

# Мотивация

**Автор:**

[Брайан Трейси](#)

Мотивация

Брайан Трейси

Согласно идеям Трейси, смысл мотивации в том, чтобы создать благоприятную для самомотивации среду, в которой каждый человек захочет и сможет работать на 100 %.

Справиться с этой задачей поможет 21 принцип мотивации сотрудников, каждый из которых можно применять сразу же после прочтения.

Брайан Трейси – успешный бизнесмен, владелец коучинговой компании, мировой эксперт в вопросах эффективности и мотивации.

Кроме того, Брайан Трейси написал более сорока книг, включая бестселлер «Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь». В мире куплено больше миллиона его экземпляров.

На русском языке публикуется впервые.

Брайан Трейси

Мотивация

Brian Tracy

Motivation

Издано с разрешения автора

© Brian Tracy, 2013. All rights reserved

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))  
(<http://www.litres.ru/>)

\* \* \*

Эту книгу хорошо дополняют:

Выйди из зоны комфорта ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6219922](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6219922))

Брайан Трейси

Делегирование и управление ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6724098](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6724098))

Брайан Трейси

Переговоры ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6723998](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6723998))

Брайан Трейси

Обнимите своих сотрудников ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6036008](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6036008))

Джек Митчелл

Введение

Самый драгоценный ресурс любой компании – ее сотрудники – используется хуже всего. Навыки и умения обычного человека обеспечивают огромный потенциал для роста, продуктивности, эффективности, достижения целей и получения прибыли. Благодаря этой книге вы освоите одну из важнейших управленческих функций – способность мотивировать подчиненных на максимально эффективную работу. За последние 50 лет в этой области было наработано множество полезных методик; вы узнаете, как использовать лучшие из них, чтобы дать сотрудникам возможность внести максимальный вклад в компанию.

Мы точно знаем, что не можем мотивировать других людей, но можем устранить препятствия, мешающие им мотивировать самих себя. Любая мотивация – это самомотивация. Будучи руководителем, вы можете создать среду, в которой потенциал для самомотивации появится естественно и без принуждения.

По данным Robert Half and Associates[1 - Robert Half and Associates – рекрутинговая компания, основанная в 1948 году. Прим. пер.], среднестатистический человек вырабатывает только половину своих

возможностей. Остальные 50 процентов в течение рабочего дня уходят преимущественно впустую – из-за праздных разговоров с коллегами, зависания в интернете, опозданий или ранних уходов, бесконечных кофе-брейков и обедов, а также решения личных дел.

Вот одна из причин бесполезной траты времени, приводящей во многих компаниях к серьезной утечке финансов: люди недостаточно мотивированы, а поэтому недостаточно сконцентрированы на своей работе. Им не хватает настойчивости и нацеленности на выполнение работы. Это непростая проблема, однако хороший руководитель сможет с ней справиться.

### Откройте доступ к неиспользованным 50 процентам

Ваша задача – открыть доступ к неиспользованным 50 процентам, за которые платит компания, и направить это время и энергию на достижение эффективности и качества.

Цель бизнеса – достичь максимально высокой рентабельности собственного капитала (ROE[2 - Англ. ROE (return on equity) – рентабельность собственного капитала. Прим. пер.] от общего капитала, вложенного в компанию. А цель управления – получить максимально высокую энергоотдачу (ROE[3 - Англ. ROE (return on energy) – энергоотдача. Прим. пер.] от сотрудников. Финансовый капитал исчисляется в денежных единицах. Человеческий капитал представляет собой сумму психической, эмоциональной и физической энергий человека. Ваша работа как руководителя в том, чтобы максимизировать человеческий капитал и направить его на достижение наиболее ценных и важных для компании результатов.

### Устраните демотиваторы

Как в жизни, так и в работе действуют два основных демотиватора. Оба они рождаются еще в нашем детстве и остаются с нами навсегда. Их часто называют негативным опытом или условными реакциями на раздражители.

Первый из этих демотиваторов – страх неудачи. Это колоссальное, единственное в своем роде препятствие для достижения успеха во взрослой жизни. Из-за уничижительной критики, услышанной в детстве, взрослые люди продолжают бояться совершить ошибку или не справиться с работой. Страх парализует их и не позволяет рисковать, добровольно брать на себя новые обязанности или любым другим способом расширять круг ответственности. Страх неудачи постоянно создает причины или оправдания для бездействия.

