

*Литература, рекомендуемая к самостоятельному изучению по теме: «Точки роста для бизнеса. Как расти, формировать правильные убеждения и сильное окружение»*

## **Статья «Точки роста: как выйти на новый уровень»**

Константин Борисов, владелец компании по подбору и оценке персонала Support Partners, колумнист Forbes и преподаватель в бизнес-школе «Сколково», на примере фрагментов из своей книги «Командос» рассказывает о трех главных составляющих успеха: мотивации, убеждениях и ценностях.

**Мотивация:** чего вы хотите

Мотивация — то, что заставляет вас двигаться вперед. Своего рода поведенческий уровень, который не меняется в течение жизни. По мнению Константина, есть пять основных мотиваторов:

- Стремление к деньгам, материальному благополучию.
- Власть, желание стать начальником. Например, человеку не важен размер зарплаты — главное, чтобы на визитке было написано «Вице-президент».
- Страх не состояться, не суметь прокормить семью, быть уволенным и т.д.
- Служение, желание помогать людям.
- Правда, стремление восстановить справедливость.

Узнать, что мотивирует ваших сотрудников, можно в ходе обычного разговора. Для этого достаточно спросить работника: «Что для тебя важно? Где ты видишь себя через 5 – 10 лет?».

**Убеждения:** во что вы верите

Убеждения — это ваши мысли. Например, вы считаете, что демократия лучше тирании. Однако, в отличие от мотивации, под влиянием обстоятельств вы можете поменять свою точку зрения. Если вы знаете, чем руководствуются ваши сотрудники, вы сможете понять, почему они решили работать именно в вашей компании.

Чтобы выявить убеждения сотрудников, достаточно использовать методику «12 вопросов Джорджа Гэллапа» — одного из основоположников современной социологии. Его технология эффективно применяется для оценки уровня удовлетворенности персонала. Предложите пройти этот тест своим сотрудникам. Так вы определите слабые места в структуре компании и поймете, как повысить эффективность командной работы.

### **12 вопросов Гэллапа**

1. Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?
2. Имеете ли вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
3. Имеете ли вы возможность ежедневно делать на работе то, что вы делаете лучше всего?
4. Получали ли вы одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу в течение последних семи дней?
5. Относится ли ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к вам как к личности?
6. Способствует ли кто-то из коллег вашему профессиональному развитию на рабочем месте?
7. Принимается ли во внимание ваша точка зрения?
8. Вызывают ли у вас миссия и стратегия компании чувство значимости выполняемой вами работы?
9. Считают ли ваши коллеги качественное выполнение работы своим долгом?
10. Есть ли у вас на работе настоящий друг?
11. За последние полгода говорил ли с вами кто-то из коллег о ваших профессиональных успехах и достижениях?

12. За последний год представлялась ли вам возможность приобретения новых знаний и профессионального роста на рабочем месте?

Вопросы допускают ответы только «да» и «нет». Если однозначного позитивного ответа дать нельзя — сотрудники выбирают «нет». Проводить опрос нужно строго анонимно, после чего свести результаты в общую таблицу. Запомните: вас интересуют не индивидуальные ответы, а общая статистика. Анализируя ответы, основной акцент делайте на тех вопросах, где больше 50% отрицательных ответов. Эти строки и есть ваша точка роста.

По опыту Константина, российские бизнесмены быстрее дают негативную обратную связь, нежели положительную. Хотя зачастую похвала — то, что может убедить сотрудника в его значимости и мотивировать делать больше. При этом хвалить нужно не за нечто выдающееся, а за вовремя и качественно сделанную работу. Иными словами, за то, что работник оправдывает ожидания и справляется со своими обязанностями.

Ценности: что вами движет

Ценности — это набор прочувствованных жизненных убеждений. Меняться они могут только под воздействием так называемых травматических обстоятельств. Например, для одного человека ценностью будут власть и превосходство, для другого — семья. В случае если встанет вопрос о переезде в другой город ради поста генерального директора, для первого фактор семьи не будет играть решающей роли, второй вынужден будет решить, готов ли он пересмотреть свои взгляды.

Чтобы приблизиться к пониманию собственных ценностей или ценностей сотрудников, заполните следующую таблицу.

| Вопросы   | Ответы | Причины выбора | Почему |
|---|--------|----------------|--------|
| Вспомните три ситуации в жизни, в которых вы проявили себя лучше всего или за которые больше всего себя уважаете.   |        |                |        |
| Перечислите трех своих лучших друзей в жизни.   |        |                |        |
| Если бы вам нужно было отправиться на необитаемый остров до конца жизни и у вас была возможность взять три книги, какие вы взяли бы?  |        |                |        |
| Если бы вам нужно было отправиться на необитаемый остров до конца жизни и у вас была возможность взять три фильма, какие вы взяли бы?   |        |                |        |
| Если бы у вас была возможность побыть один день любым животным, какое вы выбрали бы (необязательно давать такие социально подходящие для мужчин ответы, как лев или орел)?                          |        |                |        |
| Если бы у вас была возможность побыть один день любым деревом, какое вы бы выбрали?   |        |                |        |
| Кто является для вас кумиром или ориентиром, самой значимой личностью? Это обязательно должен быть кто-то из живущих или умерших людей. Можно назвать любого персонажа, настоящего или мифического. |        |                |        |

Таблица на выявление ценностей.

