О мотивации персонала сказано и написано много. Но как-то так получилось, что на практике система мотивации сводится лишь к дифференцированной системе оплаты труда: делаешь больше и лучше – получаешь больше, делаешь меньше и хуже – получаешь меньше.

Конечно, это работает, по крайней мере, в большинстве случаев. Но достаточно ли этого на сегодняшний день? Ведь ситуация на рынке труда за последние годы существенно изменилась.

Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы, наиболее подходящие компании. Особенно если это квалифицированные специалисты, нехватка которых уже хорошо ощущается на рынке.

И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета. Они выбирают компании, где могут наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт и так далее.

Замечено, что чем выше социальный статус человека, тем больше внимания он уделяет удовлетворению своих эмоциональных потребностей. И окончательно решение о выборе компании лежит, как правило, именно в эмоциональной сфере.

То же самое можно сказать и о тех, кто уже работает в компании. Надо признать, что люди решают, оставаться им в компании или нет, руководствуясь исключительно эмоциями. Сотрудники остаются в компании, если их менеджеру удаётся создать «комфортную» атмосферу.

И решение это исключительно эмоциональное.
Можно привести множество примеров, когда сотрудники уходили с высокооплачиваемой работы только потому, что не получали морального удовлетворения. И наоборот, оставались на работе при невысокой зарплате, если их всё остальное вполне устраивало, то есть они были эмоционально удовлетворены.

Если же человек ощущает эмоциональный дискомфорт, то рано или поздно он покинет

компанию. Если он всё же останется, то продуктивность его будет весьма далека от той, на которую он действительно способен. Ведь энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не только от размера заработной платы, она в значительной степени зависит от того, как он себя чувствует.

Здесь следует заметить, что разница в продуктивности сотрудников порой не имеет никакого отношения к их знаниям и умениям. Всё основывается на их эмоциональном состоянии и эффективность работы зависит от того, что они чувствуют, выполняя её.

Всё просто: если человек хочет хорошо работать – он работает. Если не хочет – он не старается работать и не использует свой потенциал в полной мере. Задача мотивации как раз в том и состоит, чтобы человек ХОТЕЛ работать хорошо.

И одних только материальных стимулов здесь явно недостаточно.

Как показывает практика, материальные стимулы весьма неплохо мотивируют какое-то время. Но рано или поздно у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег и так далее, и тому подобное.

Другими словами, появится потребность в эмоциональных факторах мотивации. И если он не получит желаемого, то продуктивность его неизбежно будет снижаться.

Эмоциональный дискомфорт неизбежно ведёт к снижению продуктивности. Сотрудник просто не видит смысла работать в полную силу. В крайних случаях такой дискомфорт может вызвать откровенный саботаж и потерю ценного сотрудника для компании.

В зоне эмоционального комфорта люди работают легко, с удовольствием и прекрасно справляется со своими обязанностями. Это естественно. Каждый человек подсознательно стремится к положительным эмоциям.

Мы учимся и работаем лучше всего тогда, когда у нас хорошее настроение, когда нам интересно. В этом случае мы мобилизуем весь свой потенциал. А после мы больше всего хотим, чтобы обстоятельства, в которых мы получили удовольствие, повторились.

Отрицательные эмоции, наоборот, снижают работоспособность, ухудшают умственную деятельность, снижают способность к концентрации и, как следствие, снижают продуктивность. Каким бы ни был сотрудник работоспособным, когда в его окружении или в его сознании появляются факторы, мешающие ему чувствовать себя хорошо и комфортно во время работы, его эффективность снижается в несколько раз а сама ситуация вызывает реакцию отторжения.

Между тем, одна из основных задач любого менеджера состоит как раз в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. Именно на это направлена вся работа по мотивации персонала.

Повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности – вот результат внедрения грамотной системы мотивации. И здесь, как мы видим, невозможно обойтись без управления эмоциональной сферой.

Менеджер, если он хочет быть действительно эффективным, должен уметь управлять эмоциями, как своими, так и своих сотрудников. И компетентный менеджер, прежде чем задать вопрос: «Как добиться от подчинённых большей отдачи?» должен задать себе вопрос: «Как изменить их эмоции в нужном для дела направлении?».

Казалось бы, это известно всем. Действительно, здесь нет ничего принципиально нового. Но на практике мало кто делает хоть что-то в этой области.

Стиль менеджмента остаётся прежним: указания, директивы, инструкции… Директивный стиль менеджмента так и остаётся основным на сегодняшний день. Эмоциональная компетентность воспринимается руководителями как нечто малозначительное, а порой и совершенно лишнее. Ну, а те менеджеры, которые осознают необходимость изменений, к сожалению далеко не всегда знают, что нужно делать.

Действительно, что можно сделать для того, чтобы работа стала для сотрудников более интересной, увлекательной, стимулирующей активность? Как создать в компании атмосферу доверия и поддержки? Вопрос непростой.

Прежде всего, следует перестать относиться к сотрудникам как к рабочему инструменту. Работник – это не бездушный механизм, это живой человек. А это значит, что у него есть эмоции – хотим мы того или нет.

И от того, какие эмоции он испытывает на работе, во многом зависит его самоотдача, его продуктивность. Руководители всех рангов должны понимать, что способность позитивно влиять на эмоции сотрудника повышает эффективность его работы, улучшает его отношения с коллегами, взаимодействие с клиентами. Признание факта влияния эмоций на производительность труда – первый шаг, за которым последуют остальные.

Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательно проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности для менеджеров компании. Это позволит менеджерам научиться качественно управлять своими эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников в интересах дела.

Небольшие изменения в стандартных процедурах так же дадут положительный эффект. Например, такой простой элемент, как выявление в процессе собеседования при найме нового сотрудника его жизненных ценностей и потребностей позволит в дальнейшем эффективно мотивировать сотрудника на эмоциональном уровне.

Корпоративная культура компании должна предусматривать беседы о внутреннем мире человека, его стремлениях и желаниях, что позволит эффективно влиять на эмоции сотрудников. Управление персоналом обязательно должно затрагивать эмоциональные факторы.

И, конечно, сам стиль менеджмента в компании должен стать, по возможности, менее директивным. Времена меняются и директивный стиль управления постепенно уходит в прошлое.

Например, целесообразным будет внедрение элементов коучинга – одного из наиболее эффективных стилей управления на сегодняшний день. Коучинг позволит не только значительно повысить эффективность управления, но и обеспечит позитивное влияние на эмоциональную сферу сотрудников.

Обучить менеджеров основам коучинга или же ввести коуча в штат – это уже на усмотрение руководства компании. Таким образом, вариантов влияния на эмоциональную сферу сотрудников довольно много, нужно лишь захотеть начать изменения в этой области. Но, в любом случае, эффект многократно окупит расходы.

Мир бизнеса стремительно меняется. Меняется и рынок труда. Возможность развития

любой компании заключается в способности найти и удержать у себя квалифицированных специалистов, талантливых работников.

Материальные стимулы, безусловно, играют здесь большую роль. Но всё большую роль начинают играть факторы эмоциональные. И чем дальше, тем больше их роль будет возрастать. Не учитывать это в работе с персоналом будет, по меньшей мере, неразумно.

Только комплексная система мотивации с обязательным учётом эмоциональной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.