в свою очередь, приводит к высокой текучке кадров. При возникновении данной проблемы компания автоматически несет убытки, так как все потраченные ресурсы на поиск, подбор, обучение персонала идут в никуда, и компания вынуждена нести дополнительные расходы. Текучка кадров часто приводит к сбоям в работе организации, поскольку потребуется замена персонала, а также к увеличению затрат на дополнительное обучение новых сотрудников.

### **Репутационные риски**

Отсутствие мотивации у одного из сотрудников может сильно понизить моральный дух всего коллектива. Сотрудники, которые не удовлетворены своей работой, помимо своей собственной нерезультативности, могут начать прогуливать работу, обсуждать недостатки политики руководства со своими коллегами или, что еще хуже, с клиентами, и даже прибегнуть к увольнению. Информация о всех “минусах” работы в компании может распространяться очень быстро, и, следовательно, подорвать репутацию компании.

---

<sup>13</sup> R. M. Badubi. A Critical Risk Analysis of Absenteeism in the Work Place. Journal of International Business Research and Marketing, Volume 2, Issue 6, 2017

## **Риски для здоровья**

Демотивированные сотрудники могут иметь эмоциональные и физические проблемы со здоровьем, например стресс, депрессия, хронический недосып, усталость. Заболевания, связанные со стрессом, ставят под угрозу усилия по поддержанию благосостояния сотрудников на рабочем месте. Напряженные и демотивированные сотрудники могут стать причиной несчастных случаев на рабочем месте. Рабочий стресс и другие психосоциальные факторы признаны серьезной проблемой для здоровья работников и здоровья организаций во всем мире.

## **Финансовые риски**

Высокомотивированные сотрудники всегда прилагают максимум усилий в своей работе, показывают высокие результаты и помогают компании работать продуктивно. Чем больше в коллективе лояльных и заинтересованных людей, которые готовы вкладываться в процветание компании - тем меньше она несет убытков и тем быстрее растет и развивается. Если сотрудники будут довольны, количество прогулов сократится, что приведет к сокращению расходов работодателя.

## **Выводы**

Существует множество теоретических и практических способов мотивации, при этом каждая из вышеописанных теорий предполагает определенные риски. С одной стороны, существует множество внешних факторов мотивации, основным из которых остается заработная плата. В теории она используется как главный рычаг, обеспечивающий желание сотрудника работать, однако на практике люди работают в обмен на компенсацию за свой тяжелый труд, а вот насколько далеко они пойдут, напрямую зависит от того, насколько они мотивированы. С другой стороны, самостоятельное желание людей работать, приносить пользу, создавать что-то значимое в их понимании, либо предоставлять услуги клиентам с искренним желанием им помочь тоже является достаточным и весьма весомым фактором для мотивации.

Таким образом, организациям следует стремиться к балансу между внешними факторами, которые могут повлиять на мотивацию в коллективе - и это не только фиксированное вознаграждение, но и продвижение по службе, безопасность работы, комфортные условия на рабочем месте, надбавки, бонусы и прочее - и внутренней атмосферой в коллективе. Почему это важно? Мотивированные сотрудники обладают чувством принадлежности к организации и в первую очередь ассоциируют себя с

результатами своего труда. Мотивация напрямую влияет на стремление людей к самореализации, а также на их способность к дисциплине и самоорганизации на рабочем месте - они верят в себя и верят в то, что приносят пользу организации и влияют на достижение успеха. Мотивированного работника легко удержать - это позволяет организации сэкономить средства на замену и обучение работников, а также побуждает их добиваться большего в повседневной работе, поскольку на своем рабочем месте они испытывают чувство безопасности и самоудовлетворения. Таким образом, руководство компании может сосредоточиться на управлении бизнесом, в то время как успешные и мотивированные сотрудники будут создавать команды, способные к автономному и эффективному функционированию.

## ***Глава 2. Способы мотивации и вознаграждения сотрудников***

### **2.1 Почему денежная мотивация не эффективна?**

Когда идет речь о мотивации и вознаграждении сотрудников, чаще всего в качестве основного фактора влияния в голову приходят деньги или материальное вознаграждение. В качестве примера можно взять величину заработной платы, денежные премии или компенсации. Безусловно, нельзя отрицать, что деньги помогают мотивировать и стимулировать работников. Однако в реальности деньги - далеко не решение всех проблем, особенно когда дело касается выстраивания системы вознаграждения и мотивации персонала.

Проблема возникает в том случае, если деньги рассматриваются как единственный способ поддержать мотивацию на рабочем месте. При таком подходе все многочисленные нематериальные способы мотивации уходят на второй план или вообще забываются, и возникает ощущение, что единственный способ побороть проблему - решить ее, задействуя деньги.

На самом же деле с вовлечением сотрудников в рабочий процесс, стимулированием результативности, а также с повышением уровня благополучия и удовлетворения сотрудников такой подход не помогает.

Существует множество исследований, которые демонстрируют, что в списке ключевых факторов мотивации персонала деньги находятся на впечатляюще низких позициях. В одном из таких исследований этот вопрос рассматривается более подробно. Комплексный мета-анализ способов мотивации сотрудников, проведенный Тимоти Джаджем и Рональдом Пикколо, показал, что деньги не обладают той силой, которую им обычно присваивают. Исследование объединило 120 лет исследований, в которых приняли



участие более 15 000 человек. В ходе исследования было обнаружено, что уровень оплаты труда коррелирует с уровнем удовлетворенности работой менее, чем в 2% случаев. Кроме того, результаты были стабильными независимо от того, в какой точке мира находились респонденты<sup>14</sup>.

С другой стороны, конечно, заставить людей работать бесплатно на постоянной основе невозможно. В связи с этим ниже представлены существующие способы монетарного вознаграждения, а также преимущества и недостатки использования денег в качестве мотивации.

Возможные способы монетарного вознаграждения:

- Заработная плата / оклад
- Повышение зарплаты часто рассматривается как награда за упорный труд и почти всегда является стандартной частью продвижения по службе.
- Денежные вознаграждения
- Премии в качестве поощрения, доплаты и выплаты, например за выслугу лет, при рождении ребенка, за научную степень, за ведение учебной деятельности (помимо основного места работы), другие компенсации (транспорт, питание, спорт, мобильная связь).
- Дополнительные выплаты в виде опционов на акции или выплат процентов от выполненной работы.

Итак, перейдем к преимуществам и недостаткам использования денег в качестве мотивации.

#### **Плюсы:**

- Простота  
Это основная причина, по которой менеджеры используют деньги, чтобы мотивировать людей. Дать сотруднику повышение или денежный бонус зачастую не требует усилий или больших затрат. Нет необходимости в персонализации, и руководству не нужно много знать о человеке. Именно простота делает деньги излюбленным методом выделения индивидуальных достижений.
- Краткосрочное повышение производительности  
Использование денег может помочь мотивировать сотрудников работать усерднее в краткосрочной перспективе. Например, в случае, когда нужно выполнить сложный

---

<sup>14</sup> Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw, Bruce L. Rich. The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior* 77 (2010) 157–167

проект в сжатые сроки. В таких случаях большинство немонетарных способов мотивации будут бессильны. Использование денежных стимулов может дать сотрудникам краткосрочный импульс мотивации, необходимый для реализации такого проекта. Вариация бонусной схемы может поднять производительность выше нормального уровня до завершения проекта.

- Элемент контроля

Правильная схема денежного стимулирования может дать сотрудникам чувство контроля над своим финансовым положением. Сотрудник может планировать повышение своей зарплаты в будущем, что будет помогать ему достигать успехов в личной жизни. Знание, что, если они будут усерднее работать или выполнять определенные задачи, они смогут увеличить свой доход, дает толчок, которым сотрудник в праве воспользоваться.

Простота внедрения и краткосрочный прирост производительности делают деньги привлекательным выбором. Но у использования денег в качестве мотиватора есть много недостатков. Ниже перечислены некоторые из минусов.

- Вызывает привыкание

Когда руководство компании полагается на деньги как на один из основных способов мотивации сотрудников, они начинают ожидать денежного вознаграждения за упорный труд. По сути, они становятся зависимыми от монетарной системы стимулирования. В таком случае, если забрать или уменьшить денежное вознаграждение, может оказаться, что работники перестанут прикладывать максимум усилий. Когда люди привыкают, что деньги используются как основной рычаг стимулирования, им становится сложно мотивировать себя, когда деньги не предлагаются. Такая ситуация может иметь катастрофические последствия для бизнеса. Организация, в которой привыкли только к денежной мотивации, должна будет специально выделять в бюджет денежные стимулы, необходимые для того, чтобы сотрудники продолжали работать. И руководство не сможет отказаться от этих стимулов и рассчитывать на такую же отдачу. Такая «зависимость» работает в обоих направлениях. Многие менеджеры привязаны к идее использования денег для стимулирования мотивации на рабочем месте. У них либо нет других идей, либо они думают, что ничто другое не будет работать лучше, чем деньги. Во всех случаях организация несет издержки, а рабочая среда меняется.

- **Денежные стимулы препятствуют инновациям**  
Большинство менеджеров хотят, чтобы их сотрудники были творческими и креативными и предлагали новаторские идеи. Ведь именно свежие, новые идеи помогают организациям избежать застоя. Использование денег в качестве мотивации не способствует развитию такой установки, а вместо этого побуждает сотрудников действовать не на благо компании, а чтобы заработать максимальное количество денег. Например, если в каком-либо отделе давать денежный стимул любому, кто достигнет установленной цели, команда приложит все усилия для достижения этой цели, но при этом они не будут придумывать никаких свежих идей, которые могли бы принести пользу организации. Они просто будут стараться достигнуть поставленной цели. Если распространить такие схемы на всю организацию, проблема усугубится.
- **Деньги не решают проблемы благополучия**  
Деньги могут дать сотрудникам организации краткосрочную поддержку для решения насущных проблем. Но когда дело доходит до того, как вдохновить команду, деньги почти не играют роли. Люди *ожидают* оплаты за свой труд. Но они также хотят работать в среде, которая заставляет их чувствовать себя счастливыми при выполнении своей работы. Людям нужно, чтобы их работа имела смысл, а рабочая среда была приятной. Неважно, сколько денег зарабатывает организация. Если работники демотивированы или неудовлетворены рабочими условиями, уровень мотивации всегда будет падать. А денежная мотивация даст только краткосрочный импульс, прежде чем снова возникнут те же проблемы. Деньги не влияют на эмоциональное благополучие людей. Полагаться на них при решении каждой возникающей мотивационной проблемы означает игнорировать первопричины.

