

**ПРОЕКТ «БЮРО  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КОМПЕТЕНЦИЙ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЦ СО НКО»**



**ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ**

межрегиональная общественная организация

**НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ  
МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Добиваться высоких результатов ваша команда сможет до тех пор, пока все сотрудники довольны результатами своей деятельности и материальным и нематериальным вознаграждением, проявляют интерес к работе и готовы к достаточному уровню самоотдачи.

В СОНКО постоянно поддерживать команду в этом режиме трудно, поскольку сфера деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций постоянно требует от их сотрудников быть больше, чем просто менеджерами, секретарями и консультантами.

Проблему перегруженности персонала (и свою личную) рабочими обязанностями отмечают многие руководители СОНКО. Их работа требует больше времени и душевных сил, чем обычная офисная жизнь с девяти до шести, а ввести несколько новых штатных единиц бывает проблематично.

Оказание социальных услуг требует проявления к клиенту участия, сострадания, внимательности, вовлеченности в его проблемы и интересы. Конечно, проблема профессионального выгорания может настичь человека из бизнес-сферы, государственного служащего или писателя. Но для сотрудника социально ориентированной некоммерческой организации равнодушное отношение к подопечным, безразличие к миссии означает профессиональную непригодность. Помимо этого, сотрудники СОНКО сильнее, чем работники из других сфер, вовлечены в проблемы других людей, чаще сталкиваются с проявлением несправедливости, нарушением прав, страданиями и болезнями.

Кроме того, позволить себе предоставить сотрудникам заработную плату, сопоставимую с заработной платой в бизнес-организациях (даже тогда, когда СОНКО по производительности, географии рынков и качеству продуктов близка к ним) может не всякая некоммерческая организация.

Как известно, меры по поддержке мотивации состоят из материального стимулирования, нематериального стимулирования и развития человеческого потенциала.

Наверняка руководители подбадривают членов своей команды премиями, если есть возможность, дополнительными выходными, благодарственными письмами. Но есть ли системная деятельность по мотивации персонала? Она не обязательно должна быть зафиксирована в программах развития и прочих документах (они

отнимают много времени) — лучше всего пусть она будет на уровне долгосрочных договорённостей и стратегии.

Нематериальная поддержка мотивации включает в себя поддержку и развитие чувства гордости сотрудников за организацию и результаты своей деятельности, мотивацию к развитию профессиональных возможностей, стимулирование потребности в работе, социально-психологические меры и предоставление гарантий.

### **Чувство гордости.**

Чувство гордости связано не только с работой конкретного человека, но и с работой организации в целом. Людям нравится ощущать, что они работают в хорошем месте, делают важное и необходимое дело, что их труд престижен и востребован обществом, что их уважают не только руководитель и коллеги, но и профессиональное сообщество, клиенты и т.д.

1. Участие в профессиональных конкурсах (не только отраслевых).
2. Публичная похвала и благодарность (не только на внутрикорпоративных мероприятиях)
3. Поощрение за хорошие результаты не только со стороны руководителя, но и со стороны коллег, профессионального сообщества
4. Существование неформальных стандартов качества деятельности и коллективный контроль за их соблюдением («мы не можем сделать хуже, чем...», «мы всегда стараемся достичь...» и т. д.)
5. Поощрение тех сотрудников, результаты деятельности которых не для всех очевидны.

### **Мотивация возможностей сотрудника.**

Как мы уже говорили, лучше всего, планируя развитие организации, одновременно планировать профессиональное развитие и рост сотрудников. Кто сможет отвечать за новые функции, или, наоборот, если вы закроете направление, что будут делать два ваших консультанта: планируете ли вы их переучить, или предложите за несколько месяцев до закрытия направления покинуть организацию.

1. Время от времени обсуждайте с сотрудниками их карьерные планы
2. Информировать о планах организации, чтобы люди могли соотносить их со своими планами на жизнь
3. Давайте задания «на вырост»: пусть люди постоянно чему-то учатся, но так, чтобы не чувствовать себя беспомощными перед сложной задачей
4. Поощряйте стремление учиться и исполнять задачи из смежной области
5. Создайте систему самообучения и взаимообучения (связанного с осуществлением практической деятельности).

