

СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ

МОТИВАЦИЯ НОН-СТОП

ПОЧЕМУ ОДНИ ПАШУТ, А ДРУГИЕ – НЕТ



Издательство АСТ
Москва

УДК 159.92
ББК 88.4
С30

Все права защищены.
Любое использование материалов данной книги,
полностью или частично,
без разрешения правообладателя запрещается

Семенов, Сергей Васильевич.

С30 Мотивация нон-стоп. Почему одни пашут, а другие — нет. — Москва:
Издательство АСТ, 2026. — 208 с. — (Бизнес-эксперт).

ISBN 978-5-17-185653-3

Что делает одних сотрудников активными и вовлечёнными, а других — ленивыми и безразличными? Эта книга приподнимает завесу над мифом о «вольной мотивации» и показывает, как на самом деле устроена энергия, которая заставляет одних «пахать» без остановки, а других бросать все на полпути. Автор показывает, как мотивация связана с внутренней энергией, психологическим контекстом, организацией труда и системой поощрений, и разбирает, почему стандартные «мотивационные» приёмы часто не срабатывают. Через призму психологии, нейрофизиологии и повседневной практики книга раскрывает, как формируются режимы труда и лени, как избежать выгорания и превратить мотивацию из капризного всплеска в устойчивый внутренний мотор.

УДК 159.92
ББК 88.4

ISBN 978-5-17-185653-3

© Сергей Семенов, рукопись, 2026
© Оформление, ООО «Издательство АСТ», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1.	
САМОЕ ГЛАВНОЕ О МОТИВАЦИИ	16
Немного о классических теориях мотивации.....	29
Формула мотивационного потенциала работы.....	32
Классификация потребностей по П. В. Симонову.....	34
ГЛАВА 2.	
ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ МОТИВИРОВАТЬ СЕБЯ ИЛИ ДРУГИХ.....	37
1. Снять сдерживающие убеждения или выбрать шаг поменьше, на который хватит мотивации	37
2. Убедить или найти то, что уже мотивирует, и привязать цель к тому, чего человек уже хочет. Вдохновить, зажечь.....	38
3. Простимулировать кнутом или пряником	40
4. Использовать биологические стимулы.....	41
5. Создать среду, в которой невозможно не делать, поместить в «местность смерти», исключить другие дела или отдых из альтернатив.	

В том числе мотивация окружением или привязка к базовым, сильным универсальным стимулам, включая стимулы выживания	43
6. Встряхнуть или сместить норму	45
7. Найти и поставить новые, зажигательные и мотивирующие цели.....	46
8. Поставить перед осознанным выбором	47
9. Мотивация процессом: подобрать деятельность, которая приносит удовольствие.....	48
ГЛАВА 3.	
СПОСОБ № 1: УБИРАЕМ СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ ИЛИ ВЫБИРАЕМ БОЛЕЕ КОРОТКИЙ ШАГ	51
«Потом», «Завтра сделаю» и другие ловушки демотивации	54
Прокрастинация.....	57
Пятьдесят причин, почему сотрудники не работают так, как нужно, несмотря на идеальную систему мотивации.....	62
ГЛАВА 4.	
СПОСОБ № 2: УБЕЖДАЕМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ МОТИВАЦИИ	70
ГЛАВА 5.	
СПОСОБ № 3: СТИМУЛИРУЕМ КНУТОМ И ПРЯНИКОМ СЕБЯ И ДРУГИХ	83
Материальные и нематериальные стимулы	86
Основные материальные и нематериальные стимулы	88
Сила несистемного подкрепления.....	92

ГЛАВА 6.	
СПОСОБ № 4: ИСПОЛЬЗУЕМ БИОЛОГИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ	94
Биологические пожиратели мотивации	96
ГЛАВА 7.	
СПОСОБ № 5: СОЗДАЕМ СРЕДУ, В КОТОРОЙ ПРОСТО НЕВОЗМОЖНО НЕ ДЕЛАТЬ, ПОМЕЩАЕМ В «МЕСТНОСТЬ СМЕРТИ»	99
ГЛАВА 8.	
СПОСОБ № 6: ВСТРЯХИВАЕМ ИЛИ СМЕЩАЕМ НОРМУ	107
Способы сместить норму.....	108
Лучшие упражнения на проработку личной мотивации	109
Список наиболее интересной, по моему опыту, мотивирующей литературы.....	129
ГЛАВА 9.	
СПОСОБ № 7: НАХОДИМ И СТАВИМ НОВЫЕ, ЗАЖИГАТЕЛЬНЫЕ И МОТИВИРУЮЩИЕ, ЦЕЛИ	134
ГЛАВА 10.	
СПОСОБ № 8: ВКЛЮЧАЕМ ОСОЗНАННОСТЬ, СТАВИМ ПЕРЕД ОСОЗНАННЫМ ВЫБОРОМ	141
Как найти баланс между работой и отдыхом, между удовольствием и достижениями	144
ГЛАВА 11.	
СПОСОБ № 9: МОТИВАЦИЯ ПРОЦЕССОМ	152