Как заполнять таблицу, если ответ на вопрос — имя человека или название предмета.

Например, в качестве лучшего друга вы выбрали Ивана — в следующей колонке вам нужно указать причину выбора: «сильный», «умный», «спортсмен» и т.д.

Как заполнять таблицу, если ответ на вопрос — конкретная ситуация. Скажем, вы спрыгнули с парашютом. Это значит, что вы не отступаете, вы упорный. В третьей колонке не может быть словосочетаний — понятия должны быть сформулированы в форме существительного. Например, «упорный» превращается в «упорство».

Когда таблица готова, мы смотрим, сколько слов получилось по результатам семи вопросов. Скорее всего, их будет около пятнадцати. Теперь среди них надо найти похожие по смыслу и объединить в одно слово — существительном. Таких будет всего пять-шесть. Например, у вас записаны слова «упертый» и «упорный», что по сути одно и то же. Мы их объединяем в «упорство». «Удачливый» и «везучий» — в «удачу».

Проанализируйте, как часто вы руководствовались этими понятиями за последние год-полтора. Если о каком-то из них вы не вспоминали, вычеркните его — оно не влияет на

принятие важных решений. Мудрость руководителя заключается в том, чтобы поручать сотрудникам ту работу, которая отвечает его ценностям.

Как начать действовать

По мнению Константина, есть два эффективных упражнения, которые помогут найти источник мотивации, сформулировать убеждения и определить ценности. Эти упражнения будут полезны как руководителю, так и рядовым сотрудникам.

**1. Оцените стоимость своего будущего.** Закройте глаза и представьте, что наступило будущее. Спросите себя: сколько вам лет, как вы выглядите, кем работаете, где находитесь, какие люди вас окружают. Почувствуйте, что вы прожили успешную жизнь, добились поставленных целей и ни о чем не жалеете.

Теперь откройте глаза и спросите себя: был ли в вашей мечте дом, были ли у вас дети и внуки. Посчитайте, сколько этот дом может стоить в настоящем и какую сумму нужно в среднем потратить на семью. Например, стоимость дома составит 100 млн рублей, а воспитание одного ребенка с учетом инфляции обойдется примерно в 7–10 млн рублей. Умножьте количество детей (допустим, у вас три ребенка) на эту сумму. Итого: 130 млн рублей. Карьера наемного сотрудника продлится до 55 лет. Если у вас собственный бизнес, вы будете работать до 60 лет.

Вернитесь в настоящее и вспомните, сколько вам удалось отложить за последний год. Перемножьте эту сумму на количество лет, которое вам осталось прожить до отметки «55». Если она больше 130 млн рублей, вы все делаете правильно, можете ставить более агрессивные цели. Если меньше — действуйте. В этом будет ваша жажда жизни. Чтобы реализовать мечту, вам нужны конкретные деньги.

**2. Составьте список из 30 целей в жизни.** Этот способ в свое время предложил американский тренер по личной эффективности и саморазвитию Марк Виктор Хансен. Он говорил: 20 целей придумать легко, 30–40 — сложнее, для списка сотни целей — вам потребуется выйти из зоны комфорта. По мнению Константина, для начала лучше составить список из 30 целей в жизни, а затем выбрать три, которые можно будет реализовать уже в первый год.

Закрепим

Чтобы повысить личную эффективность и вывести бизнес на новый уровень, у вас должны быть: мотивация, убеждения и ценности.

- Пять главных мотиваторов: деньги, власть, страх, желание помогать людям и стремление восстановить справедливость.
- Чтобы понять, чем руководствуются ваши сотрудники, предложите им пройти тест «12 вопросов Гэллапа».
- Закройте глаза и представьте свое будущее. Посчитайте, сколько вам нужно зарабатывать в месяц, чтобы осуществить свои мечты (строительство дома, путешествия, воспитание детей). Назовите конкретную сумму. Если ежемесячный доход, который приносит вам ваш бизнес, не позволит добиться поставленных целей в будущем, действуйте. В этом будет ваша жажда жизни.
- Составьте список из 30 целей в жизни, а затем выберите три, которые можно будет реализовать уже сейчас.