

**Результаты оценки деловых**

**и личностных качеств менеджера**

ИВАНОВ ДЕНИС

Руководитель

г. Ижевск, ул. 50 лет ВЛКСМ, дом 2, офис 6,

т. 8 –964-182-90-24, (3412)46-56-40, e-mail: [mocca.08@mail.ru](mailto:mocca.08@mail.ru), ecopersonal.ru@gmail.com

Представленный отчет интегрирует данные Ассессмент-Центра, проведенного 01 января 2021 г.

Результаты включают в себя оценку компетенций деловой и управленческой эффективности. Они дополняют (а не заменяют) анализ рабочих достижений руководителя.

Этот отчет строго конфиденциален и должен быть доступен только тем, кто непосредственно ответственен за развитие руководителя. Отчет должен храниться в надежном месте.

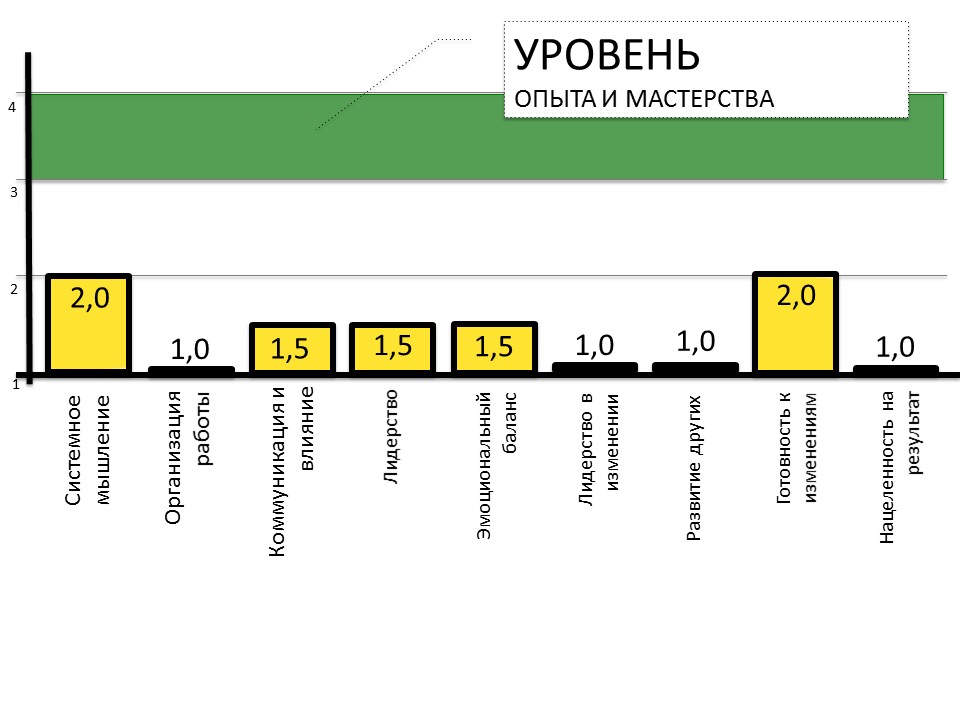
Этот отчет является обобщением психологических и поведенческих характеристик человека на данный момент времени.

Мы не рекомендуем использовать этот отчет по истечении 3-х лет.

**Отчет включает в себя:**

* Индивидуальный профиль развития компетенций руководителя
* Исследование мотивации сотрудника по модели В.И. Герчикова
* Исследование эмоционального интеллекта по модели Н. Холла
* Обобщенные наблюдения и выводы экспертов
* Выводы по сильным сторонам и зонам развития
* Рекомендации по развитию управленческих компетенций
* Методический материал с практическими инструментам, алгоритмами, описанием типологии сотрудников и пр.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРОФИЛЬ  
РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ**



**Модель компетенций**

Содержательная характеристика уровней развития компетенций

При выставлении оценок используются как целые (1, 2, 3, 4), так и промежуточные (пример 1,5; 2,5 и подобное) значения шкалы. Промежуточная оценка означает, что степень владения компетенцией у руководителя превышает требования более низкого уровня шкалы, но отвечает не всем требованиям более высокого уровня.

