



**КонсультантПлюс**

Статья: Вовлекаем сотрудников в общее дело  
с помощью нематериальных стимулов  
(Соколова Г.А.)  
("Руководитель автономного учреждения",  
2021, N 9)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 12.10.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 9

## **ВОВЛЕКАЕМ СОТРУДНИКОВ В ОБЩЕЕ ДЕЛО С ПОМОЩЬЮ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ**

Эффективность работы сотрудников определяется не только их квалификацией и опытом, но и желанием делать дело творчески, "с огоньком". Для этого нужны и материальные, и нематериальные стимулы. Но чем больше сотрудник вовлечен в жизнь учреждения, тем более значимыми для него становятся неденежные блага. Чем же мотивировать персонал, кроме зарплаты? Как найти ключ к системе ценностей сотрудников и в соответствии с ней выстроить в коллективе систему нематериальной мотивации?

Нематериальное стимулирование призвано без денег повышать трудовой энтузиазм персонала, но без финансовой основы оно не работает. Человек начинает задумываться о своих нематериальных потребностях только тогда, когда удовлетворены его базовые (материальные) запросы. Если у сотрудников объективно низкая зарплата (или они субъективно считают ее таковой), увлечь персонал неденежными бонусами не получится - в лучшем случае результат будет краткосрочным. Нематериальное стимулирование дополняет систему материального вознаграждения, но не заменяет ее.

А вот при наличии крепкого финансового "фундамента" нематериальная мотивация достаточно эффективна, поскольку люди ходят на работу не только ради зарплаты, но и для удовлетворения потребностей в признании, общении, самореализации. За это и отвечает нематериальное стимулирование.

### **Какими бывают мотивированные сотрудники?**

Целью нематериального стимулирования является поддержание и повышение трудового энтузиазма работников. Но у мотивированности к труду есть свои градации.

**1. Состояние удовлетворенности.** Удовлетворенного сотрудника в целом устраивает все: работодатель, условия труда, зарплата, отношения в коллективе, корпоративная культура... Но человек с легкостью напишет заявление об уходе, если другой работодатель предложит условия получше. Пока этого не случилось, сотрудник будет работать в учреждении добросовестно, но без большого энтузиазма - исполнять свои обязанности, сильно не напрягаясь.

**2. Состояние лояльности.** Лояльного сотрудника отличает более высокий уровень приверженности организации. Он вряд ли сменит место работы, если предложат аналогичные или чуть более выгодные условия. Переход к другому работодателю возможен только при заметном повышении должностного статуса и укреплении материального положения. Такой человек работает добросовестно, с душой, получает удовлетворение от результатов своего труда, но относится к рабочему процессу спокойно. Сказать, что человек живет своим делом, нельзя.

**3. Состояние вовлеченности.** Вовлеченный сотрудник находится в таком эмоциональном и интеллектуальном состоянии, которое мотивирует выполнять работу как можно лучше. У человека "горят глаза", он выкладывается на 100%, но при этом чувствует себя не хронически уставшим, а счастливым, причастным к важному делу. Указаний, подстегивания со стороны здесь не требуется.

Систему нематериальной мотивации целесообразно нацелить на достижение высшего уровня приверженности сотрудников учреждению. Но как узнать, что они не просто довольны работой, а вовлечены в нее? Работники сами расскажут об этом. Приведем наглядный пример. Посетители, ожидающие в приемной научно-исследовательского института, спросили у уборщицы, которая мыла пол: "Чем вы тут занимаетесь?" Ответ был таков: "Строим космические корабли". Человек испытывал удовлетворение и гордость от того, что участвовал в создании чего-то большого и значимого, и был вовлечен в жизнь организации по-настоящему - на уровне ценностей.

Впрочем, если большинство членов коллектива благодаря нематериальной мотивации будут устойчиво лояльны к учреждению - это тоже хороший результат.

### Как понять, что нужно сотруднику?

Вовлекать персонал в жизнь учреждения нужно на уровне ценностей. Но сложность в том, что **ценности у всех разные**. Например, одному работнику хотелось бы больше власти - такого подстегнет расширение полномочий или повышение в должности. Другому сотруднику ценно наличие свободного времени для общения с семьей - он будет рад послаблениям в графике работы. Третий заинтересован в развитии своих талантов и скучает, выполняя однотипную и рутинную работу.

У каждого человека есть индивидуальный набор внутренних мотивов. Понять, что для него важно и актуально, поможет **пирамида потребностей**, разработанная социологом Абрахамом Маслоу:



Если изучить нематериальные нужды персонала, определить, к какому уровню пирамиды относится та или иная потребность, можно выбрать подходящие инструменты нематериальной мотивации. Вот три примера.

1. Удовлетворение потребности в безопасности направлено на то, чтобы создать у сотрудника чувство защищенности и стабильности. Это можно сделать, обеспечив безопасные условия труда, гарантировав занятость и сохранение имеющихся льгот. Сюда относятся и повышение уровня комфорта на рабочих местах (оптимальные освещение и температура, организация мест отдыха), полная или частичная оплата питания.

