

Никита Карелин

СИСТЕМА
МОСТ

К результатам
через обратную
связь



МОТИВАЦИЯ
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
ТРАНСФОРМАЦИЯ

Никита Карелин

**Система МОСТ. К результатам
через обратную связь**

«Автор»

2023

Карелин Н.

Система МОСТ. К результатам через обратную связь /
Н. Карелин — «Автор», 2023

В книгу вошла методика Никиты Карелина, которая позволяет топ-менеджерам, руководителям или собственникам бизнеса по-новому взглянуть на отношения со своими подчиненными. А именно создать такую среду, где каждый сможет реализовать свой потенциал на 100%, а также помочь достичь, а иногда и определить ту самую большую цель, к которой хочет двигаться сотрудник. Все это возможно благодаря понятным и конкретным инструментам автора, которые описаны в книге.

© Карелин Н., 2023

© Автор, 2023

Содержание

Введение	5
Предисловие	7
Методика МОСТ	11
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Никита Карелин

Система МОСТ. К результатам через обратную связь

*Посвящается предпринимателям, которые, несмотря ни на что,
меняют этот мир к лучшему!*

Введение

ЗДРАВСТВУЙТЕ!

Меня зовут Никита Карелин. Я предприниматель, совладелец сети медиапространства «Про Город», создатель методики МОСТ, топ-менеджер и профессиональный коуч. За 15 лет моей деятельности ко мне часто обращались руководители и владельцы компаний с одними и теми же проблемами:

- «Я все тащу один!»
- «Никому ничего не надо!»
- «Создал сотрудникам все условия, а они все равно работают спустя рукава!»
- «Только контролирую и подпинаваю всех каждый день!»

Думаю, этот список может продолжить каждый...

Конечно, многие из вас задумывались над тем, как же сделать так, чтобы сотрудники любили свою работу, занимались тем, во что верили, и, главное, понимали, зачем им все это нужно. Чтобы каждый исполнял свои обязанности качественно, с большой самоотдачей и на максимуме своих знаний и возможностей! А вы вместо постоянного контроля и перепроверки подчиненных занимались стратегией, развитием компании и повышали свою квалификацию.

На решение этой непростой задачи у меня ушло много времени и сил, пока не определил самый эффективный, на мой взгляд, способ управления персоналом. Изначально он был ориентирован на моих сотрудников и клиентов, но позже выяснилось, что эти знания востребованы у более широкой аудитории. Так возникла идея написать книгу с пошаговой инструкцией, которую сможет использовать как начинающий предприниматель, так и опытный бизнесмен. Где с помощью разработанной методики можно выстроить компанию на новых принципах: через развитие персонала и выстраивание другого уровня отношений в коллективе.

Описанное в книге – это рекомендации по технологии, созданной на основе известных инструментов, наших разработок и 15-летнего опыта построения команд в разных городах страны. Эти знания помогли многим компаниям достигнуть высоких результатов даже в такие кризисные годы, как 2008, 2014, 2020 и 2022. У вас есть шанс получить этот опыт за несколько часов и уже в ближайшие дни начать его применять!

Следует отметить, что книга требует вдумчивого прочтения, анализа и адаптации описанной методики под ваш бизнес с учетом его специфики.

Из книги вы узнаете:

- Как сформировать кадровый резерв, чтобы можно было развивать компанию и масштабироваться.
- Как создать условия для приема сильных сотрудников и работать с ними, чтобы они делали сверхрезультат.

- Как заниматься стратегией и развитием людей, а не только рутинными задачами контроля.
- Как говорить с работниками открыто об их целях и мечтах, мотивировать трудиться со 100 %-ой отдачей.
- Как научиться создавать такие условия, чтобы персонал не хотел увольняться.
- Как вести людей за собой.

Помните, время, когда люди работали от безысходности, прошло. Поэтому уже сегодня вам нужно быть на шаг впереди, предлагая сотруднику нечто большее, чем кусок хлеба в виде зарплаты.

КНИГА НЕ ОРИЕНТИРОВАНА НА ТЕХ, КТО:

- хочет получать деньги, ничего не делая;
- не готов воспринимать новую информацию;
- не хочет работать в команде и идти навстречу сотрудникам.