## **2.2 Нематериальные способы мотивации и вознаграждения**

Нематериальные способы мотивации и вознаграждения имеют ряд преимуществ по сравнению с другими формами вознаграждения. Они более рентабельны, потому что в центре внимания оказывается само признание, а ценность с точки зрения сотрудника проистекает из акта признания.

Кроме того, нематериальное вознаграждение дает незамедлительный эффект. Поощрение сотрудников такими вещами, как бонусы или повышение заработной платы,

может занять время, а это означает, что оно потеряет часть своего воздействия. Лучший способ наградить сотрудника - сделать это сразу.

Также нематериальные способы мотивации лучше подходят для удержания сотрудников. Сотрудник, который остается в организации только из-за высокой заработной платы, может быть легко переманен другой компанией. Немонетарные вознаграждения же помогают выстроить отношения с сотрудниками и повысить их лояльность компании.

Нематериальные способы мотивации сотрудников можно разделить на две группы: “физические” и “психологические”. В первую группу входят те способы мотивации, которыми сотрудники могут физически воспользоваться. Примеры таких способов перечислены ниже.

- Предоставление бесплатного питания в офисе
- Предоставление бесплатного транспорта (трансфер до работы / дома)
- Наличие бесплатного фитнес-зала в здании офиса
- Предоставление бесплатных занятий спортом (йога / растяжка / борьба / пилатес и пр.)
- Предоставление полной медицинской страховки
- Предоставление психологической помощи (консультации с психологом, коуч-сессии)
- Наличие настольных игр в офисе (настольный теннис / футбол / хоккей и пр.)
- Возможность брать в офис домашних питомцев
- Возможность отводить детей бесплатный (или оплачиваемый организацией) детский сад (в некоторых случаях - прямо в офисе)
- Предоставление права на бесплатный перелет домой (чаще всего, 1 раз в год)
- Предоставление дополнительных дней отпуска
- Предоставление права на получение бесплатной продукции компании (раз в определенный период времени)

Помимо перечисленных “физических” способов нематериального стимулирования и вознаграждения существуют также “психологические” способы мотивации сотрудников, которые нельзя измерить физическими величинами.

- Празднование побед

Каждый раз, когда команда достигает цели или доходит до важного рубежа, это повод для празднования. Часто бывает так, что руководители полностью игнорируют эти достижения, они не выражают благодарности своим сотрудникам. Неспособность праздновать особенно разрушительна, когда сотрудники сделали все возможное. Если не

признавать успех, то постепенно вдохновение и желание активно работать над следующим проектом начнет пропадать. Именно поэтому важно праздновать все победы, какими бы маленькими они ни казались. Есть много способов отпраздновать. Небольшая корпоративная вечеринка в конце недели или пицца в обеденное время покажут сотрудникам, что руководителям не все равно. А дополнительный бонус таких мини-праздников заключается в том, что это объединяет коллег и укрепляет их связь друг с другом.

- Избегание рутинных задач

Рутинная работа - серьезная угроза мотивации. Сотрудник, оказавшись в ситуации, когда перед ним ставятся однообразные задачи, начинает медленно терять мотивацию, поскольку рутина вызывает скуку. Даже самые интересные задачи становятся скучными, если выполняются ежедневно на протяжении долгого периода времени. Поэтому даже если в начале своей работы сотруднику нравились его обязанности, и он был мотивирован на результат, то при выполнении однообразных задач он постепенно станет неудовлетворенным, что выльется в низкую результативность.

Перерывы в рутине (например, выполнение уникальных, творческих, небанальных задач, участие в особых проектах) могут иметь огромное влияние на мотивацию сотрудников. Важно позволять сотрудникам раскрыть свой творческий потенциал. Безусловно, рутинные дела тоже нужно делать, но если это будет единственный спектр задач, выполняемый сотрудниками, они быстро потеряют мотивацию.

- Поощрение внутренней мотивации

Деньги - это внешний мотиватор, потому что они обеспечивают прямую награду за действие. Но при внутренней мотивации награда исходит от самого действия. Внутренняя мотивация возникает, когда сотрудник работает над тем, что ему небезразлично и верит в цели организации, и она должна поощряться. На внутреннюю мотивацию влияют ценности, культура и видение организации. Если работники не верят в то, что они делают, они будут работать усердно и выкладываться на максимум.

- Поощрение креативности

Креативность позволяет сотрудникам творчески выражать себя. Важно помнить, что все работают по-разному. Некоторые люди предпочитают быть частью команды. Другие ценят возможность уединиться, чтобы обдумать новые идеи. Самое главное, чтобы организация давала сотрудникам возможность придумывать новые идеи и разрабатывать творческие подходы к решению проблем. Не менее важно *учитывать* идеи сотрудников и реализовывать лучшие из них. Демонстрация того, что руководство воплощает новые идеи

в жизнь - один из лучших способов стимулировать мотивацию на рабочем месте. Кроме того, это помогает бизнесу избежать застоя.

- Внесение изменений в рабочую обстановку

Даже такая простая вещь, как перестановка мебели в офисе или использование более ярких цветов, может повысить уровень мотивации. Естественное освещение также является сильным мотиватором. В исследовании «Impact of Workplace Daylight Exposure on Sleep, Physical Activity, and Quality of Life» выяснилось, что у людей, которые работают в офисных помещениях с большими окнами, улучшается качество сна, и они получают дополнительные 46 минут сна в сутки. Больше отдыха означает меньше стресса, а следовательно, и более высокий уровень мотивации<sup>15</sup>. Добавить изменения можно абсолютно по-разному, например, если в офисе нет окон, можно дать возможность сотрудникам выходить гулять на улицу. Даже небольшое изменение установленного рабочего процесса может иметь огромное влияние.

- Подробное объяснение задач

Многие менеджеры стараются максимально упростить процесс назначения конкретной задачи сотрудникам. Они просто говорят людям, что им делать, и оставляют все как есть. Однако это не способ вдохновить команду. Если работники не имеют представления о цели, стоящей за задачей, вероятность того, что они приложат к ней все свои силы, снижается. При назначении задач сотрудникам нужно объяснить конечную цель и рассказать глобальную обстановку. Это помогает сотрудникам увидеть, чего руководство хочет достичь, и это мотивирует их, поскольку они видят честность и прозрачность по отношению к себе.

- Регулярная обратная связь

Взаимодействие руководства со своими сотрудниками влияет на мотивацию на рабочем месте. Работники часто хотят знать результаты своего прогресса и понимать, что они могут сделать для улучшения. Если руководство не дает обратной связи, оно лишает сотрудников возможности развиваться. Проведение еженедельных или ежемесячных сеансов обратной связи позволит людям сосредоточиться на том, что у них хорошо получается, и, при необходимости, изменить тактику работы.

- Поощрение автономии

Микроменеджмент отрицательно сказывается на производительности сотрудников. Чем больше и глубже степень контроля, тем больше “загнанным в клетку” и угнетенным

---

<sup>15</sup> Boubekri, M. & Cheung, Ivy & Reid, Kathryn & Wang, Chia-Hui & Zee, Phyllis. (2014). Impact of Windows and Daylight Exposure on Overall Health and Sleep Quality of Office Workers: A Case-Control Pilot Study. Journal of clinical sleep medicine : JCSM : official publication of the American Academy of Sleep Medicine. 10. 603-11. 10.5664/jcsm.3780.

чувствует себя работник. Руководство должно понимать, что может доверять своим подчиненным. Для этого важно давать людям самостоятельно решать поставленные перед ними задачи и не контролировать каждый их шаг.

- «Золотое правило»

«Золотое правило» - это простое правило, которое должны помнить все менеджеры: «Поступайте с другими так, как вы бы хотели, чтобы они поступали с вами».

Руководству не следует забывать, что они тоже когда-то начинали свою трудовую деятельность и являются такими же сотрудниками, как и их подчиненные. Даже глава организации является ее частью, как и все остальные сотрудники. Не может быть одного правила для одного сотрудника и другого для всех. Привлечение всех к ответственности в соответствии с одним и тем же набором правил - один из лучших способов мотивации сотрудников. Также “золотое правило” распространяется и на отношение к сотрудникам. Уважение и поощрение побуждает людей проявлять максимальные способности, они мотивируются, потому что видят, что руководство ценит их и считает равными себе.

### **2.3 Как мотивируют своих сотрудников крупнейшие мировые компании**

Как уже было сказано ранее, деньги - это один из краткосрочных способов мотивации персонала. Но нельзя полагаться только на него при решении проблем, связанных с благополучием сотрудников в организации. Крупнейшие компании с мировой известностью понимают это и используют множество немонетарных инструментов мотивации персонала. Ниже представлены несколько примеров того, как крупные игроки решают проблемы мотивации.

#### **Facebook**

Facebook, один из основных мировых технологических гигантов, уделяет большое внимание способам мотивации команд. Один из наиболее креативных способов мотивации сотрудников заключается в гибкости, которую он обеспечивает. Все начинается с мобильности. Большинство организаций предоставляют настольные компьютеры и выделяют офисные помещения своим сотрудникам. Facebook также предоставляет офисные помещения, но вместо настольных компьютеров он выдает сотрудникам ноутбуки, которые позволяют людям перемещаться и самостоятельно решать, где они хотят работать. Если в офисе становится слишком шумно, душно или некомфортно, люди могут свободно перейти в кафетерий или найти укромный уголок вдали от шума и суеты. В

зданиях Facebook также есть библиотеки и конференц-залы, которыми могут пользоваться сотрудники. Таким образом, Facebook не наказывает своих сотрудников за то, что они не работают за своими рабочими столами. Он понимает, что люди по-разному воспринимают комфорт. Принимая это во внимание, он делает своих сотрудников счастливыми и повышает мотивацию на рабочем месте.

Но на этом гибкость не заканчивается. Facebook также учитывает личные потребности своих сотрудников. Например, он не устанавливает жестких рабочих часов. Опять же, это показывает отличное понимание различий между людьми. Некоторые предпочитают приходить рано утром, другие - полуночники, которые лучше всего работают вечером. Facebook использует гибкий график работы как один из ключевых способов мотивации сотрудников. Кроме того, у сотрудников есть возможность работать из дома, когда это необходимо. Тот факт, что Facebook предлагает своим людям такую гибкость, является мощным мотиватором, не требующим денег.

Также стоит обратить внимание на подход к управлению, который в данной компании сосредоточен на скорости принятия решений и принятии любых, даже самых рискованных вариантов.

