

УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-82-88

## ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ КАК ЭЛЕМЕНТА НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

**Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.**

*Московский государственный областной университет  
105005, Москва, ул. Радио, д. 10 А, Российская Федерация*

**Аннотация.** В статье приводится обоснование необходимости формирования и развития системы нематериального стимулирования как одной из составляющих комплексной системы мотивации и стимулирования персонала организации в качестве фактора, способствующего увеличению эффективности её функционирования, а также повышению конкурентоспособности в современных условиях хозяйствования. Авторами были выделены основные направления нематериального стимулирования работников, такие как моральное и организационное стимулирование, а также стимулирование свободным временем. Основное внимание уделено преимуществам и недостаткам использования в практике управления персоналом фактора свободного времени как «гуманитарного» стимула к трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** персонал, организация, нематериальное стимулирование, система мотивации и стимулирования, стимулирование свободным временем, гибкий рабочий график.

## FEATURES OF THE USE OF FREE TIME AS AN ELEMENT OF INTANGIBLE INCENTIVES FOR PERSONNEL

**A. Istratiy, Ye. Kozlova**

*Moscow State Regional University  
10 A Radio Street, Moscow, 105005, Russian Federation*

**Abstract.** The article provides a rationale for the formation and development of non-material stimulation system as a part of a comprehensive system of personnel motivation and stimulation and presents this system as a factor contributing to company's efficiency and competitiveness under current economic conditions. The authors have identified the main areas of non-material stimulation of workers, such as moral and organizational incentives, as well as the promotion of free time. They place emphasis on the advantages and disadvantages in the use of personnel management practice factor of free time as a «humanitarian» motivation to work.

**Key words:** staff, organization, non-financial incentives, motivation and incentive system to stimulate free time, flexible working hours.

Для управления организацией её руководству необходимо разработать и внедрить действенную систему мотивации и стимулирования, целью которой должно стать до-

стижение целей компании посредством привлечения и удержания квалифицированных кадров, в первую очередь при помощи высокой и эффективной мотивации. Подобная мотивация должна формироваться на основе системы стимулирования, которая будет выступать объектом интереса для всех групп персонала организации. При таком подходе сотрудники смогут получать вознаграждение в соответствии с их ценностью для компании. Данная ценность будет зависеть от текущего и потенциального вклада работника в конечные результаты деятельности организации [1].

При этом делается акцент на то, что любой индивид имеет собственные цели и потребности. В то же время компания будет эффективна лишь тогда, когда вознаграждение (в основе которого лежат стимулы) будет соотноситься с социальными, профессиональными и психологическими характеристиками персонала.

В практике управления персоналом существует мнение, которое говорит о том, что размер материального стимулирования может полностью определить отношение к выполняемым функциональным обязанностям и величину личного вклада работника [4]. Однако большинство руководителей его не разделяют, и это определяется в первую очередь тем, что [2]:

- внешняя и внутренняя среды организации определяют эффективность материальных стимулов. Эти обстоятельства влияют на колебания их относительной величины, и невозможно предсказать реакцию работника на предложенный материальный стимул в конкретных условиях;

- качество работы человеческих ресурсов должно меняться под воздей-

ствием материальных стимулов; тем не менее, это будет невозможно в отсутствии использования нематериальных стимулов (например, в компании не ведётся работа по планированию деловой карьеры или обучения сотрудников);

- материальное стимулирование всех категорий персонала требует определённых финансовых ресурсов, которые всегда ограничены;

- исключительная ориентация организаций на материальное стимулирование приводит к ослаблению связи между компанией и сотрудниками, что может отразиться на желании работать в организации (текучесть кадров) и жесткости требований профсоюзов к работодателям.

Таким образом, формирование и развитие системы нематериального стимулирования человеческих ресурсов как элемента системы стимулирования персонала является необходимым для успешного функционирования организаций.

К основным элементам нематериального стимулирования можно отнести [3]:

- стимулирование моральное (предоставление дополнительной информации; командообразование; награждение и т.д.);

- стимулирование организационное (повышение качества трудовой жизни; управление деловой карьерой; привлечение сотрудников к управлению предприятием; организация соревнований и т.д.);

- стимулирование свободным временем (предоставление дополнительного нерабочего времени; работа по свободному графику; использование гибких форм занятости и т.д.).

Анализ многолетнего опыта показывает, что моральное стимулирова-

ние является для работников не менее важным, чем материальное, поскольку эффективность и качество трудовой деятельности во многом зависят от морально-психологического климата в коллективе, настроения работников.

Моральное стимулирование может осуществляться следующими методами: предоставление работнику дополнительной информации – информирование; организация корпоративных мероприятий, награждения, регулирования взаимоотношений в коллективе.

Основным условием высокой эффективности использования моральных стимулов должно стать обеспечение социальной справедливости, которая бы заключалась в точном учёте и объективной оценке индивидуального трудового вклада сотрудника. Только в том случае, когда работник убеждён в обоснованности и справедливости признания его достижений, а также правильности поощрения, сможет подняться моральный аспект трудовой деятельности.

