

УДК 331.103.6

JEL M54

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2021.2.7-krushina>

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ FACEBOOK INC.

**Крушина Диана Сергеевна**

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*

*e-mail: [dianakrushina@gmail.com](mailto:dianakrushina@gmail.com); SPIN-код: нет*

**Аннотация:** Сегодня в эру современных технологий и повсеместном развитии ИТ индустрии, перед компаниями данной отрасли встает вопрос: как повысить эффективность деятельности нынешних работников, как привлечь новых специалистов и как их удержать. Главной проблемой является выбор подходящей системы мотивации, учитывая отличительные черты сотрудников отрасли и особенность их деятельности. В данной статье рассматривается уникальный подход и систему мотивации сотрудников компании Facebook Inc, которую можно назвать лидером в рейтинге по удовлетворенности сотрудников. Facebook активно применяет методы мотивации, способные покрыть в той или иной степени почти все нужды и желания сотрудников. Политика заключается в доверии к своим сотрудникам и нацеленность в первую очередь на результат. В целом, система мотивации FacebookInc достаточно уникальна, хотя и направлена на удовлетворение известных всем потребностей. Выводом можно обозначить то, что большая часть сотрудников, несмотря на тип личности, является лояльной по отношению к компании и не собирается ее покидать при наличии схожего предложения от компании-конкурента, согласно опросам. FacebookInc сумела грамотно выстроить систему мотивации, которая будет не только привлекать новых работников, но и удерживать тех, кто уже является частью команды.

**Ключевые слова:** ИТ индустрия, мотивация сотрудников, высококвалифицированные специалисты, повышение работоспособности

## EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM BASED ON THE EXAMPLE OF FACEBOOK INC

**Krushina Diana Sergeevna**

*Russian economic university of Plekhanov, Moscow, Russia*

*e-mail: [dianakrushina@gmail.com](mailto:dianakrushina@gmail.com); SPIN-code: none*

**Abstract:** Today, in the era of modern technologies and the widespread development of the IT industry, companies in this industry face the question: how to increase the efficiency of current employees, how to attract new specialists and how to retain them. The main problem is the choice of a suitable motivation system, taking into account the distinctive features of industry employees and the peculiarities of their activities. This article examines the unique approach and employee motivation system of Facebook Inc, which can be called the leader in the ranking for employee satisfaction. Facebook actively uses the motivation methods that can cover, to one degree or another, almost all the needs and desires of employees. The company policy is to trust its

employees and focus primarily on the results. In general, FacebookInc's motivation system is unique, although it is aimed at meeting well-known needs. The conclusion is, according to surveys, that most of the employees, despite their personality type, are loyal to the company and are not going to leave it if there is a similar offer from a competing company. FacebookInc has managed to build the motivation system that will not only attract new employees, but also retain those who are already the part of the team.

**Keywords:** IT industry, employee motivation, highly qualified specialists, increasing efficiency

В настоящее время в связи с активным развитием технологий и ростом деятельности международных высокотехнологичных компаний спрос на высококвалифицированных специалистов в данной области повышается. В сложившейся ситуации перед компаниями встает вопрос: как повысить эффективность деятельности нынешних работников, как привлечь новых специалистов и как их удержать. Одним из возможных вариантов как раз и является эффективная система мотивации персонала.

Система мотивации сотрудников является одной из наиболее актуальных проблем на сегодняшний день. В современном обществе выделяют различные типы личности и уже давно ученые на основе своих исследований пришли к выводу, что мотивация исключительно за счет финансовых поощрений не подходит для большинства сотрудников. Для наилучшей мотивации разрабатывают уникальные системы мотивации. Данная тема широко развита как в зарубежной, так и в российской практике. Так, одними из наиболее широко известных авторов научных трудов данной темы являются Ньюстром Дж.В., Робинз Стивен П., Шелдрейк Дж., а также среди российских авторов: Соколова М.И., Зайцев Л.Г., Дементьева А.Г.