Второй основной демотиватор – страх быть отвергнутым. Это препятствие зарождается в раннем детстве, когда родители лишь «условно любят» своих детей, то есть дают им любовь и поддержку, только если поведение или успехи ребенка соответствуют неким абстрактным высоким стандартам. Поэтому ребенок вырастает гиперчувствительным к мнению, комментариям или оценке других, особенно руководителя на работе.

Страх быть отвергнутым – та же боязнь критики, осуждения или порицания, боязнь совершить ошибку и быть за нее наказанным. Отличные руководители – те, кто безусловно принимает каждого сотрудника: это дает подчиненным возможность, общаясь с боссом или выполняя свою работу, чувствовать себя свободно и безопасно.

### Устраните страх

Существует много других причин демотивации и низкой эффективности персонала, но две основные – вышеприведенные. Они больше других мешают людям развиваться, а значит, работать на высшем уровне. Успешные компании и руководители сознательно устраняют эти барьеры. Они дают сотрудникам право на ошибку или неудачу. Они демонстрируют, что никто не будет отвергнут, никого не будут ругать, критиковать, никому не станут угрожать из-за допущенной ошибки. Лучшие руководители создают среду, в которой люди чувствуют себя свободно, проявляя себя с наилучшей стороны.

Эдвард Деминг[4 - Уильям Эдвардс Деминг (известен также как Эдвард Деминг) – американский ученый, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность приобрел благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта – Деминга [PDSA

или PDCA], а также созданной им теории менеджмента, основанной на предложенной им же теории глубинных знаний. Прим. пер.], сформулировавший принцип всеобъемлющего управления качеством, утверждал: «устранение страха» – один из четырнадцати ключей к созданию высокоэффективной компании. Избавившись от страха, мы, как правило, работаем эффективнее и показываем более высокие результаты, чем когда-либо прежде.

В этой книге вы ознакомитесь с рядом проверенных на практике методов и приемов, которые можно использовать, чтобы увеличить желание сотрудников попробовать себя в большем количестве задач. Дайте им возможность почувствовать себя великолепно, когда они работают на вас, уменьшая их страх неудачи и страх быть отвергнутым. Только когда люди довольны собой, они мотивированы добиваться успеха.

Иногда внедрение хотя бы одной из описанных идей способно буквально за ночь превратить среднестатистическую рабочую среду в рабочую среду экстра-класса.

### Ключевой фактор

Ключевой фактор мотивации и максимальной производительности всего один – связь между руководителем и подчиненными. В момент, когда устанавливается контакт между двумя людьми, хорош он или плох, определяется прошлая, настоящая и будущая эффективность отдельного сотрудника и целого предприятия.

Если общение начальника и подчиненного позитивно и доброжелательно, то производительность и продуктивность сотрудника достигают максимума. Но если, неважно по какой причине, контакт между руководителем и тем, кем он руководит, был отрицательным, то производительность и продуктивность снизятся. Негативные отношения вызовут страх неудачи, страх отвержения и неодобрения.

Все идеи, представленные в этой книге, касаются улучшения качества отношений или взаимодействия между руководителем и персоналом. Все, что вы делаете, чтобы оптимизировать отдельный контакт, улучшает общее качество

вашей трудовой жизни независимо от того, какую ступень на лестнице управления вы занимаете.

И прежде чем мы начнем, еще одно замечание. Эйнштейн сказал: «Ничего не произойдет, пока что-то не сдвинется с места»[5 - У этого высказывания есть русский аналог – поговорка «Под лежащий камень вода не течет». Прим. пер.]. Точно так же ничего не произойдет, пока не сдвинется с места кто-то. Ни одна из идей не сработает, пока вы не начнете их использовать – желательно как можно скорее.

Эффективные руководители в высшей степени ориентированы на действие. Получив хорошую идею, они не откладывая начинают внедрять и применять ее. И если, читая эту книгу, вы узнаете нечто, по вашему мнению, способное помочь вам мотивировать персонал работать эффективнее, не откладывайте. Примените новое знание в тот же день. Результаты вас поразят.

