

# МОТИВАЦИЯ СИЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ И ПРАВИЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К НИМ

Соснова А.С.

*Соснова Анастасия Сергеевна – бизнес-консультант,  
группа компаний «Психология управления», г. Москва*

**Аннотация:** в данной статье определены роль и содержание мотивации сотрудников организации как важнейший компонент системы успешного управления в современных условиях. Представлены основные составляющие мотивации сильных российских работников. Описаны ошибки руководителей в работе с сильными кадрами и причины ухода сотрудников из организации. Также, в статье описаны основные барьеры перед развитием сильных сотрудников в компании и слабые стороны неопытных руководителей. Вы узнаете, как усилить или поддержать мотивацию развития опытного персонала в команде.

**Ключевые слова:** мотивация, управление, экономическая культура, нормы и ограничения трудового поведения, способы мотивации подчиненных, мотивационная экосистема, руководитель, управление людьми, карьерное развитие, персонал, команда.

УДК 005

Опытные руководители знают, как выглядит мотивация сильных сотрудников. Когда я прошу своих клиентов, которые хотят развить в себе навыки лидерства, описать тип мотивации, которую они хотят видеть в своих сотрудниках, они упоминают такие качества, как настойчивость, самостоятельность, ответственность, нацеленность на результат и готовность сделать как можно больше, чтобы помочь другим членам своей команды. Тем не менее, далеко не все знают, как усилить или поддержать подобного рода мотивацию.

Некоторые руководители не понимают, что являются неотъемлемой составляющей мотивационной экосистемы. Для того, чтобы сотрудники всегда обладали всеми вышеперечисленными качествами, им необходимо положительное подкрепление, внешняя мотивация, доверие и поддержка в работе. Все это, безусловно, зависит от руководителя. Так или иначе, поведение руководителя и его отношение к работе всегда влияет на качество работы подчиненных.

Многие компании пропагандируют механический подход к управлению людьми, которых они нанимают. Их стремление использовать для мотивации одно лишь финансовое стимулирование напоминает попытку построить дом с помощью одного молотка. Если речь идет о поощрении, необходимо задействовать все аспекты взаимоотношений между руководителем и сотрудником. Качество этих взаимоотношений определяет уровень мотивации в большей степени, чем размер компенсации и бонусный пакет.

Существует еще один барьер, ограничивающий возможности для мотивации сильных сотрудников. Многие ошибочно считают, что мотивация - это своего рода врожденное качество, "либо она есть, либо ее нет". Фактически, уровень мотивации далеко не статичен, он постоянно меняется, однако сотрудники с низкой мотивацией часто считаются "безнадежными", и руководство не предпринимает попыток повлиять на них. Своими действиями и отношением они поощряют поведение, которого можно ожидать от немотивированного сотрудника, и круг замыкается. В проигрыше остаются все - компания лишается ценного вклада, руководитель ведет себя безответственно, а сотрудник все больше и больше теряет интерес к работе.

## **9 поступков руководителей, из-за которых уходят лучшие сотрудники.**

Удивительно, но многие руководители часто жалуются на то, что от них уходят лучшие сотрудники. Если это так, у них есть причины бить тревогу, т.к. для любой компании нет ничего хуже потери ценных кадров.

Можно списывать эти проблемы на что угодно, но факт остается фактом: люди не уходят, если их не устраивает работа; люди уходят, если им не нравится руководитель.

Но проблем можно избежать, взглянув на ситуацию по-новому.

Прежде всего, необходимо понять, какие действия руководителей раздражают хороших сотрудников больше всего.

### **1. Чрезмерные нагрузки**

Чрезмерная нагрузка - это основная причина эмоционального выгорания. Если вы работаете с лучшими специалистами, соблазн «выжать» из них максимум очень велик, однако подобное стремление приводит людей в замешательство - им кажется, что их наказывают за качественную работу. Кроме того, перегрузки снижают продуктивность труда. Последнее исследование от Стэнфордского университета доказало, что при продолжительности рабочей недели более 50 часов эффективность резко падает, а при продолжительности более 55 часов - стремится к нулю.

Если вам необходимо поручить талантливым сотрудникам дополнительный объем работ, вам придется повысить их в статусе. Если этого не сделать, работа быстро начнет их тяготить, и в конечном итоге они уйдут. Избыточную нагрузку можно компенсировать с помощью прибавки, повышения или изменения должности. Не стоит рассчитывать на то, что талантливые люди будут работать больше, чем все остальные. Скорее всего, они просто найдут место, где их оценят по заслугам.

## **2. Отсутствие признания и наград за хорошую работу**

На первый взгляд может показаться, что ободряющее похлопывание по плечу ничего не значит, особенно для лучшего сотрудника с великолепной внутренней мотивацией. Это впечатление обманчиво, потому что похвала нравится всем, включая тех, кто отдается работе целиком. Руководителям необходимо чаще общаться с подчиненными и выяснять, каким образом их можно приободрить и наградить за успехи (например, выдать премию или похвалить в присутствии коллег). Помните, что в случае с талантливыми сотрудниками это придется делать действительно часто.