В связи с существованием множества различных типов личности, возрастает необходимость создания универсальной системы мотивации, подходящей для каждого типа. Главной проблемой в данном вопросе является выбор подходящей системы, учитывая особенность деятельности сотрудников и их уникальный набор качеств как личности.

Для начала стоит определить, что ИТ специалисты имеют некоторые отличительные черты. Например, в большей части это молодые творческие люди (до 35 лет), относительно закрытые (интроверты). В современных реалиях достаточно трудно найти высококвалифицированных специалистов в области high-tech, поэтому обостряется конкуренция между ИТ компаниями, и каждый работодатель пытается создать наиболее благоприятные условия труда для работников и наиболее выгодные условия оплаты труда. Компании используют как материальные, так и нематериальные методы мотивации ИТ специалистов. Для начала рассмотрим стандартные методы, присущие любой компании.

К материальным относятся: денежные и неденежные. Денежные методы мотивации подразумевают заработные платы и премии. Обычно, заработная плата сотрудников ИТ состоит из постоянной составляющей (не зависящей от результата работы за месяц) и переменной (относительно степени достижения задач). Постоянная часть гарантирует работнику уверенность в том, что, несмотря на объем и качество проделанной им работы за рассматриваемый период, он получит оплату. Переменная часть зарплаты рассчитывается за каждый рассматриваемый период отдельно (обычно месяц), относительно итогов проведенной работы. Данная система позволяет мотивировать сотрудников работать качественнее и

быстрее, а также дает сотруднику заранее понять, какой минимальный размер оплаты труда он может получить. [1]

К неденежным методам мотивации относятся: карьерный рост, предоставление обучения, оплата транспортных расходов и расходов сотовой связи, оплачиваемые командировки и др. Данные методы стимулирования применяются повсеместно и благоприятно сказываются на выборе специалистом месте работы. Facebook Inc является одной из лидирующих и одной из самых известных компаний, работающих в сфере информационных технологий. Сотрудники компании, согласно опросам, в наибольшей степени довольны условиями труда. Glassdoor (популярный сервис, который может рассказать всю правду о компаниях-работодателях) присвоил первое место Facebook по удовлетворенности сотрудников, а также по оценке сотрудников своего генерального директора с почти прекрасным 99-процентным рейтингом одобрения.

В первую очередь, помимо стандартных и широко распространенных методов мотивации, которые могут позволить удовлетворить потребности, относящиеся к первичным потребностям первого уровня по теории А. Маслоу (физиологические), компания Facebook активно применяет методы мотивации, способные покрыть в той или иной степени почти все нужды и желания сотрудников. Так, каждый ИТ сотрудник может предоставить топ-менеджеру на рассмотрение для финансирования свою идею, если она будет иметь план и экономическое обоснование. Данный подход способствует удовлетворению потребностей в саморазвитии, уважении, признании и потребностей успеха. Имея достаточно высокий уровень свободы действий и принятия решений, сотрудникам дозволено ошибаться. Политика компании предполагает, что скорость в силу специфики рынка очень важна. В связи с этим, сотрудникам предлагается действовать быстро и реализовывать свои идеи, не боясь провала, так как если 1 из 10 идей оперативно воплотится в жизнь, то провалы остальных окупятся, и компания выйдет в плюс, имея конкурентное преимущество. Идея генерального директора заключается в следующем: «Если вы никогда не ломали стереотипов, вы, вероятно, не так быстро работаете. Мы не боимся делать ошибки, иначе мы можем потерять возможности». Руководство считает, что любая воплощенная идея, несмотря на ее успех или провал, лучше, чем прекрасно и детально обдуманная, но нереализованная идея. Данный подход способствует повышению количества предложений со стороны сотрудников новых идей, так как страх оказаться перед руководством в связи с провалом не кажется таким удручающим. Более того, один из лозунгов компании звучит так: «Рисковать не значит брать на себя все риски». В компании поощряется принятие смелых решений и считается, что, если у вас не было неудач, значит вы не сможете добиться успеха, ведь зачастую он сопряжен с риском. В связи с этим, каждый сотрудник имеет возможность приблизить потребность в самовыражении к зоне удовлетворенности, что является крайне важным, особенно среди ИТ-специалистов. [2]