|  |  |
| --- | --- |
| 4  **УРОВЕНЬ  МАСТЕРСТВА** | В дополнение к уровню опыта:   * Руководитель добивается полного успеха, проявляя компетенцию для решения нестандартных или особо сложных задач. * Данный уровень обозначает, что руководитель создает атмосферу в компании для развития данной компетенции у других. |
| 3  **УРОВЕНЬ ОПЫТА** | * Руководитель владеет данной компетенцией в полной мере. * Руководитель эффективно применяет ее как во всех базовых рабочих ситуациях, так и для решения рабочих задач более высокой сложности. * Компетенция, уровень развития которой оценивается как сильная, превосходящая базовый уровень. Способствует повышению эффективности руководителя. |
| 2  **УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ** | * Руководитель находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее в практической работе. * Руководитель добивается частичного успеха, проявляя компетенцию для решения рабочих задач базовой сложности. * Поддерживает эффективность руководителя |
| 1 УРОВЕНЬ  НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ | * Руководитель проявляет компетенцию ограничено, в виде отдельных элементов, в зависимости от ситуации. * Компетенция проявляется в пассивной форме, в ответ на установленные нормы и правила. * Препятствует эффективности руководителя. |

РАЗВИТИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТЕСТИРОВАНИЯ

Общий балл – 51 (средний уровень)