Большинство корпоративных культур отрицательно относятся к рискам, во многих случаях до такой степени, что каждый боится потерпеть неудачу хотя бы раз. Facebook - полная противоположность; его культура поощряет смелое принятие решений и риски. Корпоративный подход Facebook иллюстрируется следующими лозунгами: «Самое рискованное - это не рисковать», «Мы призываем всех принимать смелые решения, даже если это иногда означает ошибаться», «В мире, который меняется так быстро, вы гарантированно проиграете, если не пойдете на риск»<sup>16</sup>. Такой подход позволяет сотрудникам спокойно относиться к неудачам и не бояться экспериментировать. Такой же эффект на сотрудников имеет следующий подход: в Facebook руководство активно поощряет способность сотрудников действовать невероятно быстро, даже если это приводит к сбоям или ошибкам. У многих фирм есть лозунги, но Facebook доходит до крайности, *рисует* лозунги корпоративной культуры на стенах по всему предприятию, а один из самых известных слоганов Facebook - «Двигайся быстрее и ломай вещи». Концепция основана на идее генерального директора: «Если вы никогда ничего не сломаете, вы, вероятно, не двигаетесь достаточно быстро». Один из основных лозунгов компании гласит: «Мы меньше боимся ошибиться, чем упустить возможность». Другой слоган подчеркивает

---

<sup>16</sup> Kevin Daum. 26 Inspiring Quotes From Facebook Founder Mark Zuckerberg (2016). Inc. Online Magazine



важность *завершения и реализации* вещей, а не ожидания, пока они не станут идеальными, и этот слоган звучит так: «Сделано лучше, чем идеально»<sup>17</sup>.

Что касается физически существующих стимуляторов, Facebook предлагает своим сотрудникам невероятно широкий выбор бесплатного питания. Бесплатное питание удерживает сотрудников в кампусе. Поскольку работники могут поесть, практически не отходя от рабочего места, они тратят гораздо меньше времени на перерывы, и, соответственно, больше времени уделяют работе. В штате компании более 3000 сотрудников, все они разных национальностей, с совершенно разными вкусовыми предпочтениями и режимами питания. Поэтому компания предлагает бесплатную дневную и ночную еду, которая подходит для каждой «общей группы питания». Например, в столовой предлагаются фаст-фуд из разных стран (гамбургеры, пицца, тако), здоровая пища (салат-бар, кафе здорового питания), сок-бар, японская еда (суши и роллы), вегетарианская и веганская пища, мясная продукция (барбекю и гриль), сладкий бар (мороженое, сладости, сдобные продукты), а также эспрессо-бар с неограниченным количеством закусок в течение дня. Сотрудники компании с большим удовольствием пользуются преимуществом бесплатного питания.

## **Unilever**

Unilever является одним из крупнейших поставщиков товаров повседневного спроса в мире. Эта англо-голландская транснациональная корпорация работает по всему миру с дочерними предприятиями примерно в 100 странах. Компании принадлежит более 400 торговых марок; при этом деятельность компании в основном сосредоточена на 14 основных брендах, которые приносят совокупный доход более одного миллиарда евро в год<sup>18</sup>. Имея такой широкий спектр операций по всему миру, организация может столкнуться с проблемами, связанными с управлением человеческими ресурсами; однако Unilever с помощью эффективных стратегий управления человеческими ресурсами доказали, что являются одним из самых привлекательных работодателей в мире. Компания признает, что ее эффективность напрямую зависит от результативности работы ее сотрудников во всем мире, поэтому Unilever придает большое значение мотивации своих работников.

Стратегическое руководство Unilever осознает, что счастье сотрудников напрямую влияет на успех и рост компании, поэтому в компании уделяется большое внимание правам человека, регулярно проводятся опросы сотрудников, внешний аудит и различные тренинги. В Unilever постоянно придумывают новые способы проверки удовлетворенности

---

<sup>17</sup> Kevin Daum. 26 Inspiring Quotes From Facebook Founder Mark Zuckerberg (2016). Inc. Online Magazine

<sup>18</sup> Официальный сайт компании Unilever Россия. Unilever 2021

работников, чтобы быть уверенными в их благополучии. Например, дочерняя компания Unilever «Unilever Klev» установила устройство<sup>19</sup>, которое ежедневно отслеживает мотивацию людей и их удовлетворенность работой. От сотрудников требуется вводить данные о своем настроении на устройство каждый день в конце рабочего дня, и эта информация помогает руководству видеть общую картину и оперативно реагировать при возникновении проблем.

Также на внутреннем портале компании запустили «Центр социального воздействия», который помог сотрудникам познакомиться с ее социально-общественной деятельностью. Это оказало положительное влияние на общую атмосферу в коллективе и создало прочную ассоциацию бизнеса с корпоративной социальной ответственностью. Центр также распространял информацию о правах человека, в частности о правах на рабочем месте.

В целом, основные цели компании, касающиеся мотивации сотрудников, заключаются в создании благоприятной среды на рабочих местах, поддержке физического, умственного и эмоционального благополучия людей, а также помощи им в достижении их индивидуальных целей. Руководство компании считает, что люди, которые четко понимают, чего хотят, «приносят» свои личные цели на рабочее место, что помогает им чувствовать заинтересованность и позитивно относиться к своему благополучию и своему развитию в Unilever. Поэтому Unilever разработал семинар «Узнай свою цель»<sup>20</sup> для своих сотрудников, чтобы дать людям возможность определить свои личные цели и положить их в основу своего развития и карьеры. Результаты семинара превзошли все ожидания, и компания сделала его ежегодным мероприятием. На данный момент это помогло более чем 54 000 сотрудников Unilever раскрыть свои индивидуальные цели.

Также Unilever уделяет очень большое внимание психологическому здоровью своего персонала. В компании считается, что все работники и их семьи должны иметь возможность получить психологическую поддержку за один телефонный звонок или в один клик.. Для этого в компании работает глобальная программа помощи сотрудникам (EAP), которая предоставляет поддержку 24 часа в сутки, 365 дней в году и доступна по телефону, через SMS-сообщения, электронные письма или веб-чаты. Программа предоставляет ряд возможностей борьбы со стрессом и депрессией, например доступ к консультационным

---

<sup>19</sup> Rebecca Lundin. Engagement surveys for employees: How Unilever started tuning in to employees in real time (2016)

<sup>20</sup> Официальный сайт компании Unilever Global. Unilever 2021

услугам психолога, курсы по снижению стресса на основе осознанности, коучинг, курсы по финансовому благополучию и обучение устойчивости.

Более того, Unilever не забывает и про физическое здоровье своих сотрудников. В компании существует команда Global Health, цель которой - создать и поддерживать безопасную и здоровую рабочую среду. Global Health - это разнообразная группа опытных и хорошо подготовленных медицинских специалистов, работающих по всему миру, которая обеспечивает бесплатные медицинские проверки перед приемом на работу, ежегодные медицинские осмотры сотрудников и, при необходимости, доступ к лучшей медицинской помощи. Эта команда также занимается изучением новейших научных данных и технологий, чтобы гарантировать работникам компании доступ к лучшим доступным вариантам тестирования и лечения.

## **Airbnb**

Успех Airbnb в достижении высокого уровня благополучия сотрудников основан на трех важных аспектах: формировании культуры гостеприимства, вдохновении на выполнение миссии компании, и построении доверия и независимости. Airbnb считает, что, если о работниках хорошо заботиться, они, в свою очередь, будут хорошо заботиться о клиентах.

Сделать так, чтобы люди почувствовали себя желанными гостями - это суть культуры Airbnb. В доброжелательной среде люди чувствуют себя частью чего-то целого и ощущают свою ценность. Исследование удовлетворенности работой и вовлеченности, проведенное в 2016 году Обществом управления человеческими ресурсами, показало, что люди хотят чувствовать себя ценными и вовлеченными, и что уважительное отношение ко всем работникам является фактором № 1 в общей удовлетворенности людей работой<sup>21</sup>. Для Airbnb создание доброжелательной и инклюзивной культуры - это не что-то временное, длящееся на протяжении одного проекта или программы. Руководство компании считает, что ощущение чувства принадлежности должно присутствовать во всем: от приема на работу и адаптации до материального обеспечения и питания. Недавно вся HR-функция в Airbnb была пересмотрена, чтобы сосредоточиться на этой цели.

Для продвижения культуры гостеприимства Airbnb использует интранет. Сотрудники информируются о днях рождения и юбилеях коллег через интранет. Более того, каждый может получить доступ к своей собственной веб-странице, которая предназначена для общения во внутренней сети. Компания прилагает усилия для объединения людей из

---

<sup>21</sup> Christina Lee. Employee job satisfaction and engagement. Revitalizing a Changing Workforce. Research report by the Society for human resource management 16-0060

разных регионов, будь-то онлайн или личные встречи. Например, во время пандемии Covid-19 компания устроила корпоративную конференцию OneAirbnb, на которую собрались все представители компании на четыре дня.

Что касается физического гостеприимства, все рабочие помещения компании излучают ощущение радушия, процветания и домашнего уюта. Помещения Airbnb специально спроектированы так, чтобы вдохновлять людей на общение и единство. Сотрудники вольны объединяться с коллегами и работать из любой точки здания. Также Airbnb позволяет своим работникам приводить домашних животных на работу. Это огромный плюс для тех, кто боится оставлять своего питомца одного дома на несколько часов. Фактически, этот небольшой факт позволяет сотрудникам компании содержать домашнее животное, которое они не смогли бы завести в другой ситуации. Такой прием позволяет компании удерживать людей и повышать уровень лояльности.

Airbnb концентрируется не только на обеспечении внимания и доброжелательности к своим сотрудникам, но и на внедрении вдохновляющей миссии, которая мотивирует людей. В современном мире многие молодые люди, которые составляют большую часть сотрудников компании, заинтересованы в том, чтобы внести свой вклад в развитие общества и исправление глобальных несправедливостей. В частности, для миллениалов получение денег - не главная цель. Им важно иметь возможность сделать что-то большее, проявить себя.

Airbnb удалось разработать вдохновляющую, современную миссию, которая состоит в том, чтобы «создать более взаимосвязанный мир». Чем больше люди общаются друг с другом и чем больше расширяют свой кругозор, тем больше они имеют возможность повлиять на решение глобальных проблем. Миссия компании находит огромный отклик у сотрудников Airbnb и ради нее они готовы работать максимально усердно. Airbnb считает, что компании, которые помогают объединить людей с их лучшими мотивами, придавая им смысл и цель, имеют преимущество. Способ распространения миссии начинается с процесса набора персонала. При приеме на работу компания стремится к тому, чтобы новые сотрудники соответствовали ценностям и могли идентифицировать себя с миссией Airbnb. Кандидаты, которых ищет Airbnb, - это те, которые уже живут в соответствии с ценностями Airbnb в своей обычной жизни.