ГЛАВА 12.	
КАК ЗАСТАВИТЬ СЕБЯ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ВРЕДНЫХ ПРИВЫЧЕК ИЛИ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ. КАК СОЗДАТЬ ПОЛЕЗНЫЕ ПРИВЫЧКИ. МОТИВАЦИЯ ЧЕГО-ТО НЕ ДЕЛАТЬ	159
ГЛАВА 13.	
НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ. СЕКРЕТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ.....	163
С мотивацией сотрудников почти всегда не все так просто	190
Пошаговая схема мотивирования сотрудников	192
Особенности мотивирования временных сотрудников	195
ГЛАВА 14.	
ПОЧЕМУ ЛЮБАЯ МОТИВАЦИЯ НЕ РАБОТАЕТ БЕЗ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ	197
ГЛАВА 15.	
СОЗДАЕМ МОТИВАЦИЮ С ПОМОЩЬЮ НЛП.....	200
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	205

ВВЕДЕНИЕ

Вместо того чтобы составить отчет об исследовании рынка, я с удовольствием и воодушевлением навел порядок на рабочем столе компьютера. Удалил все ненужное, а нужное рассортировал по папкам. Потом решил посмотреть почту. Перешел по ссылке в интернет-магазин... В итоге очнулся далеко за полночь, когда уже было пора ложиться спать. Я понял, что в этот вечер вместо запланированного делал все что угодно, кроме важного и нужного. Сегодня прокрастинация победила меня. Моя самооценка упала... Что со мной не так? Почему это происходит, причем уже не в первый раз?

С другой стороны, в моей жизни часто бывали дни и недели, когда я, наоборот, пахал и делал за неделю больше, чем за месяц.

Знакомая ситуация?

Вопрос мотивации сотрудников — один из самых важных, с точки зрения большинства тех руководителей, с кем я работаю или просто знаком.

После очередного приступа прокрастинации я решил разгадать секреты мотивации — разобраться, как она устроена.

Найденные ответы удивили меня и сильно изменили точку зрения на мотивацию и на то, как она работает. В этой книге я поделюсь с вами находками, открытиями, рецептами и пошаговыми методиками.

Меня зовут Сергей Семенов. Я автор двух бестселлеров: «Большие продажи без компромиссов и оправданий» и «Идеальные переговоры в продажах, закупках, бизнесе и жизни». Работаю в продажах, у меня солидный опыт руководства и управления большими коллективами; в моем багаже — работа в крупных федеральных компаниях.

С одной стороны, я написал три книги: одну — по продажам, другую — по переговорам, третью — по мотивации; создал компанию; вышел на желаемый уровень дохода; похудел почти на 40 килограммов; реализую большой проект мечты.

С другой стороны, я понимаю, что всегда могу больше. Чувствую, сколько мог бы сделать в каждый конкретный день и месяц. Вижу людей, которые мотивированы лучше и делают в разы больше, чем другие.

Почему мы не делаем то, что нужно? Как найти ресурсы, силы и мотивацию для того, чтобы реализовать все, что хотим?

Эта книга о том, как найти в себе жгучую и нескончаемую энергию желания для того, чтобы получить все, чего вы хотите от жизни. Более того, книга позволит обрести эту энергию и тем, кто вас окружает: сотрудникам, коллегам и близким людям.

Здесь вы найдете ответы на следующие вопросы:

- как мотивировать себя, чтобы сделать то, что нужно?
- как усилить собственную мотивацию, чтобы сделать еще больше?
- как мотивировать коллег и сотрудников?

- как и где найти силы, чтобы похудеть, привести себя в идеальную физическую форму, выучить английский язык, избавиться от вредных привычек?