Предисловие

«Я начинал революцию, имея за собой 82 человека. Если бы мне пришлось повторить это, то мне бы хватило пятнадцати или даже десяти. Десять человек, и абсолютная вера. Неважно, сколько вас. Важно верить и важно иметь четкий план. Победа – это упорство».
Фидель Кастро

Помните то время, когда вы только устроились на работу, получили в управление первый коллектив или организовывали свой бизнес? Наверняка, многие из вас, не считаясь со временем, горели на работе. Но что произошло потом? Компания начала расширяться, изменялась зона ответственности, появлялись новые люди, которых все сложнее и сложнее было объединить одной общей идеей. В одночасье вы стали словно паровозом, который мчится по лесу и тащит за собой длинный состав вагонов. Все бы ничего, но по пути кто-то постоянно срывает стоп-кран, и вы после остановки вновь и вновь начинаете движение. Причин такому поведению со стороны подчиненных может быть множество: от лени, незнания, неинициативности до личной выгоды. Поэтому крайне важно, чтобы каждый сотрудник понимал, зачем ему делать то или иное задание и что он за это получит. Проще говоря, знал ответы на свои вопросы. К примеру, зачем я сегодня должен совершить этот звонок? Зачем мне стараться найти эту информацию? Почему вместо соцсетей стоит потратить время на какое-то дополнительное образование в своей сфере?

Почему я считаю это важным? Только когда сотрудник понимает, что может добиться личных целей, через достижение целей в компании, он начинает более осознанно относиться к своим обязанностям. А если при этом видит, что его труд помогает людям в решении их задач, приносит пользу и делает мир чуточку лучше, то организация выходит на принципиально новый уровень развития. Собственно, как и работа руководителя.

Добиться такого результата можно через индивидуальные беседы. За годы работы я определил для себя идеальную схему взаимодействия с сотрудниками, которая привела несколько моих компаний к реальному успеху, выраженному в цифрах. С ее разработкой и идеологией мне помог партнер по бизнесу, Светлана Сомова.

Схема состоит из:

- системы МОСТ (мотивация, обратная связь, трансформация), которая работает на всех уровнях в компании;
- планов индивидуального развития (ПИР);
- еженедельных индивидуальных встреч (ИВ), в т. ч. ежемесячное бизнес-ревью.

Поняв и внедрив эту систему, вы принципиально измените отношение сотрудников, свой взгляд на управление персоналом и саму компанию, где на первом плане будут партнерские взаимоотношения и договоренности, а не избитое КРІ в зарплате.

Однажды во время выступления перед аудиторией мне задали вопрос из зала: «Что для вас обратная связь?». Ответил двумя словами – основа основ. И это правда! Я действительно считаю, что методика МОСТ – отправная точка «А» на карте под названием «Долговременные партнерские отношения с сотрудником». И от того, как вы будете работать в этом направлении, реально зависит то, в какую точку «Б» придете.

Меня радует, что в последние годы над этой темой задумываются все больше и больше экспертов, а престижные компании проводят исследования. Так, в свое время Майлз Дауни, автор книги «Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей», говорил о том, что идет смена

поколений – на работу приходят более взыскательные люди, которые хотят иметь больше прав и меньше всего стремятся ходить на задних лапках перед начальством. Вполне логично, что таких специалистов авторитарная организация не сможет удержать. Следовательно, нужно меняться и создавать такие условия, чтобы у вас хотели трудиться профессионалы.

На тему работы с сотрудниками своими мыслями охотно делится в социальных сетях один из лидеров в маркетинге, Игорь Манн. А компания McKinsey & Company пошла дальше – изучила внутренние процессы более 50 фирм из России, Европы, Ближнего Востока и США. В ходе чего вывела семь принципов, которые помогают бизнесу выйти на новую скорость. Удивительно, но практически все они так или иначе связаны со сплоченностью в коллективе, где люди умеют слышать и разговаривать друг с другом, минуя при этом десятки отчетов, рабочих чатов и унылых совещаний.

Уже сегодня руководителю важно быть не начальником, который только заставляет и штрафует, а лидером, коучем, практиком, который увлекает, помогает и повышает уровень сотрудника. Он должен продвигать и пропагандировать, а люди – разделять и принимать его принципы и ценности. Поэтому очень важно еще на этапе собеседования находить тех, с которыми в последующем можно с легкостью внедрять методику МОСТ, дающую невероятные результаты:

- постройте открытые, доверительные отношения, что порой для работников гораздо ценнее, чем цифры в расчетном листе по заработной плате;
- соберете вокруг себя людей, которые будут делиться своими мыслями и идеями;
- из первых уст будете получать информацию о том, какая цель у сотрудника и куда он хочет двигаться дальше, сможете корректировать этот путь и замотивировать человека на задачи компании, благодаря чему у него не будет непреодолимых преград;
- вы наконец-то прекратите холодную войну в своей компании и научите всех вести конструктивные диалоги, которые будут началом нормальных рабочих коммуникаций;
- в разы снизите текучку кадров, поскольку научитесь улавливать первые тревожные звонки в настроении сотрудников;
- научитесь трудиться на опережение, что даст ощутимый эффект. А главное – удовольствие от работы, где вы проводите 1/3 своей драгоценной жизни!