Выплачивая часть бонусов и заработных плат в виде пакета акций (Restricted Stock Units), компания способствует удовлетворению не только финансовых потребностей, но и потребностей в уважении и признании. Имея акции компании, сотрудник уже не чувствует себя наёмным работником, он чувствует себя частью компании, ее владельцем. Более того, гораздо успешнее выглядит человек, работающий в компании, акциями которой он владеет, нежели чем штатный сотрудник с высокой денежной зарплатой. Потребности успеха достаточно сложно

удовлетворять, так как издержки на удовлетворение такого рода потребностей могут быть очень высоки, а продвижение по карьерной лестнице всегда имеет ограничения по должности и количеству мест. Компания Facebook решила применять как карьерный рост, рост заработных плат и, бонусов, так и создание пакета акций для сотрудников для того, чтобы в сотрудники в большей мере могли быть довольны успехами на работе. [5]

Снижению уровня стресса также способствует некая «страховка» от жизненных ситуаций. В последние годы, сотрудники различных компаний все больше переживают за свои семьи, что с ними будет, если кормилец не сможет работать какое-то время. Помимо стандартных выплат по больничным листам, компания Facebook выплачивает по 4000 (четыре тысячи) американских долларов каждому сотруднику при рождении ребенка. Причем, не имеет значения, первый ли это ребенок или пятый. Более того, компания предоставляет оплачиваемый отпуск для родителя (вне зависимости от его гендерной принадлежности), превышающий сроки, установленные законодательством, как обязательные. Поддерживая идею семейных ценностей, Facebook возмещает расходы по уходу за детьми и сборы на усыновление. [5]

Согласно опросам, самые распространенные страхи среди кормильцев семей являются смерть или болезнь, повлекшая за собой временную или полную недееспособность. Анализируя влияние страхов на стресс и работоспособность сотрудников, компания пришла к выводу, что необходимо обеспечить своих работников необходимыми послаблениями, которые, в свою очередь, способствовали бы сведению данных страхов к минимуму. Работники Facebook знают, что компания предоставляет им неограниченные оплачиваемые больничные отпуска. В связи с этим, сотрудник знает, что в случае временной потери дееспособности он все еще сможет содержать семью. Также, с высокотехнологичными ИТ-специалистами в условиях контракта прописывается, что, в случае неожиданной смерти, компания обязуется выплачивать законной супруге или супругу 50% оклада сотрудника в течение 10 лет после его смерти ежемесячно (в отдельных случаях срок выплат и их сумма могут меняться). Данный подход существенно снижает уровень стресса, которому подвержены большинство людей, работающих в офисе. При этом, работодатели данной компании учитывают и особенности положения новых сотрудников. В связи с недавней сменой рабочего места, возможно, что сотрудник будет больше подвержен стрессу, поэтому для них Facebook также предлагает «выходной месяц», то есть 21-дневный оплачиваемый отпуск сверх нормы отпусков. [2]

Еще одной часто встречающейся проблемой, снижающей работоспособность сотрудников, является неудовлетворение коллективом и рабочей атмосферой. В первую очередь, это относится к гигиеническим факторам, согласно двухфакторной теории Герцберга, где описывается, как межличностные отношения. Следует отметить, что Facebook мотивирует своих сотрудников к физическому нахождению на рабочем месте. По мнению руководства, взаимодействие «лицом к лицу» недооценивают, поэтому в компании важным аспектом является атмосфера в коллективе. Facebook Inc еще при наборе на работу вместо установления испытательного срока, как другие компании, предоставляет возможность работы для новичков в специальном шестинедельном учебном «лагере». Вместо обучения обучающими видеороликами и лекциями, сотрудники адаптируются, работая над реальными проектами в командах. По истечению 6