Низкий уровень

Средний уровень

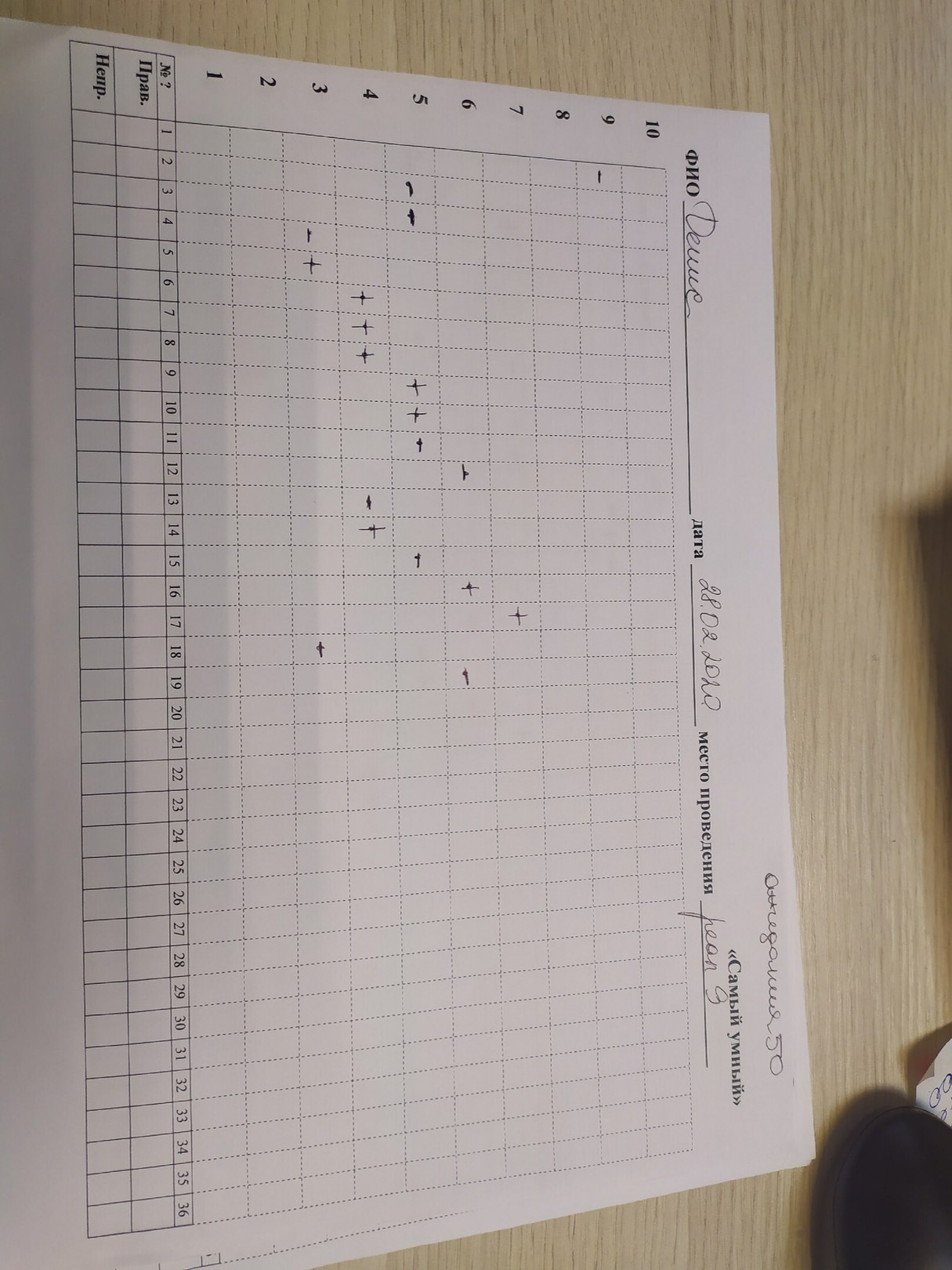
Высокий уровень

**Результаты теста эмоционального интеллекта по модели Н. ХоЛЛа**

* Общий уровень развития эмоционального интеллекта – средний уровень, 51 баллов (из 90 баллов).
* Понимание своих эмоций – средний уровень, 11 баллов (из 18 баллов). Денис в большинстве случаев понимает, что и почему чувствует, с чем связаны возникающие эмоции, что отражается в готовности понимать изменения и особенности эмоционального состояния, и способности обрабатывать возникающие эмоции. Однако некоторые эмоциональные состояния могут им не осознаваться, быть сложными в определении и проживании (особенно это касается сложных эмоций и состояний).
* Эмоциональная отходчивость – уровень ниже среднего, 8 баллов (из 18 баллов). В целом, Денису характерно проявление подвижности в эмоциональном состоянии, не склонен на долгое время погружаться в переживания, характерна подвижность эмоционального фона.
* Управление своими эмоциями – средний уровень, 13 баллов (из 18 баллов). Денис склонен определять собственные эмоции и изменять их по собственному желанию, может управлять интенсивностью проявления эмоций.
* Понимание эмоций других людей – средний уровень, 12 баллов (из 18 баллов). Денис может сопереживать другим людям, проявлять эмоциональную отзывчивость, может откликаться на эмоциональные переживания коллег и подчиненных, проявлять сопереживание, но данная характеристика является неустойчивой в проведении.

Умение воздействовать на эмоции других людей – средний уровень, 7 баллов (из 18 баллов). В целом Денис готов оказывать воздействие на эмоциональное состояние сотрудников и коллег, Денис готов управлять состояниями других людей, в соответствии с конкретной целью во взаимодействии, данная характеристика проявляется эпизодически и может иметь ограниченный спектр управляемых эмоций.

**График исследования мотивации**



**Результаты теста мотивации по модели В.И.Герчикова**

* На этапе планирования и постановки цели в упражнении Денис ставит себе слегка завышенную цель, что может отражать некоторый уровень амбициозности в постановке личных целей (50 баллов). После пробных вариантов выполнения упражнения Денис не корректирует поставленную цель (даже при наличии негативного результата).
* При выполнении задания Денис склонен выбирать вопросы, обладающие большим риском, но обладающие потенциалом и возможностями достижения поставленной цели. В выборе стратегии проявляет гибкость и подвижность (так может уходить на сложные вопросы – 7 уровня). Денис оценивает достигнутые результаты, при наличии стойкого неуспеха меняет стратегию.
* В интервью Денис описывает собственную стратегию выбора, четко объясняет, где и почему он менял стратегию выбора, а при объяснении причин неудачи в достижении цели говорит о внешних и внутренних причинах неуспеха.
* Такой тип поведения и выбора свидетельствует о наличии у Дениса стратегии избегание неудач, готовность оценивать результативность деятельности, а при наличии понимания неэффективности стратегии может использовать стратегию достижения успеха.

**КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ**

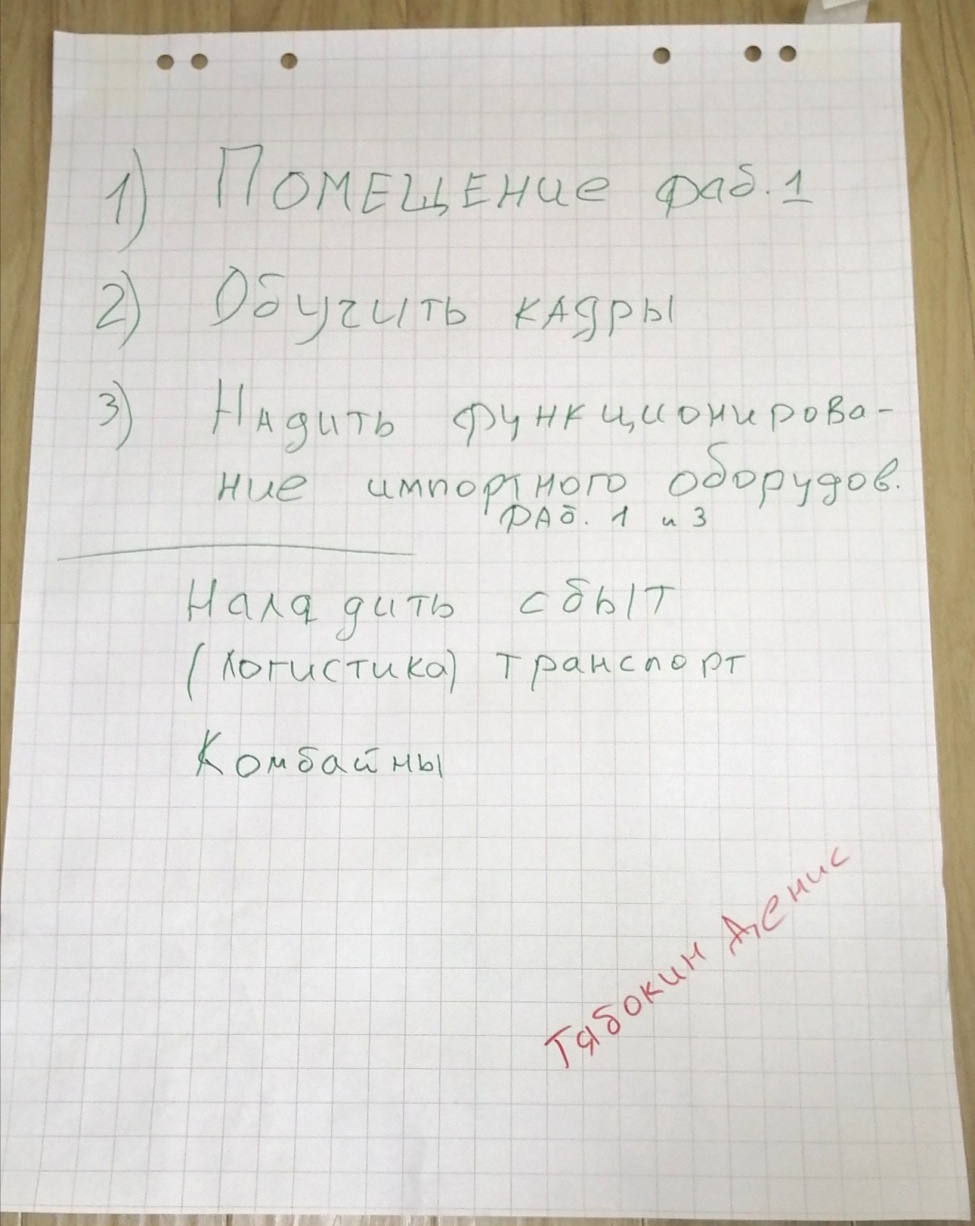
ОБЩИЕ НАБЛЮДЕНИЯ И ВЫВОДЫ

Как руководитель Денис показал более высокую эффективность в выполнении индивидуальных заданий, требующих анализа информации, в групповой работе эффективность снижена. Денис может оказывать эмоциональное, психологическое давление на подчиненных. Денис демонстрирует отсутствие четкого ориентира в управленческой деятельности (не сформировано понимание о сущности руководящей должности, качеств руководителя и не сформирован личный стиль руководства). (рекомендации изучить все функции управления в прокладываемом материале – с 14-77 стр.)

