

# Эмоции и мотивация

**Спросите любого руководителя, что вызывает у сотрудников желание лучше работать, и вы получите вполне определенный ответ.**

---

Недавно мы попросили 600 менеджеров из нескольких десятков компаний расположить по степени влияния на мотивацию и эмоциональное состояние сотрудников пять факторов, которые принято считать определяющими. Это признание заслуг, вознаграждение, психологическая поддержка коллег, помощь в достижении цели и четкость в постановке задач. Большинство голосов набрало «признание зас-

луг – официальное или неофициальное». К сожалению, опрошенные нами менеджеры заблуждаются.

Мы только что завершили многолетнее исследование, в ходе которого следили за повседневной деятельностью нескольких сотен работников умственного труда в самых разных ситуациях и анализировали их эмоции и мотивацию. И теперь мы точно знаем, что на самом деле порожда-

ет трудовой энтузиазм. Удивительно, но этот фактор участники нашего опроса поставили на последнее место – это достижение успеха в работе. Когда люди чувствуют, что дело движется, когда им помогают преодолевать препятствия, у них улучшается настроение, им хочется трудиться еще лучше и добиваться большего. Зато когда им кажется, что они толкут воду в ступе и барьеры на их пути непреодолимы, их эмоциональный уровень и степень мотивированности падают.

О реакции участников исследования мы судили по их дневниковым записям – они отправляли нам их по электронной почте в конце каждого рабочего дня. Например, одна специалистка по ИТ описала, как она обрадовалась, когда наконец поняла, почему у нее что-то не работало: «У меня будто гора с плеч свалилась: это было преодоление рубежа, хоть и невеликое, но очень важное для меня». Исправив ошибку, она, по сути, на 90% справилась со своей версией программы.

Тщательно проанализировав около 12 тысяч дневниковых записей, авторы которых среди прочего оценивали свое эмоциональное состояние и степень мотивированности, мы пришли к выводу, что достижения, пусть даже промежуточные, сильнее всего мотивируют и улучшают настроение на работе. У 76% опрошенных в удачные для них дни случались какие-то успехи в работе – и они чувствовали себя счастливыми. Лишь у 25% общее впечатление о таком дне оставалось негативным.

## Революционная идея

Оказывается, ключ к мотивации сотрудников – в руках у руководителей, и, что важно, он никак не связан со сложными схемами материального стимулирования. Заметим, что участники нашего исследования вообще редко упоминали материальное поощрение. От руководителя во многом зависит, смогут его подчиненные добиться успеха или нет. Ведь именно он ставит высокие цели, предоставля-

ет необходимые ресурсы, подбадривает сотрудников и ограждает их от бессмысленной работы. Или не предоставляет, не подбадривает и не ограждает.

Отсюда, пожалуй, самый важный вывод нашего исследования: начальники не должны мешать сотрудникам решать поставленную задачу. Плохо, если руководитель не знает, чего хочет, ни с того ни с сего меняет цели или экономит ресурсы. Известно, что негативные факторы обычно влияют на человека сильнее, чем позитивные. И ничто так не огорчает и не демотивирует, как неудача и вынужденное отступление. Именно о таких неприятностях вспоминали наши респонденты, отмечая свои худшие рабочие дни.

## Перспектива

В силах руководителя сделать так, чтобы у сотрудника все получалось или, по крайней мере, чтобы он чувствовал, что у него получается. Для «главнокомандующего» особенно важно четко формулировать цели, поддерживать подчиненных, обеспечивать их ресурсами и не зажимать в жесткие временные рамки – такие, что малейший сбой становится катастрофой и сотрудник не в состоянии извлечь для себя никаких уроков. Еще одна задача руководителя – развить в компании культуру взаимной поддержки. А если топ-менеджер засучит рукава и сам возьмется за работу, он не только воодушевит сотрудников, но и ускорит трудовой процесс.

Как показало исследование, признание заслуг тоже повышает тонус. Поэтому руководители должны отмечать успехи подчиненных. Но если на деле прогресса нет, нечего будет и отмечать. К тому же невозможно ежедневно возлагать лавры. А вот помочь одерживать маленькую победу каждый день руководителям очень даже по силам.

**Тереза Амабиле,  
Стивен Крамер,  
[www.begin.ru](http://www.begin.ru)**