Работая руководителем, консультантом, тренером, спикером, я вместе с клиентами и коллегами искал «философский камень» и лучшие приемы и методики, чтобы мотивировать на высокие достижения себя и других. Книга как раз об этом — в ней объединены самые эффективные инструменты мотивации.

Чего позволит достичь высокая мотивация?

Вы получите абсолютно все, о чем мечтали. Если вы работаете или владеете собственным бизнесом, вы получите те продажи, к которым стремитесь, ту прибыль, которую хотите, и равных вам на рынке не будет.

Книга для меня — тоже источник мотивации: это мое публичное обещание каждому читателю помочь добиться определенных результатов в работе и жизни.

Наверное, для меня как автора это главная книга.

Любой может получить абсолютно все, если *захочет*. Когда человек желает, инструменты найдутся.

Представьте: нужно выкопать максимально большую яму, и для этого вам дали двух работников, а они трудиться не жаждут. Причем лопата одна, и когда вы протягиваете им ее, скорее всего, каждый из работников хочет, чтобы она досталась напарнику, но не ему. Ведь если у тебя в руках лопата, придется копать, а если нет — не придется. Наличие в руках лопаты создает дополнительные обязательства: придется работать больше, чем если бы ее не было.

«Лопата» нужна тем, кто хочет получить результат. Кому он не нужен, «лопата» будет тоже не нужна.

Так часто бывает у предпринимателя или руководителя: есть великолепный проверенный и результативный новый

скрипт продаж, есть замечательная технология снижения закупочных цен при работе с поставщиками. Но это все — «лопата», инструмент для того, кто хочет получить результат.

В такой ситуации главный вопрос: а хотят ли люди получить результат? Если нет, то инструменты им *просто не нужны*.

Лопата сама по себе не копает, так же как и любая строительная техника не работает без участия человека. За инструментом всегда стоят люди, которые с его помощью хотят добиться определенного результата.

Если человек не хочет копать, он может потерять, сломать, пропить лопату, сказать, что она плохая или натирает мозоли, он может делать бесконечные перекуры и т.д. А вот если человек хочет, он сделает лопату своими руками, попросит у соседей или купит в магазине.

В наше время инструментов для того, чтобы достичь почти любых результатов, великое множество. Сегодня, в эпоху интернета, один человек может поделиться с другим информацией легко и быстро; сейчас на «Ютьюбе» и в соц-сетях крайне много бесплатного и полезного. Это отличная «лопата» для тех, кто хочет освоить навык или профессию либо разобраться в конкретном вопросе.

Без мотивации невозможно обучать сотрудников эффективно. В процессе обучения они задаются вопросом, зачем им это.

Обучение — тоже инструмент, с помощью которого руководители хотят получить от коллектива результат. Я искренне считаю, что обучать людей надо тогда, когда они очень хотят добиться результата и ищут инструменты для этого. В противном случае, скорее всего, результаты им не очень-то

и нужны. Вот почему в процессе обучения нужно создавать мотивацию, чтобы изученное применялось в работе.

У одного известного спикера есть тренинг по достижению мечты. Спикер просит каждого участника записать на листе бумаги свою главную мечту. Потом он вызывает на сцену одного-двух человек и просит поделиться написанным. Люди, как правило, с удовольствием делают это. Затем спикер просит назвать десять конкретных действий, которые те осуществили за последний год, чтобы их мечта стала реальностью. В ответ он чаще всего слышит следующее: «Я готовился к подготовке, чтобы потом начать готовиться, чтобы быть готовым к подготовке, чтобы начать готовиться к подготовке», ну и т. д.

Так часто происходит и с сотрудником, который, по его словам, хочет увеличить продажи. Когда ты просишь назвать десять видеокурсов, которые он посмотрел, чтобы понять, как выйти на план и добиться требуемых показателей, или десять книг, которые он прочитал с этими же целями, или десять опытных коллег, которым он позвонил, чтобы постичь, как они добиваются этого результата, или десять конкурентов, которым он позвонил под видом клиента, чтобы вникнуть в то, как они работают, и оценить, что можно у них скопировать для выполнения плана, в ответ чаще всего слышишь тишину.