### **Стимулирование потребности в работе.**

Стимулирование потребности в работе — это создание интереса к деятельности и необходимости в профессиональном (и личном) самоосуществлении.

Вовлекайте сотрудников в принятие решений, касающихся их профессиональной деятельности и развития организации. Пусть ваши коллеги имеют право голоса при принятии управленческих решений (но при этом несут ответственность по формализованным правилам за их последствия). Интересно провести стратегические сессии, чтобы сотрудники могли высказать своё мнение и результатах работы, недостатках стратегии, руководства и предложить, как их устранить. По итогам стратегической сессии необходим план осуществления принятых

решений, назначение ответственных за их осуществление и заранее оговорённое наказание/поощрение за успехи и неудачи.

Соотнесение стремлений сотрудников работать над решением какой-либо проблемы и направлений деятельности организации: если многие озабочены нехваткой мест в детских садах, можно организовать специальный проект, посвящённый этой теме.

Пусть ваши сотрудники знают, что они могут совмещать работу с путешествиями (можно использовать командировки как форму поощрения), нетворкингом и приобретением полезных связей, повышением собственного экспертного потенциала.

#### **Социально-психологическая работа с персоналом.**

Скорее всего, это та деятельность, которую вы уже осуществляете. Кстати говоря, вся тягота по поддержанию морального духа в коллективе, выражению эмоциональной поддержки коллегам и т. д. руководитель может разделить со своим заместителем, менеджером по персоналу, любым сотрудником, который хотел бы (и может) играть роль HR-специалиста.

1. Гибкий график работы, возможность брать отгулы после окончания тяжёлых проектов (но взамен — при необходимости работа по выходным и по вечерам)

2. Дополнительный отпуск за счёт организации (как форма поощрения)

3. Корпоративные мероприятия, где люди действительно могут отдохнуть, поговорить с друг другом, вдохновиться, получить положительные эмоции.

4. Позитивный настрой руководителя и других лиц, принимающих решения, даже если в организации идут проверки. Люди чувствуют, что всё будет хорошо, когда понимают, что их лидер уверен в себе и в том, что он делает.

5. Совместная социальноориентированная деятельность помимо работы. Коллективы социально ориентированных некоммерческих организаций тоже могут заниматься благотворительностью, выходить на субботники и ездить в дома престарелых.

#### **Предоставление гарантий.**

Одна из причин, по которой люди боятся связывать свою карьеру с СОНКО — ощущение нестабильности деятельности, зависимости организации от внешних источников финансирования и т. д.

1. Информировать коллег о состоянии дел в организации. Помимо вывешивания отчётов на сайте и проведения аудита уделяйте время и внимание тому, чтобы все сотрудники понимали, откуда организация берёт деньги, какие проекты она осуществляет, чего она достигла за последний год (и последние несколько лет). Пусть люди понимают, из чего складывается их зарплата, какие направления вашей деятельности являются «деньгоприносящими», а какими вы занимаетесь, чтобы они могли профессионально самореализовываться.

2. СОНКО более строго отчитываются перед контролирующими органами, поэтому объясните вашим сотрудникам, что в социальном смысле они более защищены, чем сотрудники коммерческих организаций, которые в большинстве случаев делают выбор в пользу серой зарплаты, экономят на обязательных социальных выплатах и т. д.

3. Вселите в сотрудников уверенность в том, что в организация не закроется внезапно, что они смогут справиться со своими социальными обязательствами перед семьёй, родителями и т. д. Пусть ваши коллеги понимают, как вы будете действовать в случае трудностей. Сообщите о конкретных объёмах и содержании работы, точной

продолжительности времени, когда необходимо будет работать в авральном режиме, чтобы они могли спланировать свою остальную жизнь.

4. Будьте предсказуемы в принятии управленческих решений. Желательна формализация правил поощрения и наказания, обозначение горизонта возможностей, чтобы ваши действия не выглядели неожиданными, странными и сбивающими с толку.

#### **Заботьтесь о себе.**

Одно из наиболее важных правил для руководителя — забота о себе. Вы несёте ответственность за всю свою команду, за судьбу организации и выполнение её миссии. Не игнорируйте собственную усталость, не позволяйте работе мешать остальной вашей жизни. Не жертвуйте собственным временем, предназначенным для восстановления или достижения профессиональных результатов, ради каких-то других задач.