

БРАЙАН ТРЕЙСИ

— — — " — — —
**ПОЛНАЯ
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

ВДОХНОВЛЯЙТЕ, МОТИВИРУЙТЕ
И РАСКРЫВАЙТЕ ВСЕ ЛУЧШЕЕ
В СВОЕЙ КОМАНДЕ



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	11
Глава 1. Сделайте сотрудников счастливыми.....	21
Глава 2. Психология мотивации	43
Глава 3. Зажгите пламя личной эффективности.....	67
Глава 4. Сделайте так, чтобы люди чувствовали свою значимость	89
Глава 5. Избавьтесь от страха.....	121
Глава 6. Создайте ощущение победы	148
Глава 7. Выбор подходящих сотрудников.....	173
Глава 8. Результаты — это главное	210
Глава 9. Станьте лучшим во всем.....	235
Об авторе.....	261

ВВЕДЕНИЕ

Если ваши действия вдохновляют других мечтать о большем, учиться большему, делать больше и становиться лучше, значит, вы и есть лидер.

*Джон Адамс**

Добро пожаловать в новый мир бизнеса! В 2008 году мы вступили в переломный период, после которого ничто не останется прежним. Старые добрые времена ушли навсегда. Сегодня мы имеем дело с «новым стандартом». Под влиянием таких факторов, как сужение рынков, ужесточение конкуренции, требовательность клиентов и постоянная нехватка квалифицированных, продуктивных сотрудников, менеджерам придется усерднее, чем раньше, добиваться большего с меньшими затратами и получать более весомые результаты, пользуясь ограниченными ресурсами.

Вследствие трудного экономического периода сегодня компании выпускают больше продукции, используя меньше ресурсов. Они уволили миллионы сотрудников и провели сокращение практически во всех областях деятельности, при этом уровень их продуктивности,

* Джон Куинси Адамс (1767–1848) — американский политик и дипломат, 6-й президент США. *Прим. ред.*

эффективности и объем производства на душу населения выросли. Современные компании поддерживают или повышают производительность и улучшают качество продуктов, сокращая сотрудников, но обеспечивая более качественный подбор и управление персоналом, а также организацию рабочего процесса. Вы должны поставить перед собой такую же цель.

Будучи руководителем любого уровня, вы управляете работой отдельной бизнес-единицы, имеющей доходы и расходы, исходные ресурсы и продукт, производственные потребности и показатели эффективности. Отчет о прибылях и убытках отражает вашу способность правильно подбирать сотрудников и ресурсы для получения результатов (особенно финансовых), превышающих (в идеале намного превышающих) общий объем затрат на их получение.

Повышайте рентабельность собственного капитала

Успех в бизнесе в значительной мере зависит от того, насколько успешно его владельцы справляются с обеспечением высокой и стабильной рентабельности собственного капитала (return on equity — ROE). Стратегия, планирование, тактика и текущая деятельность — все это направлено на достижение одной цели: организовать работу персонала и использование активов таким способом, чтобы рентабельность собственного капитала (то есть прибыль на капитал, вложенный владельцами в бизнес) была самой высокой на рынке, особенно в сравнении с конкурентами из того же бизнеса или той же отрасли.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Задача руководителя также состоит в достижении максимального показателя ROE. Только для лидера команды ROE означает еще и «доходность энергии»*, затраченной подчиненными. В центре вашего внимания должна находиться такая цель, как получение максимальной прибыли на человеческий капитал — на физические, эмоциональные и умственные усилия, которые ваши сотрудники прилагают или могут вложить в результаты, достижение которых входит в круг ваших обязанностей.

По данным компании Robert Half International, обычный человек использует на работе лишь 50 процентов своих возможностей. Из-за недостаточно четких рабочих заданий, неимения приоритетов, неэффективного управления и отсутствия обратной связи каждый сотрудник тратит в среднем около половины своего времени на занятия, не имеющие никакого отношения к работе. Это потерянное время уходит на пустые разговоры с коллегами, долгие обеды и перемены на кофе, опоздания на работу и уход с работы раньше положенного времени, просмотр веб-страниц в интернете, решение личных вопросов и другие действия, которые выполняются только ради того, чтобы убить время, но не дают компании почти никакой отдачи от средств, вложенных в оплату труда и дополнительные льготы работникам.

Тем не менее, как сказал Наполеон, у хорошего генерала нет плохих солдат. Отличный руководитель с четким видением способен быстро добиться того, чтобы группа сотрудников, обеспечивающих средние результаты, превратилась в весьма эффективную команду специалистов, добивающихся самых высоких результатов. Нужно просто научиться этому.