Многие мои сотрудники и клиенты уже не представляют свою жизнь без обратной связи, и у них получилось выстроить системную работу в этом направлении. Уверен, что получится и у вас, надо лишь немного постараться!

«МОСТ – мощный инструмент для профессионального роста и достижения цели. Лично для меня – это поддержка, корректировка, мотивация и развитие».

АЛЕКСАНДРА МАРУНИНА

исполнительный директор «Pro Город Нижний Новгород»:

«Методика МОСТ помогает руководителю замотивировать сотрудника, настроить его на рабочий лад и определить с ним шаги для дальнейшей работы и развития. А также чувствовать настроение каждого члена команды».

ВЛАД ОРЛОВ

руководитель отдела продаж ООО «Автомобильная история»:

«Можно сказать, что в какой-то степени это „психологическая помощь“: когда после беседы с руководителем ты сама находишь ответы на свои вопросы и решаешь любые проблемы.»

ТАТЬЯНА ГРАЦИЛЕВА

коммерческий директор «Pro Город Чебоксары»:

«Это прежде всего помощь. Когда коллега-руководитель делится с тобой знаниями, опытом, дает оценку твоему труду и анализирует, куда ли ты идешь.»

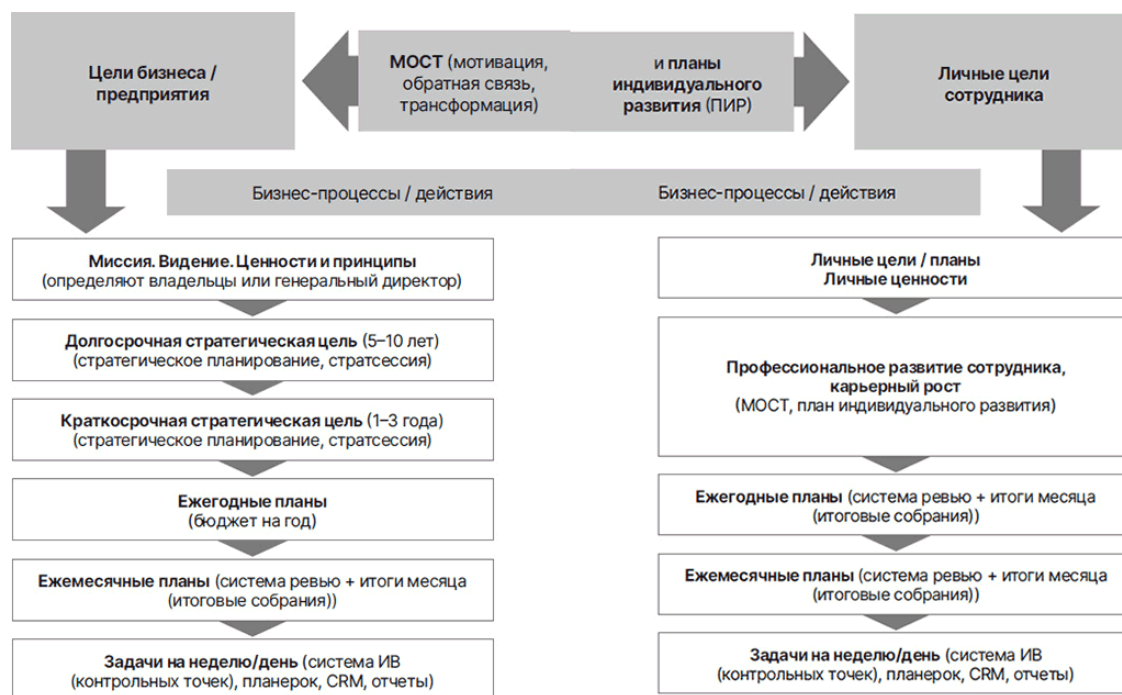
ВЯЧЕСЛАВ МАРКОВ

главный специалист по связям с общественностью и государственными органами АО «Полиметалл»:

«Структурированное, но в то же время открытое и искреннее общение позволяет оголить проблемы и посмотреть на свою жизнь со стороны. Только увидев это и приняв свое текущее состояние, можно определить дальнейшие свои шаги к цели, которую ты ставила перед собой.»