Еще один ключевой элемент и строительный блок успеха Airbnb - это построение доверия и автономии. Чувство, что работодатель верит в них, дает людям свободу и позволяет им генерировать новые идеи. Airbnb верит в своих сотрудников и дает свободу действий. Каждый человек имеет влияние, например, он сотрудник может самостоятельно реализовать запуск нового проекта, но в то же время работники всегда помнят, что каждый

из них несет индивидуальную ответственность за создание максимальной ценности для пользователей и компании.

Наконец, Airbnb укрепляет доверие и автономию с помощью работы в командах. Обычно сотрудники работают в плотных рабочих группах не более 10 человек, что помогает им обмениваться ценными знаниями и опытом.

## **L'Oréal**

В L'Oréal сотрудники являются неотъемлемой частью компании; они не просто люди, которые работают в организации, они – главный двигатель прогресса, именно работники компании воплощают идеи в реальность.

Чтобы быть в курсе, чего именно они хотят, компания ежегодно проводит общий опрос. Этот опрос побуждает всех сотрудников вносить предложения о том, что они хотели бы видеть в пакете льгот, какие механизмы рабочего процесса они хотели бы изменить, рассказывать о том, что вызывает у них недовольство и дискомфорт. Учитывая результаты опроса, позже разрабатывается план действий для достижения благополучия и устойчивого развития. Например, в результате одного из ежегодных опросов компанией был выделен бюджет для финансирования ряда мероприятий, включая йогу и зумбу, сквош-клуб и уроки музыки для персонала. Такая демократизация и принятие во внимание мнения сотрудников помогают L'Oréal поддерживать прямую связь с ними и предвидеть возникновение проблем, связанных с их благополучием и мотивацией.

Также компания внедрила систему гибкого обучения, благодаря которому работники получили право принимать решения в части своего развития. Гибкое обучение позволяет сотрудникам проходить обучение там и тогда, когда оно им необходимо: они могут выбрать тему и занятие из списка учебных курсов, составленных отделом управления человеческими ресурсами.

Более того, в L'Oreal заботятся о достижении полного баланса между личной жизнью и работой - знаменитого work-life balance. Существуют определенные методы, с помощью которых компания может помочь сотрудникам в достижении баланса.

Во-первых, компания придерживается гибкого режима работы: это позволяет людям выполнять работу тогда, когда они продуктивны, а не в фиксированный период. Также сотрудникам разрешено работать из дома время от времени, один раз в месяц или неделю, в зависимости от обстоятельств.

Во-вторых, компания проводит мониторинг сотрудников: поддерживает людей, которые сталкиваются с любыми проблемами в личной и профессиональной жизни. Это

позволяет сохранить квалифицированных работников в организации на длительный период времени.

В компании также поощряется командная работа: это очень важный аспект для L'Oreal, который мотивирует сотрудников сосредоточиться на улучшении результатов. Сотрудничество с коллегами не только создает приятную рабочую обстановку, но и приводит к обмену знаниями и опытом. При совместной работе люди учатся у своих коллег, начальников и сами делятся своими уникальными умениями.

Что касается вовлечения сотрудников в рабочий процесс, существуют так называемые «сессии слияния», которые проходят каждый месяц. На них руководящее лицо организации обсуждает успехи и проблемы компании, а также текущие рыночные изменения. В первые 20 минут сессии руководитель делится глобальными перспективами и посвящает работников в ближайшие цели и планы. Оставшееся время посвящается открытому обсуждению с сотрудниками любой волнующей темы и оказанию им помощи в любых проблемах.

## **Netflix**

Руководство Netflix верит, что истинное и неизменное счастье в работе приходит тогда, когда сотрудники глубоко вовлечены в решение проблемы и работают плечом к плечу с талантливыми людьми, которые тоже вовлечены в ее решение, а также от осознания того, что клиент любит продукт или услугу, над созданием которых сотрудники усердно работают. Поэтому в Netflix основным способом мотивации сотрудников является допуск к интересным и трудным задачам. Компания считает, что талантливые коллеги и сложные задачи, которые нужно решать, - это самые сильные мотиваторы, способствующие эффективной работе, энтузиазму и вовлеченности.

Что касается оценки эффективности сотрудников, Netflix перестал проводить официальные опросы, а ввел неформальные «обзоры на 360 градусов». Работают обзоры просто: люди должны оценить эффективность и результативность своих коллег и указать, что, по их мнению, коллеги и руководители должны начать, продолжить или перестать делать. Что интересно, когда только ввели такую систему – она была анонимна, но со временем компания перешла на подписанные анкеты, а многие сотрудники стали проводить свои «обзоры на 360» лицом к лицу.

Один из самых главных подходов Netflix по отношению к своим сотрудникам – безоговорочное доверие. Следующий способ мотивации, который использует Netflix, всегда вызывает большое удивление у руководителей крупных компаний. Дело в том, что компания отошла от официальной политики в отношении режима отпусков и оплаты

отпускных дней и разрешила сотрудникам уходить в отпуск в удобное им время, просто предупредив руководителя, и пользоваться деньгами компании, когда они уходят в отпуск. Политика компании состоит из четырех слов: «Действуйте в интересах Netflix». Компания решила просто потребовать ответственного поведения у своих сотрудников. Руководство сообщило, что они ожидают экономной траты денег компании, как если бы это были собственные деньги сотрудников. Удивительно, но отказ от формальной отпускной политики снизил затраты: многие крупные компании по-прежнему используют турагентов и платят им гонорары для бронирования поездок, чтобы обеспечить соблюдение официальной политики в отношении поездок. Netflix же смог сэкономить деньги, позволив сотрудникам самостоятельно бронировать поездки в Интернете.

Итак, рассмотрев примеры крупных международных компаний, можно прийти к выводу, что все компании фокусируются на разных аспектах относительно мотивации персонала, но все эти аспекты имеют общие темы: они сосредоточены на создании приятного и продуктивного рабочего места. Они демонстрируют понимание личных потребностей сотрудников. Забота о сотрудниках помогает компаниям сохранять мотивацию в коллективе. Деньги - лишь один из многих инструментов мотивации персонала. Более того, этот инструмент значительно менее эффективен, когда речь идет о долгосрочной производительности. Перечисленные же методы ориентированы на долгосрочные цели - поддержание вовлеченности сотрудников в рабочий процесс и создание максимально благоприятных условий для работы. Неудивительно, что все упомянутые выше организации достигли больших успехов и являются примером и ориентиром для других компаний в отношении организации рабочего процесса.

## **Выводы**

Говоря о мотивации сотрудников на рабочем месте, можно сделать следующие выводы. Безусловно, можно мотивировать сотрудников при помощи монетарного вознаграждения. При умеренном использовании денежные стимулы могут быть хорошим способом достижения краткосрочных целей. Однако денежное вознаграждение не позволяет создать долгосрочную мотивацию на рабочем месте. Для этого понадобятся более эффективные инструменты мотивации персонала. Нужно всегда помнить, что сотрудники компании - люди, у которых есть свои цели, помимо целей компании, как личные, так и профессиональные. Им нужно чувствовать, что их работа имеет важность и что она ценится руководством. Чтобы поддерживать мотивацию сотрудников, важно

позволять им воплощать в жизнь свои идеи, вводить новшества, творить, помогать им достигать своих личных целей. Если руководство компании будет уделять внимание вышеперечисленным аспектам, сотрудники будут чувствовать себя мотивированными и, следовательно, будут показывать максимальную эффективность.

### ***Глава 3. Развитие системы мотивации и вознаграждения на примере компании Google***

В предыдущих главах речь шла о важности системы мотивации и вознаграждения и методах мотивации сотрудников в различных компаниях. Были рассмотрены всевозможные теории мотивации, плюсы и минусы денежного стимулирования, методы нематериальной мотивации, а также были проанализированы различные системы мотивации, используемые крупными мировыми компаниями.

В данной главе будет рассмотрен пример оптимизации и развития системы мотивации и вознаграждения, которую компания Google провела в связи с началом пандемии Covid-19. Перед тем, как приступить к анализу, следует обратиться к методологии исследования.

Поскольку целью исследования являлось выявление аспектов в развитии системы мотивации и вознаграждения, на которые компаниям следует обратить внимание, был сделан выбор в пользу качественного исследования. Данный подход является наиболее уместным, так как позволяет глубоко погрузиться в рассмотрение реального кейса компании, недавно прошедшей через процесс оптимизации системы мотивации и вознаграждения сотрудников. Данный тип исследования актуален также за счёт возможности сделать правдивые и точные выводы, опираясь на информацию, полученную напрямую от участников событий. Качественные данные были собраны путем проведения глубинных интервью с представителями компании Google, находящимися на разных должностных уровнях. Для обеспечения возможности сделать выводы, подходящие различным компаниям, вне зависимости от направления деятельности, были выбраны сотрудники из продающей части организации - рекламного отдела. Интервью были проведены и записаны в середине мая 2021 года. Проводимые интервью не являлись структурированными, а проводились в формате беседы с открытыми вопросами и дискуссией. При этом вопросы следовали определенным логическим блокам:

- выявление трудностей, с которыми столкнулась компания Google в период пандемии Covid-19 (касаемо человеческих ресурсов);



- изучение причин вынужденной оптимизации системы мотивации и вознаграждения при переводе сотрудников в дистанционный формат;
- изучение конкретных изменений, произошедших в системе мотивации и вознаграждения;
- изучение поведения сотрудников в период пандемии Covid-19;
- изучение реакции сотрудников компании на введенные изменения.

Выбор компании для исследования пал на Google, поскольку он является одной из самых крупных и известных организаций мира, а также считается одним из лучших работодателей. Многие компании, желая создать эффективную систему мотивации сотрудников, ориентируются именно на Google. Поскольку цель данного исследования - определить, каким именно аспектам мотивации персонала должно уделяться внимание для обеспечения максимальной результативности сотрудников и их благополучия, для анализа была выбрана компания, являющаяся наиболее успешной именно в сфере благополучия персонала.

