

# Управление персоналом: нематериальные стимулы и их влияние на успешность деятельности коллектива

**Владимир  
Терентьев,**  
*доцент кафедры  
управления  
образованием  
Чувашского  
республиканского  
института  
образования*

**Самый большой вред любому делу приносит равнодушие, безразличие работников к своим обязанностям. Задача каждого руководителя — стимулировать коллектив, увлекать людей за собой.**

**Это нелегко, особенно в наших условиях, когда и зарплаты невысокие, и финансируются школы недостаточно. И всё же хороший руководитель находит немало способов мотивировать своих коллег.**

**Как — об этом предлагаемая статья.**

## Управлять людьми — значит использовать их

**В**се организации (и школы в том числе) представляют собой специфические социальные системы, предназначенные для достижения определённых целей. Эти цели всегда задаются извне (свыше) и устанавливаются как «официальное задание». Оно формулируется с максимальной определённостью и выражается конкретными, измеряемыми показателями (параметрами), по которым легко проконтролировать, достигнута ли цель. И то, успешна ли организация, профессионален ли руководитель, определяется достижением цели, то есть результата.

Цели школы достигаются людьми. Однако у каждого работающего в школе есть собственные представления о целях. Цель этих людей — удовлетворение собственных потребностей: избегание вреда (ущерба, потерь), получение выгоды (преимущества, благ). Таков закон человеческой природы. Человеческий фактор в организациях вызывает появление второй составляющей понятия «цель» — «личной выгоды». Директор принимает людей на работу, чтобы те служили целям школы, а люди приходят работать, чтобы при этом реализовать и собственные цели (получать зарплату, самореализоваться). Между этими двумя составляющими порой возникают серьёзные

противоречия, и цели школы в той или иной степени могут идти вразрез с личными интересами учителей. Это неизбежно влечёт за собой серьёзные проблемы при управлении персоналом.

Руководителю не стоит при этом забывать, что цели школы приоритетны по отношению к целям её сотрудников, к тому же руководитель несёт личную ответственность за достижение цели. По долгу службы он обязан принимать все необходимые меры, чтобы добиться от подчинённых ему людей такого поведения и таких действий, которые отвечали бы интересам и целям организации. Если руководитель с этой задачей не справляется, он становится не нужным. Вот и приходится ему находить и использовать различные способы воздействия на персонал: и по-хорошему, а нередко и по-плохому... Как получится.

Проблема управления человеком, коллективом стара, как мир, и в своей основе решалась и решается довольно просто: либо принуждением, заставив повиноваться, либо побуждением, то есть вызвав личный интерес к работе. Совокупность средств такого воздействия принято называть **стимулами**, а практическое использование — **стимулированием**.

Справедливо считается, что материальные стимулы (оклад, доплаты, премии и другие виды материального вознаграждения) важнейшие, побуждающие человека к труду. Достойно оплачивать труд необходимо — это основа основ. Если мы хотим, чтобы учителя трудились эффективно, не помышляли о «лучшей доле» на стороне, то они должны получать достойное материальное вознаграждение. Сто лет назад Генри Форд-старший предупреждал: «Если вы требуете от кого-либо, чтобы он отдавал своё время и энергию для дела, то позаботьтесь о том, чтобы он не испытывал финансовых затруднений. Это окупается!»

Увы, за редким исключением, средняя зарплата в школах России низка и является слабым стимулом, особого вдохновляющего воздействия на кадры не оказывает.

Вместе с тем опытный руководитель хорошо знает, каким будет реальный вклад сотрудников в общее дело (даже при хорошей оплате), если свести управление персоналом только к единственному требованию: «Работайте как следует, вам за это деньги платят!». Подобный подход больших успехов не принесёт, и люди в лучшем случае будут выполнять требования на минимально приемлемом уровне, чтобы избежать дисциплинарных взысканий и не лишиться работы. Для развития школы, для того, чтобы она стала успешной, а тем более лучшей, этого мало.