ТАТЬЯНА МОИСЕЕВА

директор группы предприятий «Pro Город»:



Система обратных связей является МОСТом между целями компании и целями каждого конкретного сотрудника, который вносит свой вклад в результат всего предприятия. Условно ее можно разделить на две части:

1) *Этапы схемы слева – это планирование на предприятии – огромная тема, про которую написан не один десяток хороших книг. Для самостоятельного изучения найти их можно в открытом доступе, я лишь расскажу тезисно.*

Миссия – смысл существования компании.

Видение – четко сформулированное владельцами и руководителями представление компании, какой она будет в будущем.

Ценности и принципы – основные ценности и принципы организации. Здорово, если они прописаны и сотрудники их знают и разделяют.

Стратегические цели. Мы для себя разделяем долгосрочные (на 5–10 лет) и краткосрочные (на 1–3 года), которые соотносятся между собой. В нестабильное время, такое, как сейчас, мы используем цели только на 1–3 года.

Периоды для долгосрочных и краткосрочных стратегических целей могут быть различными. Кто-то отказывается от долгосрочных и имеет только цели на 1–2 года, а кто-то сокращает срок планирования до 6 месяцев.

Бюджетирование на год (в каких-то случаях этот период может быть меньше) – это планирование и разработка бюджетов.

Примеры миссии, видения, ценностей и стратегических целей можно посмотреть в открытом доступе у большинства публичных компаний на их официальных сайтах.

Ежемесячные планы – стратегические планы разбиты на ежемесячные, и по ним есть итоги и корректировки показателей (по отделам и предприятию в целом). Возможные инструменты – это система ревью + итоги месяца (итоговые собрания).

Задачи на неделю/день – шаги, которые позволят выполнить ежемесячные планы.

Возможные инструменты – система ИВ (контроль действий по достижению ежемесячных показателей, определенных на ревью), ежедневные и еженедельные планерки, CRM, отчеты.

2) Этапы схемы справа – то, чему посвящена эта книга и с чем вы можете ознакомиться далее.

ИНТЕРЕСНО!

- Даже если компания не имеет миссии, планов и состоит из двух человек
- владельца и его помощника, то внедрение системы МОСТ все равно поможет
- сведет их цели и тем самым повысит эффективность.

Методика МОСТ

«Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным».

Сенека

По моим наблюдениям, люди не увольняются в один момент. Нет, конечно, могут быть какие-то импульсивные решения, но в большинстве случаев некое неудовлетворение накапливается месяцами, прежде чем на стол руководителя ложится заявление на увольнение. Предугадать такой сценарий в ежедневной рутине крайне сложно, особенно когда подчиненный – профессионал своего дела и справляется с работой хорошо. А раз так, зачем приставать к человеку с вопросами?

Много лет назад подобная ситуация произошла и в нашем коллективе, когда сотрудник, находящийся на хорошем счету, принес заявление на увольнение. В ходе разговора с руководителем выяснилось, что причина случившегося – это отсутствие оценки его работы. В итоге, ценного сотрудника удалось сохранить на долгие годы, в том числе благодаря регулярным встречам.

Потеря ориентиров у человека не всегда проходит бессимптомно, как в случае, описанном выше. Бывает, что изменения замечает не только руководитель, но и коллектив. Когда, например, сотрудник перестает быть общительным, избегает встреч с директором компании, срывает дедлайны, теряет продуктивность в работе... Эти и многочисленные другие звоночки говорят о том, что методика МОСТ (мотивация, обратная связь, трансформация) нужна на постоянной основе всем без исключения: директору, руководителю отдела, рядовому сотруднику. Кому-то такие встречи необходимы раз в полгода, кому-то раз в год. Поэтому в дальнейшем мы серьезно занимались изучением, внедрением и отработкой этой системы, которой сегодня охотно делимся с вами.

Итак.

Что такое МОСТ?

Прежде всего это эффективный инструмент, который позволяет замотивировать сотрудника на выполнение высоких показателей в работе через доверительный диалог. Где одна сторона делится своим результатом, анализирует его и планирует дальнейшие шаги на пути к собственной цели, а вторая оценивает результат и мотивирует на профессиональный и личностный рост. Рекомендуемая периодичность: через месяц после трудоустройства, далее – раз в полгода.

Примечательно, что методика МОСТ пока не сильно распространена в компаниях, поэтому является отличным конкурентным преимуществом в борьбе за светлые головы на рынке труда.

Какая главная цель этого инструмента?

Услышать сотрудника и свести его планы на жизнь с целями компании, сформировать его цели и шаги по их достижению.

Что дает МОСТ руководителю?

- Понимание мотивации, личных целей и интереса сотрудника к карьерному росту;

- возможность задать вектор развития человека, замотивировать, поддержать в тяжелый период жизни, поделиться своим опытом, дать ответы на неудобные вопросы;
- выявление причин неудовлетворенности на раннем этапе и снижение рисков увольнения;
- владение информацией из первых уст о текущей ситуации в отделе, о вашем взаимодействии;
- представление о том, чем живет человек, чтобы в дальнейшем найти как можно больше точек соприкосновения.