### **3.1 Мотивация сотрудников в компании Google**

Чрезвычайный рыночный успех Google заставляет многих бизнес-лидеров обратить внимание и прийти к осознанию того, что теперь есть новый путь к корпоративному величию. Руководители начинают понимать, что непрерывные инновации не могут происходить до тех пор, пока компания не сделает стратегический сдвиг в сторону повышения эффективности управления персоналом.

Стратегический акцент на управлении кадрами необходим, потому что инновации исходят от людей, и невозможно максимизировать инновации, если не иметь способа нанимать и удерживать новаторов и «таланты».

Когда речь заходит о мотивации сотрудников, можно без сомнения сказать, что компания Google выделяется среди остальных. В 2017 году Google в седьмой раз подряд был назван «Лучшей компанией для работы» по версии журнала Great Place to Work Institute и журнала Fortune<sup>22</sup>. Действительно, за свою историю Google вырос от двух до почти 140 000 сотрудников, которые обслуживают миллионы людей по всему миру. Google широко известен тем, что нацелен на создание максимально комфортных условий труда. Денежная

---

<sup>22</sup> The 100 Best Companies to Work For. Электронный журнал Fortune

компенсация, безусловно, является частью пакета. Но гораздо большее влияние на ее сотрудников оказывает общая культура, которую создает компания.

Очень показательно то, как Google, заботясь о своих людях, мотивирует их на создание уникальных продуктов и выдающихся идей.

### **Рабочая культура Google**

Модель мотивации Google опровергает традиционную теорию лидерства, которая больше фокусируется на результатах, чем на людях, которые их добиваются. Культура работы компании соответствует ее философии: создать самое счастливое и продуктивное рабочее место в мире.

### **Необычные льготы и преимущества**

Как и другие компании, Google предлагает своим сотрудникам такие поощрения, как бесплатные медицинские услуги, включая стоматологию, страхование, туристические пакеты и возмещение стоимости любого обучения, которое человек проходит во время работы в компании. Тем не менее, Google более известен некоторыми действительно отличительными и «более, чем просто привлекательными» льготами и преимуществами, которые лишь демонстрируют, на какие шаги идет компания, чтобы постоянно поддерживать и мотивировать своих сотрудников. Ниже приведены некоторые примеры этих льгот и преимуществ.

- Возмещение сотрудникам юридических расходов до 5 000 долларов США
- Выплата полной суммы заработной платы в период беременности, родов и декретного отпуска (максимум 18 недель). Отцу и матери новорожденного также оплачивают расходы в размере не более 500 долларов на еду на вынос в первые 3 месяца, которые они проводят дома с ребенком (take-out benefits)
- Различные варианты финансовой поддержки при усыновлении ребенка (Google's Adoption Assistance)
- Автомойка, замена масла в автомобиле, ремонт велосипедов доступны в офисах компании
- В офисах Google есть врач, бесплатный фитнес-центр, тренажерный зал с возможностью персональных тренировок. А также салон красоты, массажный кабинет, химчистка и прачечная

- Питание предоставляется бесплатно. Кроме того, каждый день предлагается широкий выбор вкусных и полезных блюд, приготовленных шеф-поварами высокой кухни

Google не просто предлагает высокую заработную плату в обмен на работу.

Он предоставляет широкий спектр услуг, которые позволяют его сотрудникам решать многие личные вопросы, не относящиеся к деятельности компании. Это, в свою очередь, повышает мотивацию на рабочем месте.

Google осознает ценность семьи и важность проведения времени с новорожденным ребенком. Поэтому он оказывает достойную финансовую и социальную поддержку сотрудникам с детьми.

Компания также отдает себе отчет в сложности поставленных рабочих задач. Поэтому максимально упрощает бытовую сторону жизни сотрудников, обеспечивая в своих офисах наличие ресторанов, спортивных залов, медицинских кабинетов и прочих необходимых удобств.

Google постоянно демонстрирует, что заботится о своих работниках. Вот почему сотрудники этой компании оценивают ее как одну из лучших для работы.

### **Право голоса и ценность сотрудников**

Google придерживается демократии, сотрудники компании имеют право голоса, могут свободно предлагать новые идеи, высказывать свое мнение по поводу текущих проектов, а в любой непонятной ситуации - просить помощи или консультации, будь то проблемы в профессиональном плане или личном. Вот несколько способов, как это достигается.

- По пятницам в компании проходят общие собрания сотрудников, на которых обсуждаются 20 наиболее часто задаваемых вопросов. Задать свой вопрос и поддержать чужой можно через специальный внутренний сервис Dogu, названный в честь забывчивой рыбки из диснеевского мультфильма<sup>23</sup>.
- В распоряжении сотрудников находится множество каналов связи для выражения своих идей и мыслей. Каналы включают беседы в Google+, разнообразные опросы, так называемые Fixits - 24-часовые спринты, полностью посвященные решению

---

<sup>23</sup> Официальный сайт компании Google

конкретной проблемы, а также прямая связь с любым из руководителей Google через электронную почту.

- В компании существует Googlegeist, крупнейшее исследование компании, которое собирает отзывы сотрудников по сотням вопросов, а затем привлекает группы добровольцев по всей компании для решения основных проблем.
- Сотрудники регулярно опрашиваются по поводу того, насколько они удовлетворены руководителями. Результаты опроса используются для того, чтобы публично отметить лучших менеджеров и сделать их образцами для подражания или менторами на следующий год. Худшим менеджерам предоставляется энергичная поддержка и наставничество, благодаря чему работа 75% из них улучшается в течение квартала.

## **Прозрачность**

Поскольку Google - компания, которая считает своих сотрудников самым большим активом, все процессы там абсолютно прозрачны; все, чем можно поделиться, является общим. Таким образом они показывают своим сотрудникам, что доверяют им.

По прошествии первых нескольких недель каждого квартала исполнительный председатель Google делится со всеми сотрудниками Google практически теми же материалами, которыми Google поделился с их советом директоров на их последнем собрании. Материал включает планы запуска новых проектов, дорожные карты продуктов и квартальные цели команды и сотрудников, чтобы все сотрудники Google знали, над чем работают все остальные.

После ежегодных опросов работников, в которых принимают участие 90% из них, сотрудники видят результаты работы не только своей собственной группы, они также видят достижения всех других групп. Когда компания принимает меры по итогам коллективных отзывов, о предпринятых действиях сообщается всем сотрудникам.

Также в компании существует тридцатиминутное еженедельное общее собрание TGIF - Thank Google It's Friday<sup>24</sup>, организованное учредителями Google, состоящее из вопросов и ответов, где можно поставить под сомнение или обсудить практически все, буквально от формы одежды основателя до того, движется ли компания в правильном направлении.

Google делает все возможное, чтобы использовать прозрачность в качестве одного из ключевых инструментов мотивации персонала.

---

<sup>24</sup> Официальный сайт компании Google

## **Отсутствие жестких ограничений при решении рабочих задач**

Одно из твердых убеждений Google заключается в том, что они могут получать потрясающие результаты от людей, давая им свободу.

Сотрудникам Google предоставляется гибкий рабочий график. Это касается как организации рабочего времени, так и количества и качества рабочих перерывов. Кроме того, фирма позволяет каждому из своих сотрудников уделять 20% своего рабочего времени - один день в неделю - занятиям, которые им нравятся. Это может быть как помощь в другом проекте, так и просто сон. Все, что является этичным и законным, разрешено Google.

## **Гибкость**

В Google плоская система иерархии, поэтому сотрудники обладают большой гибкостью при выборе проектов, над которыми они работают. Организация также стимулирует своих сотрудников всегда преследовать интересы компании. Кроме того, вместо того чтобы обучаться у высшего руководства протоколу для задач, сотрудники могут находить собственные подходы к задачам. Например, сотрудникам разрешено выражать свои мысли с помощью каракулей на стенах. Они также могут приходить на работу в любое время, носить пижаму, если хотят, или даже брать с собой в офис домашних питомцев. Спокойная, творческая и веселая обстановка приносит психологическую пользу сотрудникам Google, а также дает Google возможность получить более мотивированный, целеустремленный и продуктивный персонал.

## **Вдохновляющая работа**

Одна из причин, по которой люди часто не чувствуют мотивации в своей работе, заключается в том, что порученная им работа часто не отличается разнообразием или сложностью. Монотонность работы без видимого роста притупляет энтузиазм сотрудников.

В Google все по-другому: организация старается, чтобы ее сотрудники выполняли вдохновляющую, интересную работу. 20-процентная надбавка к проектам, представляющим собственный интерес сотрудников - один из шагов в этом направлении. Например, один инженер Google по имени Чейд-Мент Тан, похоже, действительно извлек пользу из этого правила 80-20. У него было желание сделать мир во всем мире реальностью при его жизни. Хотя многим это могло показаться несбыточной и странной мечтой, Google не обескуражил его. В конце концов Тан разработал очень успешный курс осознанности с помощью профессора Стэнфордского университета Дэниела Гоулмана и других ведущих

деятелей деловой индустрии. Курс Тана стал большим хитом в его компании. Тану также приписывают авторство бестселлера New York Times под названием «Inside Yourself»<sup>25</sup>.

### **Удовольствие - это обычный аспект работы**

Согласно философии компании, жизнь в Google - это не только работа. Есть много возможностей для развлечений, которые помогают гуглерам выйти из офиса и больше общаться друг с другом: частые перерывы, разнообразные спортивные занятия - скалолазание, пляжный волейбол и боулинг; и творческие занятия. Кроме того, есть пижамные дни, дни переодевания и костюмированная вечеринка на Хэллоуин. Каждое Первое апреля гуглерам разрешается придумывать и воплощать шутки и уловки.

В дизайне офиса Google тоже есть кое-что интересное. Одним из примеров является то, что сотрудники могут буквально соскользнуть на следующий этаж с помощью горки.

### **Правило питания - до еды должно быть не более 50 метров**

Где бы ни находились сотрудники, им не нужно далеко ходить, чтобы получить доступ к еде. Что касается штаб-квартиры Google на восточном побережье, то ни одна часть офиса не расположена на расстоянии более 50 метров от источников питания, будь то ресторан, мини-кухня или огромный кафетерий. Удобство, очевидно, позволяет сотрудникам Google часто перекусывать и находить там своих коллег из других команд.

Гуглеры получают бесплатную еду и широкий выбор блюд. Еда, хранящаяся в открытых кухонных зонах, включает воду, напитки, закуски и конфеты. Более здоровые варианты более заметны, чем их нездоровые аналоги, показывая, насколько Google заботится о здоровье своих сотрудников. Например, газированные напитки несколько скрыты за полупрозрачным стеклом, но сразу же видны различные виды воды и соков. Более здоровые закуски, например орехи или сушеные банановые чипсы, находятся в прозрачных стеклянных банках, тогда как более нездоровые виды - чипсы или M&Ms - занимают непрозрачные керамические банки с заметными этикетками с пищевой ценностью.

