

Тренды в нематериальной мотивации: настоящее и будущее

June 2, 2016 [Татьяна Ананьева](#)



Тренд 1. Короткие циклы

Это самый главный сдвиг, который намечается в области нематериальной мотивации. Если раньше средний цикл планирования и управления составлял один год, то сейчас – квартал, месяц и даже неделя. Фактически бизнес пытается наладить работу с состоянием сотрудников в режиме реального времени. Очень показательны компании, которые стали еженедельно проводить мини-опросы сотрудников на предмет их удовлетворенности работой, уже всюду поговаривают о ежедневном мониторинге психо-эмоционального состояния (в прошлом году был один из проектов на эту тему). Международные компании измеряют уровень счастья сотрудников, чтобы прогнозировать их продуктивность на ближайшее 2-3 недели (особенно актуально это для ИТ-компаний).

Развитие быстрых систем обратной связи с возможностью оценки и моментальной коррекции действий становится все популярнее. Эти подходы начинают проявляться и в области управления эффективностью (недавно со мной подобным примером из своей практики поделилась одно агропредприятие), и в области управления вовлеченностью сотрудников.

Тренд 2. Работа со смыслами, вдохновением и счастьем

Корпоративная культура – наиважнейший ресурс для компании. Компании исходят из парадигмы трех вопросов:

- «Что и как происходит вокруг меня?» – корпоративная культура
- «Каково мое отношение к происходящему?» – вовлеченность
- «Зачем это нужно и почему я хочу быть в этом?» – бренд работодателя.

Компании стали уделять все больше работы со смыслами, вдохновляющими целями, мотивирующими послылами. Бизнес помогает сотрудникам искать ответы на вопросы о смысле работы, жизни, каждодневного труда (классический вопрос бренда работодателя – «Зачем мне приходится на работу?»). Ответы на подобные вопросы находятся на уровне самих компаний, а их трансляторами выступают лидеры. В связи с этим меняется роль лидера, его навыки смещаются в область управления вдохновением, внутренней мотивацией сотрудников.

Более того, многие компании уже открыто говорят о счастье сотрудников. О том, что компания должна помочь обрести это счастье, чтобы сотрудник был максимально спокоен и сконцентрирован на работе. Уже проводятся замеры счастья сотрудников как предсказывающего показателя, влияющего на производительность.

Тренд 3. Кастомизация решений

Если ранее компании подходили с одним инструментом ко всем сотрудникам, а те решали пользоваться им или нет, (к примеру, абонементом в фитнес-клуб пользовались единицы), то сейчас ситуация резко изменилась. Специалисты в области управления мотивацией стали мыслить не только в категории несуществующей аудитории «все сотрудники компании» или же в категории «грейда», но пошли гораздо дальше.

Для многих стало очевидно, что в компаниях, особенно больших, очень разная целевая аудитория – по возрасту, полу, ценностному профилю, жизненным приоритетам, увлечениям и т.п. И то, что для одних важно (к примеру, ДМС для детей наиболее важно для сотрудников в возрасте 27-40 лет), то для других совершенно не работает (в 23 года ты и базовым ДМС будешь пользоваться редко, не говоря уже о расширенном).

Эта разница, которая включает в себя не только количественные показатели (возраст, пол, наличие и возраст детей), но и такие вещи как увлечения и стиль жизни, стала очевидной. Она начала определять решения, которые компания предлагала своим сотрудникам в качестве новых возможностей. Зачастую это не процесс «или-или» (либо ДМС либо спорт), а процесс «и – и» (спортзал для одних, расширенное лечение – для других). При этом организации стали ориентироваться не только на собственную стратегию и видение, но и на предпочтения сотрудников. Это сильно разнообразило возможности компании (при этом бюджеты практически не выросли). В одной компании могут быть как занятия йогой, так и спортзал для силовых тренировок, секции любителей бега и велосипеда, настольные игры по пятницам и программы корпоративного волонтерства.

Компании увидели все разнообразие в предпочтениях своих сотрудников и стали переходить к целевым программам. Однако, требуется единый базис для того, чтобы создать определенную логику и интегрировать ключевые стратегические послылы компании в эти походы.

Тренд 4. Комплексный подход

Ранее бизнес делал множество разрозненных HR-проектов, которые «висели в воздухе» и не были связаны с другими активностями организации. Если бралась какая-то тема, то развивалась она довольно однобоко.