Что же делать? В недавнем прошлом руководители пользовались правом «казнить и миловать», отдавать команды, ставить задачи, проверять исполнение, предъявлять требования и контролировать, пассивных наказывать, усердных, старательных время от времени поощрять. Именно в этом заключается суть командно-административных методов и приёмов управления персоналом, которыми неплохо владеют и нынешние руководители. Но есть и другие способы управлять людьми, гораздо более эффективные и этически безупречные. **Нужные результаты можно гарантированно получить, если грамотно стимулировать и мотивировать людей.**

Чем лучше руководитель будет знать внутреннюю мотивацию людей, тем правильнее он сможет стимулировать каждого учителя. **Наиболее эффективное управление людьми достигается тогда, когда удаётся обеспечить**

**Владимир Терентьев**  
Управление персоналом: нематериальные стимулы и их влияние на успешность деятельности коллектива

**совпадение внутренней побудительной причины и внешнего воздействия.** В этом случае коллектив становится полностью управляемым и работает эффективно.

В науке управления персоналом разработаны различные способы мотивации, полезные, дополняющие друг друга. Все они ориентированы на успешное управление. Однако именно здесь возникают проблемы, выявляется противоречие между специалистами в области управления и психологами. Для психолога каждый человек — неповторимая личность, индивидуальность. Для руководителя люди — ресурс, средство достижения цели. Руководитель зачастую не задумывается о том, как лучше использовать труд работника с учётом его индивидуальных особенностей, с пользой и для дела, и для работника.

Все детали, все сложности, связанные с пониманием того, что происходит в умах и душах подчинённых, часто не входят в компетенцию директора, а жаль...

Но психология — материя отвлечённая. То есть наука управления — сама по себе, а тысячи руководителей — сами по себе.

Что же должен знать директор школы об эффективном управлении персоналом? Каким образом он может стимулировать поведение и деятельность сотрудников, чтобы те работали во благо школы, раскрывали свои способности и таланты и достигали хороших результатов?

Эффективное управление персоналом направлено на решение двух важнейших задач:

- **создание лучшего кадрового потенциала организации и условий для его деятельности;**
- **оптимальное использование этого потенциала, превращение его в созидательную и саморазвивающуюся силу.**

Реализация первой задачи обеспечивается *кадровой политикой школы*. В центре её внимания — поиск, отбор, расстановка и профессиональный рост кадров. В каждом деле, в каждой профессии нужны люди, которые являются хорошими (в идеале — отличными) специалистами и отождествляют себя с работой. Такие люди находят в своей работе собственные стимулы, гордятся своим делом, погружаются в него с головой, теряют счёт времени, постоянно думают о работе и стремятся её совершенствовать. Деньги и награды для них, конечно, важны, но они вторичны по отношению к тому удовлетворению, которое даёт сама работа. Учителя, обладающие такими качествами, — ценнейший ресурс каждой школы.

Всегда есть возможность находить и принимать на работу таких людей. Было бы желание. Дальше — не надо мешать им работать, много эффективнее — всячески содействовать, помогать им, поддерживать их, высоко ценить и вознаграждать их труды. Это ценно не столько для самих «трудоголиков», сколько для всех остальных сотрудников, так как руководитель чётко и определённо демонстрирует, что хорошая работа приветствуется, высоко оценивается и достойно вознаграждается. Это мощный стимул формирования у всех сотрудников позитивного отношения и приверженности к работе.

Вознаграждение может быть разным. Вовсе не обязательно — денежная премия. Есть много других способов публичного признания: выражение благодарности, присвоение звания, награждение знаком отличия и так далее.



Особых дополнительных затрат такие стимулы не требуют, а ценятся очень высоко. Начинать надо с этого.

Реализация второй задачи требует **комплексного подхода, нацеленного на создание в школе среды и условий, способствующих успешной трудовой деятельности персонала.**

Трудовая деятельность учителей протекает в некоей организационной деловой, рабочей среде, что само по себе — самодостаточный стимул, оказывающий существенное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность. Среда может раскрыть в людях как лучшие, так и худшие качества; всё зависит от того, какая это среда. Негативная среда может перечеркнуть любое стремление к работе, индивидуальные и коллективные достижения, «убить» всякое желание работать лучше. Здоровая же среда формирует и развивает в сотрудниках позитивное отношение к работе, вдохновляет их на высокие достижения.

Проблемы среды неизбежно порождают проблемы людей, в ней работающих, и сказываются на результатах их труда. Поэтому создание здоровой организационной среды, которая надёжно обеспечит успех деятельности учителей, — важнейшее дело директора школы. Хочешь, чтобы люди хорошо работали, — создай соответствующую среду. Это надёжный фундамент, на котором прочно держится успех.