А что получает сотрудник?

- Возможность высказаться и при этом быть услышанным, узнать ответы на свои вопросы;
- повод для анализа своей деятельности и перспектив дальнейшего развития;
- оценку своего труда и поддержку от руководителя.

Список можно продолжить еще не на одну страницу, но, думаем, суть вы поняли.

ВАЖНО!

МОСТ проводится по цепочке: от собственника бизнеса к директору, от директора к руководителям отделов, от руководителей – к рядовым сотрудникам. С этими обязанностями может справиться и HR специалист, но все же эффективнее проводить беседу непосредственному руководителю.

Процедура методики МОСТ состоит из:

- 1) подготовки к встрече;
- 2) процедуры проведения обратной связи;
- 3) подготовки к встрече по планам развития;
- 4) встречи по плану личностного и профессионального развития.

1. Подготовка к встрече

Победа любит подготовку – слова римского поэта Катуллы, которые идеально характеризуют ваш первый шаг на пути к изменению ситуации на предприятии. Начинается она с четкой формулировки того, зачем руководитель назначает встречу на 2–2,5 часа и почему к ней необходимо подготовиться – ответить на вопросы в анкете.

Правильно подобранные слова будут мотиватором в выполнении поставленной задачи, которая требует от человека не один час умственного труда. В противном случае, вы получите полупустую анкету, затягивания сроков ее сдачи или ворох возражений о целесообразности всего этого мероприятия. Последнее, кстати, может говорить о неготовности работать в компании.

Скрипт разговора с сотрудником о методике МОСТ (если первый раз):

Для того чтобы наша с тобой работа была максимально эффективной, я предлагаю пообщаться на этой неделе в формате обратной связи. Это развернутая беседа на 2–2,5 часа по твоим целям и зонам роста. Мне важно, чтобы каждый сотрудник понимал, куда он движется и какие есть возможности, а также видел свои сильные стороны и зоны роста. Именно с этой целью я планирую пообщаться с каждым. Для того чтобы беседа была продуктивной, заполни, пожалуйста, анкету (скачать можно будет в конце главы) и давай назначим время. Для нас (как компании) важно, чтобы каждый сотрудник понимал, как его личные цели соотносятся с целями компании и как, работая у нас, он может их добиваться. Также буду рад услышать от тебя обратную связь по работе в фирме (пожелания, предложения) и ответить на твои вопросы, если они есть.

Скрипт разговора с сотрудником о МОСТ (2 и далее):

Мы с тобой уже проводили обратную связь полгода назад. Предлагаю встретиться и обсудить текущее положение и определить новые цели и шаги. Также буду рад услышать твое мнение о работе в компании. Заполни, пожалуйста, анкету и давай назначим время.

После того, как вы получили заполненную анкету, необходимо собрать недостающую информацию о работнике, подготовить вопросы и, так скажем, набросать сценарий разговора. Здесь можно вспомнить о его хобби, увлечениях, жизненных позициях, которые можно использовать в начале разговора. Так, у любителя спорта можно поинтересоваться о том, принял ли он участие в массовом благотворительном забеге, который прошел в минувшие выходные, а у того, кто переживает развод, узнать, как дела и нужна ли какая-нибудь помощь.

Благодаря этому вы сможете построить неформальный разговор, где во главе будут человеческие отношения, конструктивный диалог глаза в глаза. Помните, только доверительный разговор поможет свести личные и профессиональные цели сотрудника с возможностями организации, определить долгосрочные ориентиры и т. д. А самое интересное, что как только человек вместе с вами это проговорит, он действительно начнет смотреть на работу другими глазами. Следовательно, перестанет расценивать ее как ежедневную каторгу и будет воспринимать как эффективное сотрудничество для достижения своих целей.

ВАЖНО!

Не бойтесь того, что что-то пойдет не по плану, а в первое время это будет обязательно, просто чувствуйте настрой сотрудника и выводите беседу в позитивное русло. Главное – не останавливаться и оттачивать свое мастерство через цикличное повторение встреч!

2. Процедура ведения методики МОСТ

«Классно поговорили, я о многих вещах даже никогда не задумывался, а сейчас сам ответил на свои вопросы и сформировал ориентиры, куда нужно двигаться дальше», – признался сотрудник после беседы. И таких отзывов бывает много, достаточно лишь работать по плану. Вот основные рекомендации, помогающие эффективно провести обратную связь:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.