2. Удовлетворение потребности в признании и уважении происходит за счет публичного признания достижений сотрудника (это может быть фотография на Доске почета, публикация в СМИ, на сайте учреждения, его страничке в социальной сети), повышения должностного статуса, подтверждения значимости результатов труда (награждение памятными подарками, поддержка и продвижение проектов сотрудника за пределами учреждения).

3. Потребность человека в самореализации можно удовлетворить, поручив ему более ответственную или творческую работу, освободив от некоторых рутинных функций, организовав обучение по какому-либо перспективному направлению. Создание творческих групп, проектных команд, вовлечение в работу по внедрению инноваций тоже станут стимулом для развития.

### Как выбирать формы стимулирования?

Общая последовательность действий при выстраивании системы нематериального стимулирования выглядит так.





После того как выявлены основные ценности сотрудников и определены способы (общие направления) мотивации, надо выбрать наиболее подходящие формы нематериального стимулирования. Скажем, при выборе такого способа, как создание сплоченного рабочего коллектива, можно сделать акцент на активизации корпоративной жизни (организация корпоративных праздников, совместное участие в физкультурно-спортивных мероприятиях, тимбилдинг), а можно переместить внимание работников в "онлайн". То есть использовать для общения страницу учреждения в соцсети, где сотрудники будут высказываться как представители учреждения, корпоративный (недоступный для всеобщего пользования) сайт или иной интернет-ресурс.

При выборе конкретных форм надо учесть важный момент: **единого подхода к мотивированию всех сотрудников не существует**. То, что вызовет всплеск энтузиазма у одного, приведет в уныние другого. К примеру, один сотрудник с радостью воспримет известие об организации корпоратива и будет готовиться к нему, а другой отнесется к мероприятию как к "обязаловке", заранее сожалея о потерянном времени, которое можно было бы провести с семьей. Поэтому необходимо предусматривать альтернативы, декларировать добровольность пользования нематериальными благами, предоставляемыми учреждением, или хотя бы использовать такие формы стимулирования, которые позволяют соблюдать приемлемый баланс между довольными и недовольными.

Другой нюанс - **не нужно мерить людей по себе**. Созданием системы мотивации обычно занимается кадровая служба, а окончательные решения принимает руководитель. И здесь возникает соблазн свести все к кабинетной работе: решить вопросы в узком кругу специалистов, отлично знающих (как они считают) потребности персонала. Однако подобные оторванные от реальности системы нежизнеспособны. Они могут красиво выглядеть на бумаге, но сотрудники, ради которых эти нематериальные стимулы и разрабатывались, сочтут их чуждыми для себя.

Формы стимулирования, да и система нематериальной мотивации в целом должны разрабатываться как минимум с привлечением линейных руководителей (начальников отделов). Но еще лучше провести опрос среди всех сотрудников. Именно так можно получить не отвлеченный, а максимально приближенный к реальности набор инструментов для воздействия на персонал.

### **Как внедрять нематериальные стимулы?**

После отбора форм стимулирования, определения ресурсов, необходимых для создания нематериальных благ (реализация ряда мер все равно потребует финансирования и трудозатрат), и объединения всех наработок в целостную систему мотивации учреждение может приступать к действиям. Например, в отношении отдельного работника, группы или всего трудового коллектива можно сделать следующее:

- издать приказы (распоряжения), которыми вводится та или иная форма стимулирования;
- объявить благодарность, вручить подарок;
- обеспечить бесплатным питанием, предоставить другие льготы (скажем, оплачивать турпутевки);
- привлечь к управленческой деятельности в составе различных советов, комиссий;
- включить сотрудника в резерв руководящих кадров;
- предоставить большую самостоятельность в действиях, дополнительные полномочия;

- 
- выдвинуть сотрудника как кандидата на присвоение звания;
  - поздравлять работников со знаменательными событиями;
  - наделить сотрудника полномочием публичных выступлений в СМИ от лица учреждения;
  - привлечь персонал к коллективному анализу проблем учреждения.

\* \* \*

Нематериальная мотивация эффективно дополняет систему материального стимулирования и, в отличие от последней, не требует серьезных финансовых затрат. Средства, конечно, понадобятся. Но в основном нематериальные стимулы - это разовые мероприятия, не предполагающие ежемесячных вложений.

Кроме того, предоставление неденежных благ повышает заинтересованность персонала в постоянном развитии, что в итоге позитивно сказывается на результативности работы учреждения.

Однако у нематериального стимулирования есть и недостатки. Такая система сложна в использовании: ценности сотрудников индивидуальны, а значит, нужна кропотливая работа по подбору оптимальных по воздействию стимулов. Да и применять разные виды благ, возможно, придется в отношении разных групп сотрудников.

В любом случае приемы стимулирования надо вводить комплексно, выявляя и материальные, и нематериальные потребности сотрудников. Только так внедрение системы мотивации принесет результат.

Г.А. Соколова  
Эксперт журнала  
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

24.08.2021