Для меня главный индикатор, демонстрирующий мотивацию, — поведение. Какие изменения должны произойти с сотрудниками, чтобы я понял, что они и вправду хотят увеличить продажи? Когда они на свои деньги покупают книги и курсы по продажам, когда задают вопросы, что-то меняют или улучшают в своей работе, когда берут на вооружение лучшие идеи конкурентов, звонят коллегам и заимствуют у них интересные приемы, когда задают вопросы

тренерам, спикерам и авторам книг — словом, когда люди *своим поведением* начинают доказывать, что им это нужно. И если таких *действий* нет, то, скорее всего, сотрудники не очень-то и стремятся к новым результатам.

Мотивация — это краеугольный камень. С ее помощью можно добиться, чтобы люди сами начали искать инструменты, а затем применять, дорабатывать, усовершенствовать их и добиваться нужного результата.

Отметим четыре состояния по отношению к инструментам и мотивации:

Безусловно, каких-то показателей вы достигнете в любом случае. Но настоящие, стоящие результаты вас ждут только в четвертом секторе.



Важным открытием для меня было то, что, если у человека нет «лопаты», желание добиваться результата может очень быстро закончиться или вовсе пропасть. Поэтому хорошая «лопата» — тоже часть процесса мотивации. Об этом в книге есть отдельная глава.

Коротко о книге.

Глава 1. Самое главное о мотивации. Я изложу главные факты о ней и о том, что обязательно нужно знать и учитывать, чтобы мотивировать себя и других на грандиозные результаты.

Глава 2. Девять способов мотивировать себя и других. Мы разберем ключевые способы и подходы, позволяющие получить максимальную мотивацию для себя или коллектива.

Глава 3. Способ № 1. Убираем сдерживающие факторы или выбираем более короткий шаг. Я покажу, как найти и устранить сдерживающие факторы, которые мешают достижению высоких результатов. Мы рассмотрим, что останавливает вас и лишает возможности достичь больших результатов и цели в целом. Разберем, как отработать все отговорки, которые мешают добиться результата.

Глава 4. Способ № 2. Убеждаем для создания мотивации. Мы разберем ключевые способы убеждения, позволяющие мотивировать себя и других и найти причины для достижения целей.

Глава 5. Способ № 3. Стимулируем кнутами и пряниками себя и других. Здесь мы поговорим о самом важном: о стимулах, которые помогут захотеть действовать вам и тем, кто вас окружает. В частности, поговорим о материальных, нематериальных и биологических стимулах, а также о силе несистемного подкрепления.

Глава 6. Способ № 4. Используем крайне важные и сильно влияющие на желание добиваться целей биологические стимулы.

Глава 7. Способ № 5. Создаем среду, в которой просто невозможно не делать. Речь пойдет о сильных стимулах и среде, которая заставит вас и других дойти до цели, что бы ни случилось.

Глава 8. Способ № 6. Встряхиваем или смещаем норму для себя и других. Лучшие материальные и нематериальные стимулы и лучшие упражнения на проработку личной мотивации. Здесь вы найдете наилучшие по моему опыту и опыту клиентов упражнения, позволяющие захотеть.

Глава 9. Способ № 7. Находим и ставим новые зажига-тельные и мотивирующие цели. Разберем, как мотивирующие цели зажигают желание достичь их.

Глава 10. Способ № 8. Включаем осознанность, ставим перед осознанным выбором, который позволит обострить ситуацию и принять решение: достичь целей или отказаться от них и пересмотреть.

Глава 11. Мотивация процессом. Как найти работу по душе, которая будет мотивировать самым действием.

Глава 12. Как заставить себя отказаться от вредных привычек или нежелательных действий. Как создать полезные привычки.

Глава 13. Идеальная система мотивации. Поделюсь секретами мотивации сотрудников: расскажу, какие бывают системы мотивации сотрудников и какие я, основываясь на личном опыте, считаю лучшими для разных типов сотрудников. В этом блоке мы также разберем волшебную формулу, позволяющую добиться повышения мотивации для вас и вашего окружения.

Глава 14. Почему любая мотивация не работает без инструментов для достижения цели. В этой главе я расскажу, зачем инструменты должны подкреплять и поддерживать желание добиться нового результата.

Глава 15. Создаем мотивацию с помощью нейролингвистического программирования (НЛП). Мы разберем инструменты НЛП для создания высокой мотивации.

Перейдем к главному.

Давайте для начала поставим себе конкретную цель, которой вы планируете добиться с использованием инструментов из этой книги. Цель — это описание результата, который вы хотите получить сами или с помощью своих сотрудников. В книге вы найдете новые инструменты для достижения этой цели.