**Аналитические способности – средний уровень.**

В аналитическом упражнении Денис демонстрирует готовность к анализу большого объема информации, склонен выстраивать полученные в ходе анализа данные структурно, в виде системы. Такой тип переработки информации показывает готовность в систематизации, достаточный уровень развития аналитических способностей.(характеристики качественного плана – 23 стр.)

*Визуальное оформление выводов по результатам анализа аналитического кейса*



В то же время Денис показывает высокий уровень ориентации на текущие цели (одной из ключевых целей является получение прибыли) – это отражает направленность ее на управление организацией в текущий момент, не ориентируясь на цели, отложенные в перспективе(виды целей – 19 стр.) С одной стороны такой тип управления способствует сохранению стабильности на предприятии, с другой стороны – не способствует переходу предприятия на новый уровень развития. Денис показывает готовность к анализу большого объема информации, структурирует информацию, склонен рассматривать ситуацию с разных сторон, однако результаты анализа не выстраиваются в четкую систему(АВС-анализ задач – 25 стр.; конфликт целей – 20 стр.). Путается в анализе экономических показателей. При принятии решений Денису удается обозначить проблемные сферы, при этом пути выхода из сложившейся ситуации приведены в виде общих рекомендаций, не приводит конкретных действий. Предложенные решения носят поверхностный характер, плохо проработаны.(рекомендации руководителю по планированию – 22 стр.)

**Взаимодействие в группе – уровень ниже среднего**

В организации работы Денис не проявляет достаточный уровень активности, что проявляется в отсутствии действий, направленных на организацию пространства, времени работы, в групповых обсуждениях не демонстрирует удержание цели совместной работы, не направляет активность участников. При этом Денис показывает высокий уровень способности к самоорганизации, что отражается в понимании желаемого результата, понимания структуры и последовательности достижения желаемых целей. (организация и проведение совещания – 31 стр.)

В межличностной коммуникации Денис проявляет незаинтересованность, это влияет как на содержание речи (низкий уровень аргументации), так и на эмоциональность речи (отсутствие эмоционального включения, низкий уровень интереса к речи собеседника, игнорирование особенностей мотивации собеседника). Однако отмечено, что Денис анализирует возможные реакции в коммуникации и, исходя из своих представлений, выбирает способ взаимодействия. Это создает благоприятное условие для дальнейшего развития межличностного взаимодействия, но в тоже время может приводить к нарушениям коммуникации (поскольку предположения о реакции собеседника основаны на догадках и могут не соответствовать действительности, так более эффективным будет сопоставление собственных мнений с взглядами и мнениями собеседника). (психология людей – 59 стр.)

При этом Денис не стремится занять лидирующие позиции в командном взаимодействии, это проявляется в отсутствии ориентации на объединение участников, отсутствии стимуляции участников к открытому совместному обсуждению. В целом наблюдается более выраженная ориентация на анализ и выполнение задачи, чем на управление взаимодействием. (проактивность – 16 стр.)

**Постановка целей и задач, обучение сотрудника и контроль исполнения – низкий уровень**

Особенности распределения задачи характеризуется отсутствием ориентации на развитие коллег, а при делегировании не склонна выстраивать систему развития подчиненного, это с одной стороны обеспечивает надлежащее выполнение задач, с другой стороны не способствует развитию подчиненных. (делегирование полномочий – 40 стр.)

В индивидуальных упражнениях, требующих управления рабочим процессом и развития подчиненных, можно заключить, что Денис также склонен опираться на формальные права и обязанности, как в отношении себя, так и в отношении подчиненных. Мотивации, развитию подчиненных в таком подходе уделяется минимум внимания, действует на основании механистического подхода (подчиненный обладает рядом компетенций, обязанностей, поэтому должен выполнять ряд функций). Такой подход может быть эффективен в ряде решаемых вопросов, требующих четкости и соблюдения жестких стандартов, и оказывается неэффективным в развитии подчиненных, раскрытии их возможностей и потенциала. (постановка цели/задачи – 32 стр; SMART – 33 стр.; эффективный контроль – 42 стр.)