недель, каждому сотруднику задается вопрос, к какой команде он бы хотел присоединиться. Это позволяет минимизировать проблемы, связанные с недопониманием или неприязнью внутри рабочих групп. Более того, в компании предусмотрен процесс самостоятельного движения сотрудников. Эта система позволяет сотруднику выбирать проекты, в которых он бы хотел быть задействован и менять команды при необходимости. Когда сотрудник меняет должность, например, становится менеджером, компания оказывает ему поддержку, предоставляя внутреннего наставника на 4 месяца и внешнего «тренера» на 3 месяца для адаптации к новым обязанностям. Более того, компания старается создать максимально благоприятную среду для работы, учитывая важность социальной составляющей. Люди, работающие в компании, должны не только хорошо взаимодействовать с коллегами, но также иметь достаточно доверительные отношения с руководством. В связи с этим, управляющие Facebook помимо предоставления различных десертов, напитков и иных продуктов питания, решили также установить «счастливый час» по пятницам. Во время счастливых часов сотрудникам разрешается употреблять алкогольные напитки прямо во время рабочего дня. Идея заключается в том, что сотрудники не будут доверять начальству, если начальники сами не проявят свое доверие к подчиненным. Следует отметить, что, несмотря на разрешение употреблять алкоголь на рабочем месте без ограничений его количества, компания Facebook заявляет, что еще ни разу не сталкивалась с проблемами, связанными с временной неспособностью работника выполнять свои поручения в связи с данным послаблением. Более того, в компании широко развита сеть обратной связи. Управляющие получают результаты выполненных работ и формальных аттестаций сотрудников, а сотрудники получают отчеты по проделанной работе всех отделов. Также, созданы каналы для анонимных пожеланий и оценок коллег и вышестоящих руководств. Следует отметить, что введение абсолютно анонимных форм жалоб и предложений улучшили систему мониторинга всех кадров компании. Работники, в свою очередь, не чувствуют риска увольнения при высказывании своего мнения и понимают, что, при наличии достаточных оснований, ситуация будет изменена, так как для обработки данных был создан целый отдел, и все жалобы направляются туда, а не руководителю отдела, из которого и поступают жалобы, как это часто встречается в других компаниях.

Компания уделяет внимание условиям труда, которые также являются гигиеническим фактором по двухфакторной теории Герцберга. В первую очередь, руководители заботятся о качестве и наличии компьютеров и иных технологий, необходимых для работы. Для этого были созданы собственные офисы технической поддержки, работающие 24 часа в сутки и круглосуточные автоматы, выдающие к замене необходимые комплектующие (например, клавиатуру) абсолютно бесплатно. Что касается планировки рабочих мест, то она подразумевает большое количество открытых площадок для работы, но, также, оставляет и закрытые места, для уединения и работы в тишине. Уделяя внимание к здоровью работников, в офисном здании компании расположены столы для работы как сидя, так и стоя. Планировка включает в себя дорожку не только для пешего передвижения, но и для велосипедов, которые доступны для каждого на безвозмездной основе. Сделано это для мобильности взаимодействия между «удаленными» командами (например, расположенными в разных кампусах или в разных концах одного этажа) и поддержкой физического здоровья сотрудников.

Часто, соседние кампусы соединены подземными туннелями для удобства передвижения сотрудников, без выхода на улицу. Созданию благоприятствующей атмосферы способствуют и предложения необычной еды и напитков, о которых было написано выше, и изобилие комнат для видеоигр, площадок для скейтбординга, спортивных залов, кинотеатров, массажных кабинетов с мануальными терапевтами, деревянных мастерских для свободного творчества и многое другое, доступное в кампусах Facebook Inc. Также, компания старается уменьшить обязанности сотрудников за пределами рабочих мест, чтобы они могли больше работать. Для этого, Facebook предоставляет доступ к прачечным, химчисткам и парикмахерским на или рядом с территорией кампуса. Это позволяет экономить время, которое сотрудник провел бы за пределами рабочего места в решении бытовых дел.