## Глава 1

### Фактор «Икс»

В конце 1940-х – начале 1950-х годов консультанты по вопросам управления провели в Европе несколько исследований, сравнивая производительность автомобильных заводов Великобритании и Западной Германии (ФРГ). Они обнаружили: показатели наиболее эффективных заводов Германии превысили показатели производительности британских заводов в четыре раза. Сначала британские исследователи утверждали, будто такое несоответствие вызвано тем, что заводы Германии новые, только что отстроенные после Второй мировой войны, а большинство заводов Великобритании старые, на них все еще использовалось оборудование производства 1930-х годов.

Чтобы проверить эту теорию, исследователи сравнили новые британские заводы с новыми немецкими. И те и другие производили автомобили одинакового размера, имели профсоюзы рабочих и использовали одинаковые материалы и технологии. Исследователи обнаружили: в обеих странах разница в производительности между заводами с наилучшим и наихудшим управлением

по-прежнему составляла четыре к одному.

Эта разница, которую невозможно объяснить материальными или техническими причинами, получила название «Фактор “Икс”»[6 - В оригинале – The X Factor. Прим. пер.]. Открытие фактора «Икс» – сегодня его называют психологическим – привело к революции в управлении, происходившей в течение последних шестидесяти лет во всех странах свободного мира.

Вплоть до Великой депрессии 1930-х годов в США почти все достижения в области управления оказались результатом достижений в области технологий, науки и производственных процессов. После Второй мировой войны большинство великих достижений имели управленческий или психологический характер. Фактор «Икс» лучше чего-либо иного объясняет, почему некоторые компании преуспевают, а другие терпят неудачу; почему 20 процентов компаний, занимающих ведущие позиции в каждой индустрии, зарабатывают 80 процентов прибыли и почему самые талантливые люди стараются присоединиться к лучшим компаниям.

Найдя подход к психологическим факторам, определяющим продуктивность и производительность, вы можете значительно улучшить свою управленческую эффективность и способность достигать результатов.

## Центр управления

Психологический фактор действительно сводится к очень простому понятию – самооценке. Открытие самооценки, возможно, стало самым важным прорывом в развитии внутреннего потенциала человека в XX и XXI веках.

Самооценка – это структура убеждений или система ценностей личности. Она формируется и развивается с раннего детства и представляет собой совокупность всех эмоций, переживаний, решений, уроков и событий в жизни человека на текущий момент. Самооценка определяет, как человек думает о самом себе, что чувствует по отношению к себе и как видит себя по отношению к остальному миру.

Самооценка – как центр управления личности и эффективности. Именно она руководит работой, поведением или производительностью. Все улучшения во внешних проявлениях и поведении начинаются с повышения самооценки, иными словами, все изменения во внешнем мире начинаются с изменений во внутреннем.

## Самооценка и производительность

Самооценка состоит из трех компонентов: идеального представления о себе, собственного воображаемого образа и чувства собственного достоинства. Давайте рассмотрим их по порядку.

Идеальное представление человека о себе – это обобщающая картина того, каким человек стремится быть в жизни. Она состоит из целей, мечтаний, надежд и идеалов, которые он несет в себе и которые сможет воплотить в будущем.

В сфере труда на идеальное представление человека о себе влияют корпоративные ценности, ролевые модели, представленные руководителями компании, а также корпоративная культура окружающих сотрудников.

Вторая составляющая самооценки – собственный воображаемый образ, то, каким, по мнению человека, его видят окружающие. Люди, считающие себя симпатичными, уверенными в себе и компетентными, в работе обычно проявляют себя лучше тех, кто имеет о себе не очень хорошее мнение, особенно в отношении профессиональной деятельности.

Ваш воображаемый образ сильно зависит от того, как к вам ежедневно относятся другие. Когда к людям обращаются уважительно, подчеркивая их ценность и важность, они видят себя и думают о себе в более позитивном ключе. В результате они работают лучше и эффективнее.

