

БРАЙАН ТРЕЙСИ

МОТИВАЦИЯ



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Эту книгу хорошо дополняют:

Выйди из зоны комфорта

Брайан Трейси

Делегирование и управление

Брайан Трейси

Переговоры

Брайан Трейси

Обнимите своих сотрудников

Джек Митчелл

Brian Tracy

Motivation

AMACOM AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Брайан Трейси

Мотивация

Перевод с английского Елены Ивченко

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.336
ББК 65.291.6-21
Т66

Издано с разрешения автора
На русском языке публикуется впервые

Трейси, Б.

Т66 Мотивация / Брайан Трейси ; пер. с англ. Елены Ивченко. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 144 с.

ISBN 978-5-00057-100-2

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.

УДК 658.336
ББК 65.291.6-21

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Brian Tracy, 2013. All rights reserved
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-100-2

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
Глава 1. Фактор «Икс».....	15
Глава 2. Выбирайте подходящих людей.....	22
Глава 3. Полная загрузка на старте.....	28
Глава 4. Дайте четкие указания.....	33
Глава 5. Применяйте коллективное управление.....	37
Глава 6. Четыре фактора мотивации.....	43
Глава 7. Три П.....	49
Глава 8. Управление, основанное на ценностях.....	55
Глава 9. Практикуйте управление по целям.....	61
Глава 10. Используйте управление по отклонениям.....	66
Глава 11. Применяйте принцип Парето.....	70
Глава 12. Будьте учителем.....	76
Глава 13. Обучайте и тренируйте непрерывно.....	80
Глава 14. Настаивайте на принципе бездефектности.....	86
Глава 15. Организуйте кружки контроля качества и группы обеспечения качества.....	92
Глава 16. Регулярно проводите мозговые штурмы.....	97
Глава 17. Станьте наставником.....	103
Глава 18. Подавайте личный пример.....	108
Глава 19. Слушайте свой персонал.....	113
Глава 20. Помните о факторе дружбы.....	119
Глава 21. Сотворите мотивационное чудо.....	124
Об авторе.....	127

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 разработано 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*, среднестатистический человек вырабатывает только половину своих возможностей. Остальные 50 процентов в течение рабочего

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

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*) от общего капитала, вложенного в компанию. А цель управления — получить максимально высокую энергоотдачу (ROE**) 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

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

** Англ. ROE (return on energy) — энергоотдача. *Прим. пер.*

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 — выше-приведенные. 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*, 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 чувствовать себя великолепно, когда они работают на вас, уменьшая их страх неудачи и страх быть отвергнутым. Только когда люди довольны собой, они мотивированы добиваться успеха.

* 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.

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.

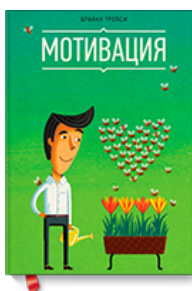
Если общение начальника и подчиненного позитивно и доброжелательно, то производительность и продуктивность сотрудника достигают максимума. Но если, неважно по какой причине, контакт между руководителем и тем, кем он руководит, был отрицательным, то производительность и продуктивность снизятся. Негативные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

* У этого высказывания есть русский аналог — поговорка «Под лежачий камень вода не течет». *Прим. пер.*

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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