## **3. Отсутствие человеческой заботы**

Более половины сотрудников покидают свои рабочие места, потому что им не удается выстроить доверительные отношения с начальством. Умные руководители умеют поддерживать баланс между профессионализмом и человечностью. Они празднуют успехи сотрудников вместе с ними, пытаются помочь тем, кто переживает не лучшие времена, и заставляют работать на пределе возможностей, если это необходимо. Те же, кому это чуждо, продолжают жаловаться на высокий процент текучести кадров. Вряд ли люди будут работать на вас, не чувствуя вашей эмоциональной вовлеченности и искренней заботы об их благе.

## **4. Невыполнение обязательств**

Давая сотруднику обещание, вы можете осчастливить или разочаровать его, спровоцировав уход. Выполнив обещание, вы оправдываете доверие и растете в его глазах, что, бесспорно, очень важно. Отказываясь от обещания, вы выглядите скользким типом, который не уважает чужих чувств. Если руководитель не выполняет свои обещания, рано или поздно все сотрудники начинают следовать его примеру.

## **5. Наем и продвижение неподходящих специалистов**

Хорошие трудолюбивые сотрудники хотят видеть рядом с собой таких же добросовестных коллег. Если руководитель не заботится о тщательном отборе новых кадров, это демотивирует тех, кто уже работает в компании [3, 48]. Продвижение неподходящих специалистов всегда приводит к плачевным результатам. Человек, который упорно трудился, но остался без повышения, наверняка оскорбится и начнет искать своему таланту новое применение.

## **6. Препятствия в попытках следовать за мечтой**

Талантливые люди всегда одержимы своим делом. У них есть надежды и мечты, к которым они стремятся. Это стремление позволяет им продуктивно трудиться и получать удовольствие от работы. Многие руководители ограничивают своих подчиненных. Они боятся, что люди, одержимые страстью, будут работать хуже, если позволить этой страсти завладеть ими. Этот страх совершенно не обоснован. Исследования доказывают, что эйфория от погони за мечтой повышает продуктивность работы примерно в пять раз.

## **7. Отсутствие обучения**

Отвечая на вопросы о невнимании к подчиненным, многие руководители ищут себе оправдания, прикрываясь такими словами, как «доверие», «самостоятельная работа» и «делегирование полномочий». Это абсолютно неверно. Руководители должны руководить, вне зависимости от того, насколько талантливы их подчиненные. Они должны постоянно слушать и высказывать свое мнение.

Процесс управления бесконечен. Если под вашим началом работает талантливый сотрудник, вам необходимо определить для него путь развития или профессиональными словами – **карьерное развитие** [2, 31]. Лучшие специалисты всегда рассчитывают на обратную связь, и вы обязаны ее предоставлять. Если этого не произойдет, сотрудник быстро заскучает и расслабится.

## **8. Противодействие творческому подходу**

Талантливые сотрудники всегда стремятся улучшить то, к чему они прикасаются. Если вы не позволите им этого делать, опасаясь новшеств, они быстро возненавидят свою работу. Попытки сдерживать творческие порывы вредят всем, включая самого руководителя.

## **9. Отсутствие трудных и интересных задач**

Лучшие руководители иногда дают своим сотрудникам задачи, которые на первый взгляд кажутся невыполнимыми. Они отказываются от тривиальных проектов и вместо этого пытаются вытолкнуть людей из их зоны комфорта, а затем прикладывают максимум усилий, чтобы помочь им достичь успеха. Если талантливые и умные люди вынуждены заниматься простой или скучной работой, они начинают искать другую, чтобы испытать свои способности.

Таким образом, для держания ценных кадров, руководителю необходимо внимательно следить за своим отношением к персоналу. Важно помнить, что талант дает безграничные возможности для выбора и стремиться к тому, чтобы лучшие сотрудники выбирали именно вас.

#### ***Список литературы***

1. *Веснин В.Р.* «Менеджмент»: Учебник. М.: ТК Велби. Москва. Изд-во «Прспект», 2012. 487 с.
2. *Егоршин А.П.* «Мотивация трудовой деятельности». Изд-во: НИМБ. г. Н. Новгород, 2010. 320 с.
3. *Кочеткова А.И.* «Введение в организационное поведение и организационное моделирование»: Учеб. пособие. г. Москва. Изд-во «Дело АНХ», 2008. 938 с.
4. *Селезнев В.Н., Жернакова М.Б.* «Человек и управление: социально-организационные основы инновационности российского менеджмента». Изд-во «Национальный институт бизнеса», 2016. 136 с.
- 5.