Ядро самооценки – чувство собственного достоинства. Его можно определить так: «насколько вы себе нравитесь». Чем больше люди любят и уважают себя внутри, тем лучше работают вовне, ставя перед собой более серьезные цели и руководствуясь в работе более высокими стандартами качества. Если люди

любят себя, они также больше любят других и становятся отличными командными игроками.

Чувство собственного достоинства – «активная зона реактора» личности, во многом определяющая уровень энергии, энтузиазма, жизненной силы и уверенности в себе.

Ключ к созданию компании с максимальной производительностью – формирование условий для максимального проявления чувства собственного достоинства сотрудников. Эти условия возникают благодаря устранению страхов неудачи и отвержения, препятствующих личной эффективности. Руководитель, создав рабочую среду, наполненную позитивной энергией и условиями для максимального проявления чувства собственного достоинства, получит снижение числа прогулов, текучести кадров, более высокую продуктивность и меньшее число ошибок.

## Роль руководителя

Существует семь способов, с помощью которых руководитель может создавать и поддерживать положительную самооценку каждого сотрудника. Эти способы соответствуют семи мотиваторам:

1. Вызов. Давайте людям задания, требующие от них больших усилий. Чем сложнее поставленная рабочая задача, тем более вовлеченными они окажутся и тем лучше будут думать о себе.
2. Свобода. Дайте людям возможность работать без постоянного надзора. Чем больше свободы они получат для самостоятельного выполнения работы, как считают нужным, тем лучше будут думать о себе.
3. Контроль. Установите регулярное время для рассмотрения, комментирования и обсуждения работы. Чем более регулярные отзывы о своей работе будут получать сотрудники, тем лучше они будут думать о себе и тем более ценной будут считать свою работу.

4. Уважение. Если вы спрашиваете у людей их мнение и внимательно выслушиваете их, когда они хотят высказаться, то они начнут считать себя ценными и важными. Внимательно слушая и тщательно обдумывая мнения других – даже если вы как руководитель не воспользуетесь ими, – вы демонстрируете, что уважаете уникальность каждого человека.

5. Доброе отношение. Чем чаще подчиненные видят, что вы симпатизируете им и заботитесь о них как о личностях, а не только как о персонале, тем лучше они станут работать. Заботясь о персонале так, будто это ваши друзья, естественное продолжение вашей семьи, но уже на корпоративном уровне, вы дадите людям возможность почувствовать себя увереннее, безопаснее, ощутить свою важность.

6. Удачный опыт. Ключ к формированию чувства собственного достоинства и самооценки – поручать сотрудникам такие задачи, которые они смогут успешно выполнить, исходя из своего опыта и умений. Когда задание будет выполнено, выразите одобрение и признайте достижение, сообщив об этом лично сотруднику и всему коллективу. Так человек будет чувствовать себя победителем.

7. Позитивные ожидания. Это, пожалуй, наиболее мощный мотиватор. Ничто так не повышает чувство собственного достоинства и не улучшает производительность, как осознание того факта, что босс считает подчиненного компетентным, способным достойно выполнять свою работу.

Успешные компании – это компании, создающие среду, в которой люди чувствуют себя необыкновенными. Понимание роли самооценки в поведении человека – отправная точка эффективности в руководстве и мотивации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/brayan-treysi/motivaciya/?lfrom=201227127>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

Robert Half and Associates – рекрутинговая компания, основанная в 1948 году.  
Прим. пер.

2

Англ. ROE (return on equity) – рентабельность собственного капитала. Прим. пер.

3

Англ. ROE (return on energy) – энергоотдача. Прим. пер.

4

Уильям Эдвардс Деминг (известен также как Эдвард Деминг) – американский ученый, статистик и консультант по менеджменту. Наибольшую известность приобрел благодаря доработанному им циклу Шухарта, который теперь весь мир называет циклом Шухарта – Деминга [PDSA или PDCA], а также созданной им теории менеджмента, основанной на предложенной им же теории глубинных знаний. Прим. пер.

5

У этого высказывания есть русский аналог – поговорка «Под лежащий камень вода не течет». Прим. пер.

6

В оригинале – The X Factor. Прим. пер.

----

Купить: <https://tn.knigapoisk.com/brayan-treysi/motivaciya-kupit>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)