Сейчас – и это очень заметно по проектам конкурса в номинации «Масштабно» – наметился важный сдвиг в сторону комплексности. Во-первых, затеявая какую-то активность, компания делала омниканальную стратегию в коммуникациях. Во-вторых, она адаптировала эту идею под потребности разных аудиторий, за счет чего вырастала заинтересованность и охват. В-третьих, компании перестали довольствоваться только одним способом решения задачи и стали задействовать целый комплекс, получая за счет этого определенный синергетический эффект. Хочу выделить примеры таких проектов как «Профессия – инженер» от компании «Мейкор» или образцовый проект от «Efes» по комплексной программе работы с вовлеченностью. Такая системность дала очень важные плоды в виде эффективности и позволила снизить общие затраты компании, сделала ее политику более направленной и зрелой.

Тренд 5. Комплексные программы по управлению жизненным балансом

Если раньше компании рассказывали о том, что хорошего они делают для сотрудников, как о некотором наборе возможностей, то сейчас все больше проявляется подход, когда разные активности складываются в единый комплекс.

В основе этого лежит подход к жизни человека как большой системе, где работа и профессиональное развитие важны, но это лишь часть тех граней жизни человека, которые влияют на его продуктивность. Многие крупные международные (в первую очередь) компании осознали, что человек не оставляет личность «за порогом», и если помогать его комплексному развитию, влиять на разные аспекты жизни системно, то можно получить невероятный эффект. Будет счастлив сотрудник – будет хорошо компании.

В основе такого подхода лежат комплексные системы управления благополучием сотрудников (Теория благополучия Гэллага), основы коучинговых программ («Колесо жизненного баланса») или же собственные системы управления жизненной энергией (как программы «Жизнь на полной мощности» и т.п.). Многие организации стали работать не только с профессиональным развитием сотрудников и их рабочей самореализацией. Компании помогают поддерживать здоровье (на Западе очень популярны практики медитации и развития осознанности, которые постепенно приходят и к нам в Россию). Подобные программы сегодня есть у целого ряда компаний-лидеров рынка – JTI, Nokia Tyres, Сбербанк и т.п. Уверена, что они будут развиваться и в дальнейшем, тем более, что на Западе подобная практика существует уже с конца 80-х годов. К примеру, вот аннотация книги «Здоровье лидера», которая написана преподавателями INSEAD, ведущими подобные семинары по всему миру:

«Чтобы добиться успеха, лидеры должны уделять внимание не только карьере, но и своему здоровью. Найти баланс между работой и жизнью необходимо, чтобы добиться успеха в бизнесе и сохранить его».

Тренд 6. Корпоративное волонтерство

В России эта практика пока недооценена, хотя помощь другому – это лучший способ пережить сложные времена. Именно поэтому, на мой взгляд, данное направление будет

активно развиваться. Корпоративная ответственность, включающая и программы корпоративного волонтерства – это основа устойчивого развития организаций (поэтому обязательна для публичных компаний).

Потенциал этого направления очень велик: можно развивать сотрудников, помочь обрести новые навыки (включая проектное управление), задействовать это в подготовке кадрового резерва (как делают некоторые из компаний), включать это в программы развития лидеров (в частности, развитие эмпатии), как это делает IBM. За этим направлением большое будущее, и я планирую подробнее рассказать о нем в отдельном материале.

Тренд 7. Геймификация

Сегодня это уже не новость и не явление, к которому компании присматриваются, а вполне себе мейнстрим. Все ведущие компании в том или ином виде – автоматизируя или нет – используют данный подход в своей работе. В 2016 году на премию было подано несколько подобных проектов. Но чтобы удивить жюри и победить, нужны новые идеи. К сожалению, таких не оказалось и приз не достался никому. Хочется верить, что в следующем году нас ждут новые, прорывные кейсы в области неденежной мотивации.

Тем не менее, не сказать о геймификации нельзя, поскольку как подход, она уже очень популярна, а с ростом числа геймеров в рядах сотрудников, она будет укреплять свои позиции. Если вы еще не используете ее, то очень рекомендую обратить внимание. Благо на рынке уже довольно много кейсов: в этот раз были два кейса из Казахстана (оба от компании Пряники), кейсы Гросснаба с использованием героя «Супермарио» и еще в ряде проектов использовались элементы геймификации (статусы, бейджи).

[Источник](#)

<http://www.tananyeva.com/>