### **Нетрадиционный дизайн офиса**

Google известен своим необычным и часто безумным офисным дизайном. Проекты делаются для нескольких целей, включая случайные столкновения творческих людей и инженеров. Пространства создаются таким образом, чтобы люди могли объединиться,

---

<sup>25</sup> Источник не найден, так как этот факт является корпоративной легендой и был рассказан мне сотрудником компании

генерировать идеи, а дизайн офиса запускал максимальный творческий потенциал, и вызывал ощущение счастья у сотрудников. Например, в офисах Google есть конференц-залы, напоминающие паб в Дублине; лыжные гондолы в офисе в Цюрихе и уличное кафе в Стамбуле.

Если взять в качестве примера кампус организации в Маунтин-Вью, Калифорния, зоны для разговоров напоминают старинные вагоны метро. Кроме того, есть конференц-залы, оформленные в бродвейской тематике с бархатными шторами, и лабиринт игровых площадок.

Также Google разрешает своим разработчикам программного обеспечения проектировать свои собственные рабочие станции или столы. В то время как у одних инженеров есть стоячие столы, у других есть дополнительно прикрепленные беговые дорожки, которые позволяют сотрудникам ходить во время работы.

Чтобы создать идеальное рабочее место, анализируется все, от потолков и полов до воздействия различных цветов краски.

### **Влияние корпоративной культуры на эффективность**

При всем веселье, гибкости, свободе и привилегиях, которые кажутся раем для сотрудников, можно невольно задаться вопросом, действительно ли в Google выполняется какая-либо работа. Правда в том, что работа не просто выполняется, сотрудники Google обычно превосходят ожидания руководства, выполняя блестящую работу. Во-первых, Google очень разборчив, когда дело касается людей, которых он нанимает. В организации намеренно работают амбициозные люди с богатым списком высоких достижений в резюме. Кроме того, Google может гарантировать, что его сотрудники не увлекутся одними льготами и развлечениями, с помощью ограничений по времени - двухлетнего крайнего срока, который устанавливается для каждого проекта. В конце каждой недели гуглерам напоминают, что они приближаются к крайнему сроку на 1%.

Благодаря тому, что у Google такая благоприятная для сотрудников рабочая среда, работники Google обычно хотят приходить на работу и старательно выполнять свои обязанности.

### **Больше инновационных продуктов**

Культура и среда работы Google таковы, что они стимулируют максимум творчества. Организация хорошо знает, что великие идеи нельзя навязать. Такие стратегии, как случайные встречи между творческими людьми и инженерами, свобода исследовать, адаптированные рабочие места, чтобы помочь им чувствовать себя более расслабленными,

и большая доля независимого времени - все это топливо для творческого процесса и, в конечном итоге, для создания более инновационных продуктов.

Культура и среда на рабочем месте в Google являются доказательством того, насколько твердо компания Google считает, что инновации и изобретения нельзя планировать. Все, что можно сделать, это надеяться на удачу, упорно работая и пытаясь оказаться в нужном месте. Google организует всю свою фирму для поддержки и развития незапланированного предпринимательства и инноваций. Усилия в этом направлении включают «политику 20%», мощные открытые пространства, управляемую данными и плоскую организационную структуру, инструменты и услуги, которые помогают запускать, тестировать и получать отзывы пользователей на самых ранних этапах, и либеральное признание и награды за успешные инновации.

### **Меньше рисков компании**

Как упоминалось ранее, Google предоставляет своим сотрудникам 20% рабочего времени для собственных проектов. Сотрудники Google тестируют свои различные бизнес-модели (а их сотни). Google владеет этими проектами и может решать, какие проекты масштабировать. Это означает меньший риск для Google с точки зрения неудачных проектов.

Результатом такой предпринимательской среды, которая позволяет инженерам практически безудержно работать, является повышение производительности.

## **3.2 Трудности, с которыми столкнулась компания Google в период пандемии Covid-19 (касаемо человеческих ресурсов)**

Для того, чтобы понять, с какими именно трудностями и проблемами компания столкнулась в период пандемии - как в самом начале при переходе в онлайн-режим работы, так и впоследствии при вынужденном карантине, было проведено интервью с руководителем (далее - Руководитель X) одного из отделов по рекламе<sup>26</sup>.

По словам Руководителя X, в самом начале пандемии (март 2020), когда еще не было ясности по поводу того, будет ли необходимость закрывать офисы и переводить рабочий процесс полностью в онлайн-формат, руководителей сильно беспокоили следующие аспекты.

### **1. Безопасность сотрудников**

---

<sup>26</sup> В целях соблюдения конфиденциальности имя данного человека не разглашается



Поскольку COVID-19 - это прежде всего кризис в области здравоохранения, компания должна была взять на себя ответственность за обеспечение безопасности своих сотрудников и обеспечение того, чтобы их люди не подвергались риску заражения.

*Х: Когда цифры заболеваемости стали очень быстро расти, мы поняли, что проблема принимает глобальные масштабы. Но прямых указаний на перевод всех в онлайн-режим не поступало. В тот момент мы стали активно придумывать, как дистанцировать людей в офисе, как защитить их, и как следить за тем, чтобы наши сотрудники не заразились.*

## 2. Сложность в осуществлении нововведенных правил

Физическое дистанцирование играло и до сих пор играет центральную роль в усилиях по борьбе с распространением вируса, и в тот момент его соблюдение должно было быть приоритетом для работодателей. Но это создало серьезные трудности для компании, поскольку традиционный способ работы предполагает тесное объединение людей.

*Х: Поскольку в обычной жизни мы придерживаемся практики свободного перемещения по офису и люди на постоянной основе пересекаются с другими сотрудниками и меняют свое местоположение, дистанцировать людей так, чтобы это не нарушило бы рабочий процесс, оказалось сложно. Это правило было необходимо ввести очень оперативно, а многие сотрудники не были к этому готовы. Плюс, тот факт, что в нашем офисе работает несколько тысяч человек, не помогал.*

Когда период неопределенности по поводу формата рабочего процесса прошел, и компания приняла решение перевести своих сотрудников на дистанционный формат работы, у руководителей отделов компании появились другие поводы для беспокойства. По словам Руководителя Х, заключались они в следующем:

### 1. Психологическое здоровье сотрудников

Сложившаяся ситуация, безусловно, оказала сильное давление на всех людей. В Google моральному и психологическому здоровью сотрудников уделяется весьма большое внимание. Существуют различные способы проверки уровня благополучия и настроения работников, которые были перечислены ранее в работе. Поэтому, оказавшись в столь неясной ситуации, руководители компании стали думать и о том, как они могут помочь своим сотрудникам справиться с такими трудными обстоятельствами и сохранить стабильное моральное состояние.

*Х: Самая большая проблема заключалась в том, что ситуация с Covid-19 была очень нестабильна, непонятна, происходили частые изменения, каждый день появлялась новая информация, иногда достаточно противоречивая. Любой человек, сталкиваясь с полной неопределенностью, начинает испытывать стресс. Нашей задачей было сделать все возможное, чтобы наши сотрудники не испытывали сильных эмоциональных падений и чувствовали себя в относительной безопасности.*

## 2. Внедрение новых сотрудников в систему

Начало пандемии пришлось на тот период, когда компания нанимает новых сотрудников. Это происходит два раза в год: в феврале-марте и сентябре-октябре. В обычной обстановке новички проходят обучение длиной в неделю, которое помогает им успешно начать работу в компании. Однако в связи с быстрым и непредвиденным переходом в дистанционный формат, компания не успела реорганизовать программу обучения.

*Х: Мы перешли в онлайн-формат в первых числах марта - именно в ту неделю, когда новые сотрудники должны были проходить обучение. Обычно там они знакомятся с коллегами и руководителями разных отделов, им объясняется, как устроены рабочие процессы компании, в чем заключаются их обязанности. В течение этой недели обучения наши новые сотрудники получают всю необходимую информацию для легкой ассимиляции. А из-за пандемии новички смогли прийти в офис лишь на один день, по одному, чтобы получить необходимые инструкции для работы. Проблема заключалась в том, что мы просто не успели сделать вводный курс онлайн.*

## 3. Сохранение мотивации сотрудников

Во время перевода компании в дистанционный формат работы возникла серьезная и многогранная проблема - как сохранить мотивацию сотрудников, когда их мир рухнет вокруг них? Как не только поддержать работников компании в тяжелый период, но и при этом увеличить их продуктивность? Как помочь сотрудникам сохранять баланс между работой и личной жизнью?

*Х: Мы неожиданно оказались в такой ситуации, когда значительная часть бонусов, которыми мы мотивируем сотрудников, перестала работать. Я говорю обо всех известных преимуществах нашего офиса - бесплатное питание, массаж, фитнес-зал, места для отдыха и пр., которые в обычной жизни мы предоставляем своим работникам. И в тот момент, когда люди испытывали стресс из-за страха заразиться, из-за неопределенности будущего, мы потеряли часть рычагов влияния на сотрудников. Конечно*

*же, срочно потребовалось менять систему мотивации и вознаграждения, чтобы сохранить заинтересованность, лояльность и оптимистичность сотрудников и связь с ними.*

### **3.3 Изменения, внесенные в систему мотивации и вознаграждения в процессе ее оптимизации**

В ходе интервью Руководителя X были выделены следующие аспекты, которые были изменены в системе мотивации и вознаграждения.

Первым и главным приоритетом компании было обеспечение здоровья и безопасности сотрудников Google. Компания приняла меры, чтобы уменьшить потребность людей в посещении офисов, рекомендуя или предписывая своим сотрудникам работать из дома в зависимости от ситуации.

Одним из главных бонусов была возможность возвращения на родину для иностранных сотрудников. Поскольку в компании работает много людей из разных стран, а при дистанционном формате работы не имеет значения, откуда работает человек, компания посчитала важным дать возможность работникам вернуться в свои родные страны. В такое тревожное время, как пандемия, многие сотрудники воспользовались предоставленной возможностью.

Дополнительный бонус заключался в том, что Google ввел дистанционный формат работы не на короткий период времени, как многие другие компании, а сразу на полгода с последующим продлением еще на полгода. Этим действием компания “убила двух зайцев одним выстрелом”: во-первых, дала людям некую *определенность*, а во-вторых, возможность *долгосрочного* планирования.