Для решения вопросов с достижением рабочего места Facebook Inc также нашла некоторые необычные решения. Компания предоставляет автобусы с бесплатным Wi-Fi (беспроводная интернет-сеть) из любого места в часе езды, чтобы сотрудники могли работать во время работы, коллеги могли бы совместно решать вопросы прямо в дороге. Бесплатные билеты на поезда, автомобильный парк для совместного поочередного пользования и бесплатная парковка – все это доступно для сотрудников Facebook. Следует отметить, что компания имеет специальные магазины и сервисы с полным комплексом услуг для велосипедистов непосредственно в своих кампусах, и предоставляет специальные программы для тех, кто добирается до работы на велосипеде.

В целом, система мотивации Facebook Inc. Достаточно уникальна, хотя и направлена на удовлетворение известных всем потребностей. Подход компании способствует мотивации сотрудников и удовлетворяет их нужды и интересы в наибольшей степени. Доказательством являются отзывы самих сотрудников, которым доступны все вышеуказанные бонусы и послабления. Важным является также то, что большая часть сотрудников, несмотря на тип личности, является лояльной по отношению к компании и не собирается ее покидать при наличии схожего предложения от компании-конкурента, согласно опросам. Из этого следует вывод, что Facebook Inc сумела грамотно выстроить систему мотивации, которая будет не только привлекать новых работников, но и удерживать тех, кто уже является частью команды.

### Литература

1. Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова Организационное поведение. - изд. Москва: ЭКОНОМИСТЪ, 2005.
2. Корпоративное управление Facebook Inc [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_downloads/governance\\_documents/2020/03/Corporate-Governance-Guidelines-\(March-4-2020\).pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_downloads/governance_documents/2020/03/Corporate-Governance-Guidelines-(March-4-2020).pdf)
3. Руководство по владению акциями Facebook Inc [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_downloads/governance\\_documents/Stock-Ownership-Guidelines.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_downloads/governance_documents/Stock-Ownership-Guidelines.pdf)
4. Годовой отчет компании Facebook Inc за 2018 год [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_financials/annual\\_reports/2018-Annual-Report.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/2018-Annual-Report.pdf)

5. Устав Комитета по вознаграждениям, назначениям и управлению <https://investor.fb.com/corporate-governance/compensation-and-governance-committee-charter/default.aspx>

6. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. Пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. С-Пб., ПИТЕР, 2015.

7. Робинз Стивен П. Основы организационного поведения. М.: Изд.дом «Вильямс», 2006.

8. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. С-Пб., ПИТЕР, 2001.

### **References**

1. L. G. Zaitsev, M. I. Sokolova Organizational behavior. - ed. Moscow: EKONOMIST, 2005.

2. Corporate Governance of Facebook Inc. [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_downloads/governance\\_documents/2020/03/Corporate-Governance-Guidelines-\(March-4-2020\).pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_downloads/governance_documents/2020/03/Corporate-Governance-Guidelines-(March-4-2020).pdf)

3. Facebook Inc Stock Ownership Guide [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_downloads/governance\\_documents/Stock-Ownership-Guidelines.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_downloads/governance_documents/Stock-Ownership-Guidelines.pdf)

4. Facebook Inc's Annual Report for 2018 [https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc\\_financials/annual\\_reports/2018-Annual-Report.pdf](https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/annual_reports/2018-Annual-Report.pdf)

5. Articles of Association of the Remuneration, Appointment and Management Committee <https://investor.fb.com/corporate-governance/compensation-and-governance-committee-charter/default.aspx>

6. Newstrom J. V., Davis K. Organizational behavior. Human behavior in the workplace. Translated from the English. ed. Kapturevskogo Yu. N. St. Petersburg, ST. PETERSBURG, 2015.

7. Robbins Stephen P. Fundamentals of organizational behavior. Moscow: Publishing house "Williams", 2006.

8. Shelldrake J. Management theory: from Taylorism to Japanization. S-Pb., PETER, 2001.

*Поступила в редакцию 1 июля 2021 г.*