Организационное стимулирование – регулирование поведения сотрудника, которое основывается на изменении чувства удовлетворённости трудом. К основным методам здесь можно отнести повышение качества трудовой жизни, управление карьерой, привлечение персонала к принятию решений, организация соревнований.

Ещё одним элементом нематериального стимулирования является стимулирование свободным временем, которое можно назвать «гуманитарным» стимулом к трудовой деятельности. Основная цель использования фактора свободного времени – вознаграждение персонала за высокую производительность и трудовую отдачу,

достижение трудовых успехов, которые осуществляются при помощи создания особых условий занятости, к которым можно отнести предоставление дополнительного нерабочего времени, возможность работать по свободному графику или применение гибких форм занятости. Подобные режимы работ широко распространены в организациях за рубежом. Например, в начале 80-х гг. XX в. их использовали 75 % предприятий Франции, 69 % Нидерландов, 68 % Германии, 66 % Швеции [6]. В настоящее время в Европейском союзе гибкий режим работы используют в среднем половина компаний: на первом месте Швеция (77 %), работодатели Великобритании, Чехии, Германии, Норвегии также видят преимущества такого подхода – 48 % персонала могут выбирать комфортное для работы время [5]. Однако руководители российских компаний нечасто обращаются к зарубежной практике, нередко не понимая как можно его использовать в процессе управления производством, несмотря на значительный стимулирующий эффект фактора свободного времени. Современные исследования [5] показывают, что 74 % российских компаний не используют данный вид стимулов, поскольку время начала работы строго регламентировано, а примерно в половине опрошенных компаний определено и время ухода с работы. Объяснением этому может служить мнение о большей эффективности коммуникаций в подобных условиях, что, по мнению руководителей, стимулирует и мотивирует персонал. Однако и работники, которые осуществляют свою деятельность в режиме регламентированного графика, преимущественно считают

(52 %), что это правильное решение. Интересно, что чуть менее трети опрошенных не только готовы перейти на гибкий режим работы, но и считают, что это могло бы повысить их производительность.

Так что же необходимо понимать под гибким графиком? Эксперты Роструда говорят о том, что режим гибкого рабочего времени (а именно время начала, завершения рабочего дня, а также его общая продолжительность) устанавливается через соглашение между работником и работодателем. Статья 100 Трудового кодекса говорит, что режим рабочего времени должен быть установлен правилами внутреннего трудового распорядка, при этом больше никаких разъяснений о том, как вводить гибкий график, в данном документе нет. Положение, утверждённое Постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 06 июня 1984 г. № 170/10-101, и Рекомендации, утверждённые Постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 30 мая 1985 г. № 162/12-55, говорят о том, что продолжительность рабочего дня при гибком графике не может превышать 10 часов, а перерыв на обед должен быть не менее 30 минут. При этом сотрудник должен работать так, чтобы на один день приходилось не меньше восьми часов, а работа осуществлялась непосредственно в организации, в отличие от дистанционной работы (сотрудник работает в основном вне офиса и появляется лишь при необходимости один-два раза в неделю) и свободного графика (человек сам решает, сколько и когда работать) [5].

Таким образом, рассмотрим, какие преимущества получают работодатели и

сами сотрудники при использовании такого нематериального стимула, как гибкий график работы.

Эффективный переход на гибкий график при условии продуманной системы контроля за качеством и тем, какое количество часов отработывают сотрудники, может привести к удовлетворённости персонала работой, поскольку сотрудники получают возможность хотя бы частично управлять своим временем, планировать его, исходя из целесообразности [7].

Каждый сотрудник может повысить свои показатели работоспособности посредством подстройки рабочего дня под свои биологические часы, а также эффективность за счёт ощущения заботы о себе.

Организация может сократить свои затраты. С одной стороны, компания сможет привлекать сотрудников, которые проживают далеко от месторасположения организации, а также в том случае, когда место работы расположено далеко от станций метро и (или) с ограниченной парковкой. Снизится количество опозданий, так как работники получают возможность обходить утренние и вечерние пробки на дорогах. С другой стороны, можно говорить об уменьшении расходов на оборудование рабочих мест и снижении издержек за счёт экономии площадей. Не стоит забывать о снижении заболеваемости, связанной с хроническим недосыпанием, переработками и стрессом.

Гибкий рабочий график – хороший вариант для сотрудников компаний, которые имеют представительства в регионах или других странах. Учёт разницы во времени даёт возможность сдвигать начало и окончание рабочего

дня сотрудников, особенно в том случае, когда есть необходимость активного взаимодействия с коллегами из другого часового пояса.

Применение подобного нематериального стимула администрацией даёт возможность удерживать определённые группы персонала, особенно тех сотрудников, которые зарекомендовали себя или имеют большой потенциал, например, студенты или молодые мамы.

Как следствие, в организации снизится текучесть кадров, повысится мотивация и лояльность персонала, а также конкурентоспособность организации на рынке труда.