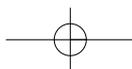
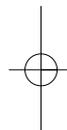
**Школы, где условия труда коллектива подняты от посредственного уровня к хорошему и отличному, только за счёт одного этого могут добиваться огромных успехов.**

Применительно к школе это означает бесперебойную работу всех систем жизнеобеспечения здания (в холодное время в школе должно быть тепло, в тёмное — светло и т.д.), у каждого педагога рабочее место, отвечающее современным требованиям. В любой школе должна быть «зона комфорта» для отдыха и восстановления сил после интеллектуальных, эмоциональных и физических нагрузок. В числе управленческих обязанностей — обеспечить учебный процесс современными образовательными технологиями, оборудованием, учебными пособиями; составить расписание занятий, удобное для учителей; наделить подчинённых полномочиями самостоятельно определять и изменять формы организации труда на рабочем месте. Не перегружать людей дополнительными заданиями, плохо представляя себе их фактическую нагрузку. Организовать обмен опытом, предоставить возможность для повышения квалификации, опекать молодых учителей, помогая им проторить тропу к профессионализму — всё это управленческие способы создания благотворной организационной среды.

Конечно, в жизни всегда есть некая степень неопределённости, непредсказуемости, неожиданности. Руководителю важно держать руку «на пульсе» школы, уметь вовремя распознавать нежелательные изменения, принимать адекватные меры по ходу развития событий. Это гораздо легче, чем постоянно «разгребать» проблемы и конфликты, корни которых берут начало в нерациональной кадровой политике и в плохой организационной (рабочей) среде.

Следующее направление работы, позволяющее повысить потенциал школы, — это **воспитание и формирование у сотрудников приверженности и преданности коллективу и школе.** Приверженность коллективу чрезвычайно важна. Объяснение простое: цели управления достигаются совместными —

**Владимир Терентьев**  
Управление персоналом: нематериальные стимулы и их влияние на успешность деятельности коллектива



коллективными усилиями. Общие успехи будут тем очевиднее, чем более проявляются в людях взаимное признание и принятие, лучше налажено общение и взаимодействие, развиты сотрудничество и поддержка. Всё это базируется на нашем менталитете, соответствует ему.

Формирование приверженности коллективу требует времени. Насколько быстро пойдёт этот процесс, во многом зависит от обстановки, от складывающихся отношений, от степени удовлетворённости профессиональными, служебными и личными контактами. Если, например, обстановка в школе будет полна склок и интриг, зависти и конкуренции, то сотрудники не станут действовать в интересах друг друга и школы в целом, — они замкнутся в индивидуальных «коконах» или обособленных малых группах и сведут до минимума все контакты с коллегами («Я своё дело делаю, остальное меня не касается!»). Напротив, если обстановка в школе характеризуется духом открытости и доброжелательности, взаимным уважением и доверием, то люди будут считать своим долгом оказывать внимание и помощь друг другу, активно участвовать в коллективных начинаниях.

Директору школы целесообразно постоянно формировать понятие **«мы»**. Мы — единый коллектив, одна организация. У нас единые цели, стремления, действия. Когда подобный дух пронизывает школьную жизнь, — все цели достижимы. **Приверженность коллективу — это особый нравственный стимул.**

Не менее важна и приверженность школе. Учителя, отождествляющие себя со школой, чувствуют себя её неотъемлемой частью. Они гордятся её историей, героями, успехами; деятельно работают во славу школы; воздерживаются от высказываний и поступков, способных причинить ей даже косвенный вред; переживают её неудачи и самоотверженно участвуют в их преодолении. **Такое поведение называется патриотизмом, и нет у руководителя задачи более высокой и достойной, чем воспитание этого качества.**

Директор школы может воспитать у сотрудников патриотизм. **Начинать надо с того, чтобы ни одно, даже самое малое, конструктивное движение, направленное на пользу школе, не оставалось без одобрения и признания.** Всё, что укрепляет и развивает школу, любое усилие в этом направлении, должно быть замечено и вознаграждено: поведение, труд, результат, любые успехи и достижения. Внимание, признание и вознаграждение формируют и ещё более укрепляют в каждом человеке признательность и приверженность своей организации.

