

# 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\*, 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<sup>\*</sup>) от общего капитала, вложенного в компанию. А цель управления — получить максимально высокую энергоотдачу (ROE<sup>\*\*</sup>) 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 колossalное, 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 снижается. 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.