Однако фактор свободного времени как элемент системы стимулирования персонала имеет и ограничения, о которых не стоит забывать. К основным из них следует отнести следующие:

– не все сотрудники смогут работать в режиме гибкого графика, поскольку требуется высокая организованность индивидов. В противном случае смещение во времени начала и окончания рабочего дня могут превратиться в прогулы;

– не во всех отраслях возможен подобный подход, например, его внедрение будет не оправданным при кон-

вейерном производстве, сезонности работ или в государственной клинике, где работник не может устанавливать своё расписание начала и окончания приёма;

– необходимость разработки системы контроля и учёта отработанного времени работников компании, которая должна быть более совершенной, чем при работе по стандартному графику;

– возможность возникновения трудностей с коммуникациями и координацией взаимодействия сотрудников, которые работают в разное время и дни.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности применения такого нематериального стимула, как стимулирование свободным временем. Особенно он эффективен для ценных сотрудников с высокой самоорганизацией, способных трудиться качественно без постоянных напоминаний о том, что задачу надо завершить в срок. Однако, если же для человека работа – это нечто принудительное и не самое важное, предоставлять ему возможность трудиться по гибкому графику не следует. Вероятнее всего, он займётся «более важными» личными делами и станет работать менее производительно.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности: дис. ... канд. эконом. наук. М., 2011. 194 с.: ил.
2. Истратий А.Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 14. С. 317–321.
3. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 31–35.
4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Особенности формирования системы материального стимулирования персонала промышленных предприятий // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 88–91.

5. Карпова Н. Переводим сотрудников на гибкий график работы. Как это сделать, чтобы они не стали работать меньше и хуже // Директор по персоналу. Сборник HR-хитов. 2013. № 5 С. 34–40.
6. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития: коллективная монография / Под ред. Т.В. Кореньковой. М.: ИИУ Московского государственного областного университета, 2014. 218 с.
7. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности её использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 100–107.

#### REFERENCES:

1. A.Yu. Afanaševa Formirovanie i razvitie sistem motivatsii i stimulirovaniya personala predpriyatii aviatsionnoi promyshlennosti: dis. ... kand. ekonom. nauk. M., 2011 [The Formation and Development of Systems of Motivation and Stimulation of Personnel of Aviation Industry Enterprises: thesis ... Candidate of Economics. Moscow, 2011]. 194 p.: il.
2. A.Yu. Istratii Problemy formirovaniya effektivnoi sistemy motivatsii i stimulirovaniya personala organizatsii [The Problems of Forming Effective System of Motivation and Stimulation of personnel of the organization] // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya). 2014. No 14. Pp. 317-321.
3. A.Yu. Istratii, E.G. Kozlova Problemy formirovaniya i razvitiya sistem motivatsii i stimulirovaniya personala promyshlennykh organizatsii [The Problems of Formation and Development of Systems of Motivation and Stimulation of Personnel of Industrial Organizations] // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2013. No 1. Pp. 31-35.
4. A.Yu. Istratii, Kozlova E.G. Osobennosti formirovaniya sistemy material'nogo stimulirovaniya personala promyshlennykh predpriyatii [Features of Formation of System of Material Stimulation of Personnel of Industrial Enterprises] // Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHiGS. Seriya: Ekonomika. 2015. No 3. Pp. 88-91.
5. N. Karpova Perevodim sotrudnikov na gibkii grafik raboty. Kak eto sdelat', chtoby oni ne stali rabotat' men'she i khuzhe [Transferring Employees to a Flexible Work Schedule. How to Do it to Prevent them from Working Less and Worse] // Direktor po personalu. Sbornik HR-khitov. 2013. No 5. Pp. 34-40.
6. Upravlenie personalom: sovremennye problemy i tendentsii razvitiya: kollektivnaya monografiya / Pod red. T.V. Koren'kovoii [Personnel Management: Modern Problems and Tendencies of Development: Collective Monograph / Under the editorship of T.V. Korenkova]. M.: IIU Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta, 2014. 218 p.
7. A.A. Chekan, I.M. Zhurakhovskaya Problemy attestatsii personala: analiz praktiki i novye vozmozhnosti ee ispol'zovaniya v sovremennykh usloviyakh [The Problems of Performance Appraisal: an Examination of Practice and New Opportunities for its Use in Modern Conditions] // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2014. No 1. Pp. 100-107.

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

*Истратий Анна Юрьевна* - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управление персоналом Института экономики, управления и права Московского Государственного Областного университета;  
vserivkom@mail.ru

*Козлова Елена Геннадьевна* - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского Государственного Областного университета;  
eg.kozlova@gmail.com

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

*Anna Istratiy* -candidate of Economic Sciences, the associate professor, the associate professor human resource management of Institute of economy, management and the right of the Moscow State Regional university;  
vserivkom@mail.ru

*Elena Kozlova* -candidate of Economic Sciences, the associate professor, the associate professor human resource management of Institute of economy, management and the right of the Moscow State Regional university;  
eg.kozlova@gmail.com

---

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА

*Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.* Особенности использования свободного времени как элемента нематериального стимулирования персонала // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 82-88.

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-82-88

#### BIBLIOGRAPHIC REFERENCE

*A. Istratiy, Ye. Kozlova.* FEATURES OF THE USE OF FREE TIME AS AN ELEMENT OF INTANGIBLE INCENTIVES FOR PERSONNEL // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 2. P. 82-88.

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-82-88