Точно так же следует оказывать сотрудникам необходимую и своевременную поддержку и помощь (моральную и материальную), когда они в ней нуждаются по личным или семейным обстоятельствам. Может быть, такие действия и выходят за пределы нормативно-правовых отношений, связывающих школу и её сотрудников, но **без этого коллектив и его труд будут наполнены формализмом, бездушием и равнодушием к делу.**

В идеале директор должен добиться того, чтобы каждый его сотрудник испытывал глубокое удовлетворение от того, что он работает именно в этой школе, а не в какой-либо иной. Такое чувство — действенный и эффективный стимул.

Лучшее, о чём может мечтать и к чему должен стремиться каждый директор, — это иметь сотрудников, преданных работе, своим коллегам и своей школе. Такие люди работают не за страх, а за совесть; они делают много

больше, чем это предусмотрено их должностными обязанностями и штатным расписанием. Они сами выстраивают позитивные отношения друг с другом, обеспечивают согласованность своих решений и действий. Они связывают свою судьбу с судьбой школы и потому не пасуют перед трудностями, не поддаются соблазнам на стороне и не разбегаются прочь в период серьёзных испытаний. **Иметь таких сотрудников — высшая честь и хвала каждому руководителю. Это и есть подлинная сила и мощь каждой организации, каждой школы.**

Сформировать и поддерживать в школе атмосферу духовной общности, единства, взаимопонимания и сотрудничества можно, чему есть выдающиеся примеры. Однако именно эта работа относится к категории высшей сложности и требует особых качеств от самого директора. Подобно лучшему солдату, который «носит в ранце маршальский жезл», **хороший руководитель имеет самый верный способ стимулировать коллектив, эффективно управлять персоналом: это личный пример.** Дух любой организации начинается наверху и распространяется сверху вниз, пронизывая всю систему, доходя до каждого человека. Принципиально важно, велико значение личного примера руководителя — система его жизненных ценностей, отношение к делу и к людям, порядочность, профессиональная компетентность, этика поведения. Всё на виду, всё подлежит пристрастной оценке. Как известно, пример «заразителен». Подражать, следовать примеру руководителя подчинённые либо хотят, либо нет. Чем больше у руководителя союзников и сторонников, тем выше общность духа и единство коллектива, тем больше возможностей для успеха. Точно так же верно и обратное утверждение.

Осознайте вечную истину: на достижение высоких целей как отдельных людей, так и коллективы вдохновляют только те, кого люди уважают, ценят, любят. Если этого нет, то все потуги руководителя сформировать позитивный командный дух превращаются в пустую трату усилий и времени. Рыба гниёт с головы. Начинать надо с себя. **Быть порядочным человеком и руководить личным примером — первая составляющая успешного руководства во всём мире, во все времена.**

Завоевать признание и уважение людей можно, строго соблюдая такие правила:

- **Хранить единство слова и дела.** Надо самому делать то, к чему призываете подчинённых. Увы, подчинённые настолько привыкли к тому, что руководители говорят одно, а делают другое, что давно перестали обращать внимание на его слова и призывы. Не совершайте такой ошибки.
- **Справедливо поощрять и наказывать.** Подход один: поощрять и наказывать не человека, а его поведение, деятельность и результат. Это означает, что можно не любить того, кто достоин поощрения, можно любить наказываемого, но надо воздать должное каждому, по заслугам. Что совершил, за то и получил. На практике же как поощрения, так и наказания есть не что иное, как выражение личного отношения руководителя к подчинённому. В итоге руководители — пристрастны, а поощрения и наказания — несправедливы. При таком подходе ни авторитета, ни уважения не обретёшь.
- **Уважать и ценить людей.** Люди работают не только за материальное вознаграждение. По существу, все хотят, чтобы их уважали, относились к ним по-человечески, поступали справедливо. Независимо от того, какими словами выразить это, — всё сводится к умению постоянно общаться, слушать,

чувствовать, поддерживать инициативу, творчество, признавать и отмечать успехи и достижения.