* Игра слов. В оригинале — return on energy. *Прим. ред.*

К счастью, пути достижения этих целей уже известны, и ими легко воспользоваться. Благодаря десятилетиям исследований и миллионам часов, вложенных учеными в изучение проблем повышения личной и организационной эффективности, теперь мы точно знаем, что необходимо делать, а чем следует прекратить заниматься, чтобы добиться от подчиненных полной отдачи сил. Поскольку от 65 до 85 процентов затрат на ведение бизнеса (за исключением себестоимости произведенной продукции) уходит на оплату труда персонала, очень важно получить доступ к 50 процентам этих инвестиций (остающихся незадействованными из-за того, что люди работают вполсилы) и направить энергию сотрудников на повышение производительности труда. В конце концов, от этого зависит, сможете ли вы сделать что-то по-настоящему значимое независимо от занимаемой вами должности.

Осваивайте необходимые знания

Нам точно известно, что каждый руководитель, которого сейчас называют образцовым, когда-то был *плохим* управленцем. Все менеджеры начинают с самого нижнего уровня, не имея никаких навыков руководства. Мой личный опыт — хороший тому пример. Помню, как меня впервые повысили, сделав из простого торгового агента руководителем отдела продаж. В моем подчинении было более тридцати человек, и я был убежден, что получил прекрасную возможность показать свои лидерские качества.

Не имея никакого опыта в области управления, я сразу же начал давать распоряжения и указывать подчиненным, что они должны и чего не должны делать. Я читал

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

целые лекции отдельным сотрудникам и группам, чтобы продемонстрировать исключительные познания и компетентность в своем деле. Я критиковал людей за ошибки и низкую эффективность работы, угрожая уволить тех, кто не исправится и не начнет приносить пользу. Я игнорировал угрюмые взгляды и мрачные лица и не обращал внимания на то, что, когда входил в помещение, в нем тут же воцарялась тишина. Я не замечал, как люди, собираясь маленькими группками, жаловались друг другу на мое поведение и обращение с ними.

Через неделю после того, как меня назначили на руководящую должность, придя утром в офис, я обнаружил, что там никого нет. Все куда-то исчезли. Они покинули офис, как будто там должна была взорваться бомба. Осталась только секретарь, которая сообщила мне, что лучший торговый агент компании (человек, который пользовался большой популярностью и влиянием у других торговых агентов) без лишнего шума собрал своих коллег и сделал конкуренту предложение привести к нему весь отдел продаж вместе с клиентами, чтобы продавать аналогичный продукт в конкурирующей компании. Из-за моего отношения к людям, а также под определенным давлением коллег вся команда демонстративно ушла из компании.

Проанализируйте сложившуюся ситуацию

Я был шокирован и не мог поверить в происходящее. Я знал, что, когда об этом узнает мой босс, меня уволят и я снова окажусь на улице, где и был за несколько лет до этого. Не зная, что делать, я обратился за советом к более мудрому коллеге, старше меня. Поскольку в самом

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

начале своей карьеры этот человек тоже оказался в подобной ситуации, он объяснил мне, какие ошибки я допустил и что мне следует немедленно предпринять для исправления ситуации.

Прежде всего я должен был признать, что совершил серьезную ошибку и что сам несу ответственность за ее исправление. Вторым ключом к решению проблемы был разговор с тем торговым агентом, который стал инициатором массового перехода сотрудников в конкурирующую компанию. Если бы мне удалось вернуть его раньше, чем вся группа приняла бы окончательное решение уйти, моя карьера была бы спасена.

Возместите нанесенный ущерб

Этого человека звали Филлип. Я немедленно позвонил ему и договорился о встрече. Он пришел вместе с тремя другими торговыми агентами и спросил, что мне от него нужно (все это собрание напоминало сходку мафиози). Я сразу же принес извинения за свое поведение, пообещал никогда больше не обращаться с продавцами плохо и спросил, что мне нужно сделать, чтобы вернуть его назад. Обсудив все со своими *консильери**, он сообщил, что именно я должен сделать.

У Филлипа были простые требования. Я должен был назначить его помощником руководителя отдела продаж и работать со всей группой через него. В дальнейшем я обязан был относиться к каждому сотруднику с уважением, а в случае возникновения проблем поговорить

* *Consigliere* (итал.) — советник главы мафиозного клана. *Прим. перев.*

с Филлипом, прежде чем у всех на виду критиковать кого-то или предъявлять претензии. Я согласился с его условиями, и на следующий день все сотрудники отдела продаж вернулись в офис и были готовы к работе.

После такого поучительного урока мне пришлось заниматься организацией продаж в шести странах, обеспечивая подбор и подготовку персонала, а также назначая менеджеров и помогая им успешно руководить своими подразделениями. Вскоре каждая из этих групп торговых представителей обеспечивала компании превосходные результаты. Тогда я усвоил ценный урок, о котором никогда не забываю.