Также чтобы не возникало проблем с коммуникацией сотрудников, были открыты онлайн-курсы по любым интересующим темам, а также один раз в два месяца стали проводиться онлайн мастер-классы и тренинги.

*X: Поскольку сотрудники Google работают из дома, мы осознаем важность поддержания их связи и продолжения построения нашего сообщества и культуры в рамках всей организации. Во время обычных офисных операций сотрудники могут записаться на курсы Googler-to-Googler (g2g), где сотрудники Google учат своих коллег навыкам и знаниям по интересующим их темам. В период карантина все мероприятия такого плана перенесли в онлайн-формат, когда сотрудники Google проводят виртуальные уроки выпечки, сеансы осознанности, учебные курсы по фитнесу и уроки актерского мастерства по видеосвязи. Поддержание культуры обучения даже в дистанционном формате создало*

*среду, которая побуждает наших сотрудников оставаться на связи и иметь возможность делиться знаниями друг с другом.*

Google также инициировал программу «Virtual Coffee Ninja» для своих сотрудников, чтобы организовать кофейные чаты через программу Google Meet, чтобы новые сотрудники могли наладить связи со своими коллегами.

Что касается контроля морального здоровья своих сотрудников, компания основала Blue Dot<sup>27</sup> - группу по повышению осведомленности о психическом здоровье, состоящую из сотрудников-добровольцев - которая доступна через Google Meet для оказания необходимой поддержки сотрудникам всей компании.

Помимо виртуальных встреч и рабочих дискуссий, компания проводит множество «импульсных опросов», чтобы увидеть, что важно для сотрудников, и дать им возможность оценить свою собственную продуктивность. Один раз в месяц руководители проводят личные сессии с каждым сотрудником отдела, где ведут открытые беседы, чтобы узнать, как люди справляются с поставленными задачами и чем им можно помочь, а также чтобы помочь работникам оставаться в курсе событий.

Еще один аспект, который вызвал много проблем у сотрудников - потеря work-life balance из-за работы из дома. Как оказалось, стратегии продуктивности даже более важны при работе из дома, поскольку дома нет обычной структуры дня, такой как поездка на работу, выходы на собрания или кофе с коллегами. Важно было помочь сотрудникам быть восприимчивыми и адаптироваться к изменениям.

*X: В Google мы открыли внутренний портал, предлагающий советы для различных удаленных ситуаций, таких как сотрудничество с командами, эффективность виртуальной команды, благополучие и устойчивость, программирование из дома и проведение эффективных виртуальных встреч, чтобы помочь нашим сотрудникам найти свой новый распорядок дня.*

Вдобавок ко всем перечисленным способам нематериальной мотивации сотрудников Google внесли корректировки и в способы нематериальной стимуляции:

- Каждый сотрудник получил по 1 500 долларов на оборудование рабочего места в домашних условиях
- В декабре все сотрудники получили внеплановый бонус размером до 500 долларов (сумма варьируется в зависимости от должности)

---

<sup>27</sup> Molly McHugh-Johnson. The big story behind a little Blue Dot. Google the Keyword

- Каждый сотрудник имеет право заказать бесплатно гарнитуру для ноутбука (компьютерная мышь, клавиатура)
- Один раз в несколько месяцев компания устраивает общий выходной на один день для “перезагрузки”.

Опыт перехода на дистанционный рабочий процесс, несомненно, подтолкнул организацию к переосмыслению своей политики и системы мотивации и вознаграждения, чтобы обеспечить более высокий уровень поддержки сотрудников, в том числе в вопросах психического здоровья и благополучия. В то же время это позволило руководству и сотрудникам переосмыслить то, что полностью удаленная работа и гибкий график работы являются теперь полностью жизнеспособными возможностями.

*Х: Судя по отзывам, мы прошли долгий путь и сейчас находимся в действительно хорошем состоянии, когда уровень благополучия наших сотрудников достиг предкарантинного, а показатели эффективности даже превысили прошлогодние.*

### **3.4 Оценка эффективности изменений, внесенных компанией Google в систему мотивации и вознаграждения**

Для того, чтобы оценить, насколько эффективны оказались изменения в системе мотивации, было проведено еще одно глубинное интервью - с сотрудником рекламного отдела, далее - сотрудник А.

Опираясь на слова сотрудника, можно сказать, что изменения в системе мотивации были применены очень грамотно. Благодаря оперативному внедрению новых методов стимулирования, которые перечислены в предыдущем разделе, переход на дистанционный рабочий режим и последующие процессы прошли максимально гладко. Даже несмотря на то, что в начале пандемии многие работники были в сложном эмоциональном состоянии и испытывали стресс из-за нестабильности мировой ситуации, боязни заразиться, неопределенности будущего, многие очень быстро пришли в норму, поскольку Google оказал незамедлительную поддержку.

*А: На каждом этапе чувствовалось, что компания очень заботится о сотрудниках. Постоянно присутствовало ощущение, что о нас переживают и хотят помочь. Мы имели возможность связаться с любым руководителем и рассказать о своих переживаниях или посоветоваться. Также мы постоянно получали от Google различные предложения об участии в вебинарах, мастер-классах, общих сессиях. Это давало возможность продолжать поддерживать связь с нашими коллегами. Всем сотрудникам была*

*предложена бесплатная консультация с психологом, для того чтобы помочь тем, кто не справлялся с ситуацией самостоятельно.*

Что касается изменений в материальном стимулировании, здесь Google также преуспел.

*А: Когда все поняли, что карантин продлится гораздо дольше, чем изначально предполагалось, многие стали задумываться о необходимости оборудования домашнего рабочего пространства. И в этот момент Google принял решение выдать каждому сотруднику деньги на обустройство рабочего места. Опять же, очень кстати и очень заботливо.*

Дополнительно сотрудник отдела высказался по поводу коллектива компании.

*А: Наш коллектив очень сплоченный и дружный, все коллеги в любой момент были готовы прийти на помощь, и, я считаю, в этом есть большая заслуга Google. Поскольку в обычное время компания уделяет большое внимание командной работе, когда мы столкнулись с такой проблемой, как Covid-19, все не распались на звенья, а наоборот держались вместе.*

Что касается перспектив развития, они абсолютно не пострадали из-за пандемии.

*А: Как и раньше, один раз в квартал у нас происходит онлайн-встреча с руководителем (one-on-one), на которой мы обсуждаем интересующие нас проекты и как мы видим свои перспективы развития в целом. Данные встречи похожи на коучинг-сессии, когда руководитель наводит на нужные мысли, но вы самостоятельно приходите к ответу.*

Базируясь на ответах, полученных в интервью с данным сотрудником, можно сделать вывод, что сотрудники очень довольны мотивационной системой компании, а также что все изменения, внесенные в связи с пандемией и вынужденным переходом в дистанционный формат, принесли прекрасные результаты и справились со своей основной задачей - повысить уровень удовлетворенности и мотивации своих сотрудников.

## **Выводы**

В данной главе были подробно рассмотрены следующие вопросы: система мотивации и вознаграждения сотрудников в компании Google в обычное время: какой тактики придерживается компания, когда речь идет о ее сотрудниках, какие методы нематериального и материального стимулирования применяет компания; какие методы Google применил с наступлением пандемии, и как это отразилось на продуктивности сотрудников и их желании продолжать работать в компании.

Можно сделать следующий вывод: любая система мотивации нуждается в оптимизации в зависимости от условий, в которых функционирует компания. По итогам проведенных глубинных интервью удалось выяснить, с какими именно трудностями столкнулись руководители и сотрудники Google в различные периоды пандемии Covid-19, каким образом они взаимодействовали друг с другом и боролись с возникшими проблемами. Также удалось выяснить, что методы, разработанные и предложенные компанией Google для мотивации персонала при дистанционном режиме работы, прекрасно сработали и привели к повышению результативности сотрудников.

## *Заключение*

Мотивация - побуждение человека к действиям, направленным на достижение определенной цели, посредством вовлечения сотрудника и мониторинга его результатов. Существует множество различных теорий мотивации, которые доказывают, насколько удовлетворенность и эмоциональное состояние сотрудников влияет на результаты их работы. Однако на практике, чтобы достичь эффективной мотивации персонала, необходимо совместное использование разных теорий. Главная идея мотивации состоит в том, чтобы обеспечить сотрудников гарантиями занятости, хорошими условиями труда, лояльностью и чувством принадлежности к компании, а также интересными и бросающими вызов рабочими задачами.

В ходе исследования был найден ответ на вопрос “Почему мотивация сотрудников важна?”. Мотивированные сотрудники обладают чувством принадлежности к организации и в первую очередь ассоциируют себя с результатами своего труда. Мотивация напрямую влияет на стремление людей к самореализации, а также на их способность к дисциплине и самоорганизации на рабочем месте - они верят в себя и верят в то, что приносят пользу организации и влияют на достижение успеха. Мотивированного работника легко удержать - это позволяет организации сэкономить средства на замену и обучение работников, а также побуждает их добиваться большего в повседневной работе, поскольку на своем рабочем месте они испытывают чувство безопасности и самоудовлетворения.

В ходе работы также удалось проанализировать возможные риски наличия демотивированных сотрудников в компании. К последствиям отсутствия мотивации сотрудников относятся прогулы, низкое качество работы, токсичная рабочая среда, возникновение текучки кадров, подрыв репутации компании, большие убытки, торможение роста компании, а также физические и психологические проблемы со здоровьем.

Далее был проанализирован метод денежной мотивации сотрудников и были выведены плюсы и минусы данного подхода. Делая краткое резюме, можно сказать, что преимущество такого подхода заключается в простоте, возможности краткосрочного повышения производительности, и наличии элемента контроля. Недостатки использования данной системы заключаются в вызывании привыкания, препятствовании творческому мышлению и развитию инноваций, и невозможности решения проблем, связанных с благополучием на рабочем месте.

Также на основе проведенного анализа мотивационных систем известных компаний были выявлены наиболее эффективные нематериальные способы мотивации, которые удалось разделить на две смысловые категории: физические и психологические. Если



физическими способами воздействия компании могут повлиять на мотивацию в краткосрочной перспективе, то именно психологические способы мотивации способствуют развитию лояльности у сотрудников, а также приводят к эмоциональному удовлетворению. Некоторые из таких способов - поощрение внутренней мотивации и креативности, избегание рутинных задач, поощрение автономии, прозрачность и честность в общении и регулярная обратная связь.