В собственных интересах, в интересах дела и школы каждому директору предстоит учиться завоевывать доверие и уважение большинства подчинённых, от кого, в конечном счёте, и зависит успех общего дела. Расположение и признание вполне можно заслужить, если руководитель сам будет уважать своих подчинённых. Уважение порождает ответное уважение, доверие, стремление не подвести, сделать всё лучшим образом. Если же руководитель не уважает подчинённых, они ответят ему тем же, власть его будет лишь номинальна.

Руководитель любого ранга лишён права отталкивать от себя людей. Располагать (привлекать, притягивать) к себе подчинённых — его служебная обязанность. Если он этого не понимает и не делает, то занимает не своё место. Лучший способ завоевать уважение — это так влиять на людей с помощью личного примера, чтобы все признали руководителя **как самого достойного сотрудника. Истинное руководство — не столько профессия, сколько естественная жизненная позиция и образ жизни.**

Проницательный читатель, наверное, обратил внимание на то, что я постоянно веду речь о позитивных качествах, действиях руководителя. Объясняю свою позицию: **позитивная мотивация творит чудеса.** Когда люди убеждены, что их личный успех напрямую зависит от личного вклада в успех организации, то они будут способны совершить чудо. Никаким другим образом — ни силой, ни обманом — этого не добьёшься. Заставить и принудить подчиниться можно, но и только. Зато негативные последствия скажутся обязательно: за всё в этой жизни надо платить — за дурное управление, за насилие, за обман. Если разочарование, обиды, неудовольствие, возмущение достигнут определённой критической точки, — это может закончиться очень плохо. **Поэтому принципиально важно управлять персоналом на основе преобладания позитивных стимулов и распрощаться с негативными.**

Некоторые руководители могут спросить у автора: отдаёт ли он себе отчёт в том, с кем приходится работать в школе, с какими разными людьми иметь дело?

Люди разные, это верно. И я не призываю закрывать глаза на проблемы, терпеть недостатки и игнорировать злонамеренные действия. Всё, что причиняет вред делу и организации, должно получать адекватную оценку и устраняться. **Борьба против зла — тоже служебный долг руководителя, его прямая обязанность.** Защищая добро, можно и нужно применять власть и силу, но только не за пределами той черты, за которой начинаются насилие, обман, безнравственность. Слишком часто проблемы сотрудников порождены неудовлетворительным характером управления ими. И в этом случае ответственность надо принимать на себя, любимого, а не перекладывать её на подчинённых. Это единственно верный управленческий подход.

Поступать так трудно. Дело в том, что отношение к людям рождается в собственном сознании. И если в голове руководителя сплошь чёрные образы («подчинённые об одном думают: урвать — побольше, работать — поменьше»), то люди всегда будут казаться ему такими. И это естественно: что во мне, то и во вне. Отношение формирует поведение, зло порождает ответное зло, а борьба против — увеличивает сопротивление. Тогда столкновения будут неизбежны и непреодолимы.

**Что-либо реально изменить можно только начиная с себя: изменяя своё мышление, отношение к людям и поведение.** Мы все живём в неких окружающих нас средах. Есть естественная, природная среда, социальная, часть которой — наши организации, школы. Принципиально важно, как мы относимся к окружающей нас среде, как ведём себя по отношению к ней. Если живём с природой в гармонии и не стремимся переделывать её под себя, покорить, погубить, то природа всегда будет для нас источником жизни, развития и процветания. Так же бережно нужно относиться и к социальной среде, к людям, которые нас окружают. Если мы изначально будем хорошо думать о них, выстраивать с ними позитивные отношения, то получим намного больше пользы, чем могли бы добиться принуждением и насилием. Такой настрой — это и начало, и основное условие позитивных перемен. Весь мир, конечно, мы не переделаем, но создавать очаги и оазисы гармонии в школе, где работаем, вполне возможно. Эта задача — и достойная, и благородная, и вполне посильная. И финансовых расходов не требует.

**Выдающимся достижениям организаций всегда предшествует выдающееся управление ими, началом которого является сам руководитель.** Таков вывод теории управления, таково неопровержимое доказательство практики.

г. Чебоксары

**Владимир Терентьев**  
Управление персоналом: нематериальные стимулы и их влияние на успешность деятельности коллектива

-----  
Управлять — значит предвидеть.

*Екатерина II*

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.

*Публий Сир*

Научившись подчиняться, научись управлять.

*Солон*

Сердце государственного человека должно быть в голове.

*Наполеон I*