Суть вопроса

Вот в чем заключается этот урок: ваше отношение к людям, то, какое *эмоциональное воздействие* оказывают на них ваши слова и действия, позволяет добиваться от подчиненных максимальной отдачи в большей степени, чем образование, интеллект или опыт, которые вы вкладываете в свою работу. К счастью, вас самого мотивируют и на вас оказывают влияние те же факторы, что и на всех остальных, а значит, вы знаете все, что нужно для того, чтобы стать выдающимся руководителем. Вам известно, как раскрыть потенциал людей, которые работают с вами, как создать эффективную команду, обеспечивающую компании неизменно высокие результаты. Нужно только применить эти знания.

Из этой книги вы узнаете о том, как добиться полной отдачи сил практически от любого, кто находится у вас в подчинении. Вместе с тем вы также поймете, почему вас посещают определенные мысли и чувства по поводу

себя и своей работы и почему другие люди думают, чувствуют и реагируют определенным образом. Вы узнаете, как использовать *эффект бумеранга*, который выражается в том, что когда вы делаете и говорите то, что заставляет подчиненных гордиться собой, вы и сами становитесь счастливее и довольнее.

По словам Питера Друкера*, самое важное изменение в вашем деловом подходе — использовать слово *вклад* вместо слова *успех*. Когда вы начинаете оценивать свои действия с точки зрения того, какой вклад вы можете сделать в компанию, ваше отношение к себе как к руководителю, а также к сотрудникам меняется в лучшую сторону.

Роль синергии

Самый большой вклад, который вы можете внести в свою компанию, состоит в том, чтобы добиться максимальной отдачи от вверенного вам человеческого капитала. Это предполагает синергию. Этим термином обозначается способность группы людей, гармонично взаимодействующих в процессе выполнения какой-либо задачи, получать более весомый результат, чем общий результат отдельных сотрудников. Как говорится, один в поле не воин. При наличии синергетического эффекта четыре сотрудника могут выполнить столько работы, сколько под силу сделать шести или семи работникам, а восемь или десять человек могут получить результат, равноценный результату пятнадцати–двадцати сотрудников. В этом смысле задача руководителя — стать своего рода мультипликатором, преумножителем. Когда

* Питер Друкер (1909–2005) — американский экономист австрийского происхождения, теоретик менеджмента. *Прим. ред.*

ваши личные качества, способности и навыки многократно усиливаются благодаря взаимодействию с группой людей, вам удастся сделать гораздо больше, чем при простом включении в группу еще одного сотрудника. Вам как руководителю предстоит стать катализатором, который активизирует и стимулирует более высокую производительность труда по сравнению с показателями, полученными без вашего участия.

Правило 80/20

В бизнесе неизменно возникает вопрос: почему одни компании добиваются больших успехов и становятся более прибыльными по сравнению с другими? Почему в каждой отрасли 20 процентов компаний получают 80 процентов совокупной прибыли? Почему в каждой отрасли только 20 процентов компаний показывают 80 процентов роста? Почему на любом рынке 20 процентов компаний продают 80 процентов всей продукции? Почему одни компании более успешны по сравнению с другими?

Ответ прост: этими компаниями управляют *превосходные руководители*. Благодаря этому в них работают лучшие сотрудники — те, которые мыслят и работают эффективнее конкурентов и опережают их во всем.

Истинная ценность топ-менеджера определяется *эффективностью работы*, то есть способностью обеспечивать самые важные результаты, которых от него ожидают. Инструменты руководителя — это люди, с которыми ему приходится взаимодействовать. Любую работу выполняет команда, а ее качество зависит от эффективности труда отдельных членов. От способности руководителя добиваться максимальной отдачи от каждого сотрудника

в значительной степени зависит его результат, вознаграждение, темпы продвижения по службе и в целом успех компании.

Обычно лидеры достигают успеха, руководствуясь двумя правилами. Первое гласит: ваша жизнь становится лучше только в том случае, если вы сами становитесь лучше. Второе: ваши подчиненные становятся лучше, только когда вы сами становитесь лучше.

Поскольку возможности для вашего роста и совершенствования в предстоящие недели и месяцы безграничны, значит, вы несомненно способны стать великолепным руководителем и получать превосходные результаты. Будьте готовы к тому, что по мере чтения этой книги вы узнаете о практических, проверенных временем стратегиях, позволяющих раскрыть потенциал сотрудников, значительно повысить свои результаты и вознаграждение, а также быть выдающимся лидером в течение вашей дальнейшей карьеры.