Наконец, в ходе исследования удалось рассмотреть пример оптимизации и развития системы мотивации и вознаграждения в компании Google, в частности в условиях пандемии Covid-19. Google, будучи общепризнанным лидером и новатором, когда дело касается благополучия сотрудников, не только среди IT-компаний, но и на всем международном рынке, в очередной раз показал свою способность адаптироваться к беспрецедентным условиям пандемии. В ходе интервью было также выяснено, что адаптация прошла по большей части успешно - уровень продуктивности сотрудников не только не упал, но и вырос, что было отражено в результатах ежеквартального внутреннего исследования Googlegeist; кроме того, не упала и производительность Google, что также можно увидеть в ежегодных отчетах о прибыли, публикуемых Alphabet<sup>28</sup>.

Итак, ответим на главный вопрос исследования - на какие аспекты в развитии системы мотивации и вознаграждения следует обращать внимание и ориентироваться крупным международным организациям для достижения эффективной и слаженной работы коллектива.

На основании обзора теорий мотивации, проведенных интервью и анализа можно сделать следующие выводы: руководствам организаций следует понимать, что деньги - лишь один из многих инструментов мотивации персонала. Они могут до некоторой степени мотивировать сотрудников компаний, но для того, чтобы мотивация работала в долгосрочной перспективе, необходимо учитывать и другие способы, такие как признание, поддержка со стороны руководства, избегание рутинных задач, поощрение внутренней мотивации, поощрение креативности, внесение изменений в рабочую обстановку, подробное объяснение задач, регулярная обратная связь и поощрение автономии. Перечисленные методы ориентированы на долгосрочные цели - поддержание вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, повышение их результативности и лояльности.

В независимости от того, на каких рынках присутствует компания и сколько сотрудников в ней работает, самое важное при построении системы мотивации - фокусирование на создании приятного и продуктивного рабочего места и понимании

---

<sup>28</sup> Официальный отчет о доходе Google

личных потребностей сотрудников. Искренняя забота о сотрудниках помогает компаниям поддерживать мотивацию в коллективе.

Наконец, мы можем видеть, что конкуренция между компаниями не препятствует обмену опытом. И если в данном исследовании компания Google является флагманом в отношении управления персоналом и развитии способов мотивации и вознаграждения, то в отношении других крупных игроков рынка мы можем наблюдать не только использование, но и адаптацию и развитие этих способов.

## *Список использованной литературы*

1. Badubi, R. M. (2017). A Critical Risk Analysis of Absenteeism in the Work Place. Journal of International Business Research and Marketing, Volume 2, Issue 6 – Режим доступа: [https://researchleap.com/wp-content/uploads/2017/10/04\\_A-Critical-Risk-Analysis-of-Absenteeism.pdf](https://researchleap.com/wp-content/uploads/2017/10/04_A-Critical-Risk-Analysis-of-Absenteeism.pdf) (дата обращения 01.05.2021)
2. Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. The Academy of Management Journal – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/255200?seq=1> (дата обращения: 16.04.2021)
3. Boubekri, M. & Cheung, Ivy & Reid, Kathryn & Wang, Chia-Hui & Zee, Phyllis. (2014). Impact of Windows and Daylight Exposure on Overall Health and Sleep Quality of Office Workers: A Case-Control Pilot Study. Journal of clinical sleep medicine: JCSM: official publication of the American Academy of Sleep Medicine. 10. 603-11. 10.5664/jcsm.3780. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/263130727\\_Impact\\_of\\_Windows\\_and\\_Daylight\\_Exposure\\_on\\_Overall\\_Health\\_and\\_Sleep\\_Quality\\_of\\_Office\\_Workers\\_A\\_Case-Control\\_Pilot\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/263130727_Impact_of_Windows_and_Daylight_Exposure_on_Overall_Health_and_Sleep_Quality_of_Office_Workers_A_Case-Control_Pilot_Study) (дата обращения 10.05.2021)
4. Daum, K. (2016). 26 Inspiring Quotes From Facebook Founder Mark Zuckerberg. Inc. Online Magazine – Режим доступа: <https://www.inc.com/kevin-daum/26-inspiring-quotes-from-facebook-mogul-mark-zuckerberg.html> (дата обращения 10.05.2021)
5. Din, Saif & Nawaz, Allah & Farzand, Ali. (2012). Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/283343648\\_Synthesizing\\_the\\_theories\\_of\\_job-satisfaction\\_across\\_the\\_culturalattitudinal\\_dimensions](https://www.researchgate.net/publication/283343648_Synthesizing_the_theories_of_job-satisfaction_across_the_culturalattitudinal_dimensions) (дата обращения 18.04.2021)
6. Hansen B., Wade G., Hamel, T. (2003). Successful coaches' views on motivation and motivational strategies. Journal of Physical Education, Recreation & Dance
7. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, pp. 81, 86 – 96 – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата обращения: 13.04.2021)
8. Нuczynski, А., Вuchanan, D. Organizational Behaviour, 8th ed. - Режим доступа: <https://pdfroom.com/books/organizational-behaviour/N7jgk0rR2MV/download> (дата обращения 18.04.2021)
9. Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. Journal of Vocational Behavior 77 157–167 – Режим доступа: <http://www.timothy->

- [judge.com/Judge,%20Piccolo,%20Podsakoff,%20et%20al.%20\(JVB%202010\).pdf](http://judge.com/Judge,%20Piccolo,%20Podsakoff,%20et%20al.%20(JVB%202010).pdf) (дата обращения: 05.05.2021)
10. Lee, C. Employee job satisfaction and engagement. Revitalizing a Changing Workforce. Research report by the Society for human resource management 16-0060 – Режим доступа: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> (дата обращения: 12.05.2021)
  11. Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives
  12. Lundin, R. (2016). Engagement surveys for employees: How Unilever started tuning in to employees in real time – Режим доступа: <https://www.unilever.ru/about/who-we-are/introduction-to-unilever/> (дата обращения: 15.05.2021)
  13. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: Psychological Review, New York: Harper, pp. 50, 370 – 396. - Режим доступа: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата обращения: 13.04.2021)
  14. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, pp. 67, 737 – 743 – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/232604573\\_Leadership\\_Motive\\_Pattern\\_and\\_Long-Term\\_Success\\_in\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management) (дата обращения: 10.04 2021)
  15. McHugh-Johnson, M. The big story behind a little Blue Dot. Google the Keyword – Режим доступа: <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/passion-not-perks/> (дата обращения: 18.05.2021)
  16. Ogolo, J. (2016). Equity theory of motivation and work performance in selected South East universities – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/337893583\\_EQUITY\\_THEORY\\_OF\\_MOTIVATION\\_AND\\_WORK\\_PERFORMANCE\\_IN\\_SELECTED\\_SOUTH\\_EAST\\_UNIVERSITIES](https://www.researchgate.net/publication/337893583_EQUITY_THEORY_OF_MOTIVATION_AND_WORK_PERFORMANCE_IN_SELECTED_SOUTH_EAST_UNIVERSITIES) (дата обращения: 20.04.2021)
  17. Porter, L. and Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill: Irwin Dorsey
  18. Sadri G., Bowen C. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Industrial Engineer
  19. The 100 Best Companies to Work For. Электронный журнал Fortune 2021
  20. Vroom, A. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley and Sons.
  21. Онлайн библиотека для студентов – Режим доступа: <https://students-library.com/library/read/76925-model-portera-loulera> (дата обращения: 05.05.2021)

22. Официальный сайт компании Google – Режим доступа: <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/passion-not-perks/> (дата обращения: 14.05.2021)
23. Официальный сайт компании Google – Режим доступа: <https://support.google.com/dory/answer/9254865/ask-a-question-or-share-an-idea?hl=en> (дата обращения: 17.05.2021)
24. Официальный сайт компании Unilever Global. Unilever 2021 - – Режим доступа: <https://www.unilever.ru/about/who-we-are/introduction-to-unilever/> (дата обращения: 15.05.2021)
25. Официальный сайт компании Unilever Россия. Unilever 2021 – Режим доступа: <https://www.unilever.ru/about/who-we-are/introduction-to-unilever/> (дата обращения: 15.05.2021)
26. Официальный отчет о годовом доходе компании Google – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/266206/googles-annual-global-revenue/#:~:text=In%20the%20most%20recently%20reported,billion%20US%20dollars%20in%202020.> (дата обращения: 25.05.2021)

### ***Приложение № 1: Вопросы интервью Руководителя X***

1. С какими трудностями, столкнулась компания Google в период пандемии (касаемо человеческих ресурсов)? В начале пандемии и в период карантина?
2. Пришлось ли менять систему мотивации и вознаграждения при переводе сотрудников в дистанционный формат? Если да, то почему?
3. Какие именно изменения в системе мотивации и вознаграждения были проведены?
4. Как Google поддерживает связь и безопасность сотрудников в физическом и психологическом плане?
5. Как вы приспособились к переходу в дистанционный формат? Что вам помогло при переходе?
6. Какую роль сыграл резкий переход в дистанционный рабочий режим?

## *Приложение № 2: Вопросы интервью сотрудника рекламного отдела*

1. Вы устроились в компанию прямо перед карантином. Было сложно вникать в систему? А знакомиться с командой? Предпринял ли Гугл какие-то действия, чтобы помочь Вам в этом процессе?
2. Испытывали ли Вы стресс / тяжелое эмоциональное и психологическое состояние, когда начался карантин?
3. Чувствовали ли Вы, что компания Вас поддерживала?
4. Чувствовали ли Вы, что свободно можете рассказать своему руководителю о том, что Вас беспокоит?
5. Есть ли какие-то яркие моменты, связанные с компанией, за последний год?
6. На Ваш взгляд, изменил ли Google систему мотивации сотрудников в период пандемии? Было ли это эффективно?
7. Какой метод мотивации и вознаграждения оказывает на Вас самое большое влияние?
8. Хотели бы Вы поменять место работы?
9. Было ли такое, что Вы чувствовали себя unwelcomed (в процессе работы или в разговоре с руководителями / тимлидерами)?
10. Считаете ли Вы, что Ваша работа оценивается и награждается по заслугам? Есть ли ощущение, что компания недооценивает Ваш труд?
11. Видите ли Вы перспективы развития? Они мотивируют или, наоборот, печалят?
12. Есть ли, на Ваш взгляд, бесполезные «плюшки», которые не оказывали большого влияния на желание работать?
13. Если сравнивать с предыдущим местом работы, система мотивации и вознаграждения Google лучше, хуже, или сложно сравнить?