**Готовность к изменениям – средний уровень**

В обратной связи Денис демонстрирует открытость и готовность к изменениям, проявляет заинтересованность, что отражает высокий уровень готовности к обучению.

Денис склонен ставить реалистичные цели, готов удерживать их на протяжении всей деятельности. Денис выстраивает стратегию достижения поставленной цели, понимает собственные мотивы в достижении цели, при этом мотивация является недостаточно устойчивой, что с одной стороны указывает на гибкость, с другой стороны может приводить к снижению результатов деятельности.

В целом Денис видит имеющиеся проблемы, умеет фокусировать на них внимание, но не склонен занимать активную позицию в их решении: не готов ставить долгосрочные цели, брать на себя ответственность за их решение, что отражает сниженный уровень лидерства в изменениях. (причины возникновения конфликтов – 56 стр.; мотивация команды – 52 стр.; объединение людей и их усилия – 17 стр.)

**Эмоциональная гибкость – уровень ниже среднего**

В ситуации эмоционального давления Денис проявляет сдержанность, готовность к взаимодействию, ориентирован на построение конструктивного диалога. При этом отмечено использование отдельных средств снижения напряженности, в основном средствами возвращения подчиненных к актуальному положению дел (переориентирование сотрудников со страхов и негативных мыслей на реальность). Однако не использует эффективные средства, способствующие снятию напряжения (сохраняется ощущение наличие двух противоборствующих сторон, где с одной стороны – возмущенные подчиненные, с другой – руководство). (конфликты на работе – 56 стр.)

Развитие эмоционального интеллекта позволяет понимать и отслеживать собственные эмоции и эмоции других людей. В меньшей степени развито умение управлять эмоциями других людей, так освоение способов воздействия на эмоциональное состояние будет составлять основу развития данной компетенции. (типологическая модель мотивации В.И. Герчикова – 54-55 стр.)

Сильные стороны

* Сформированность системного мышления, готовность систематизировать, обобщать информацию, расставлять приоритеты
* Логичность и последовательность в управлении сотрудниками.
* Готовность брать на себя ответственность и принимать решения.

Зоны развития

* Расширение используемых методов воздействия на состояние и эмоции сотрудников.
* Освоение мотивационной функции за счет развития способности диагностировать и ориентироваться на потребности и интересы людей при планировании, постановке и решении задач.
* Формирование умения точно оценивать уровень знаний и навыков сотрудников, их сильные стороны и ограничения. Обеспечение обратной связи, способствующей развитию умению и навыков других.
* Развитие умения ставить перед собой долгосрочные цели в понятной, четкой формулировке.
* Освоение роли наставника в управлении подчиненными, ориентация на развитие сотрудников.

Рекомендации по развитию

**Привносите в свою работу** с людьми больше мотивации и вовлечения: в повседневном общении с персоналом специальное внимание обращать на эмоциональное состояние сотрудников (что в работе их радует/огорчает, что вдохновляет или напротив, снижает энтузиазм), помимо четкой постановки задачи сотруднику обрисовывать ему «добавочные выгоды», которые сотрудник получит от выполнения задания (возможность саморазвития – для нацеленных на самосовершенствование, возможность интересного общения – для любящих быть в центре внимания, удовольствие от преодоления сложностей – для амбициозных и т.д.).Учитывайте не только текущий уровень навыков и профессионализма сотрудников, но и их потенциал к развитию (обучаемость, стремление к росту и проч.). Быть готовым привлекать потенциальных сотрудников без большого опыта, и вкладываться в их развитие.

**Регулярно читайте профессиональную летиратуру.** Полезной будет для вас следующая специальная литература: ДваниелКойл «Культурный код», Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта»; Чалдини Р. «Психология влияния». Выделяйте полезные идеи из книг и внедряйте в собственную практику. Экспериментируйте.

**Тренируйтесь в постановке задач.** Концентрируйтесь на четкости постановки задачи и этапе сверки понимания задачи исполнителем. Не стесняйтесь просить обратную связь у подчиненных. Ставя задачу подчиненному, выполните следующие шаги:

* Опишите текущую ситуацию, в которой подчиненному предстоит решать задачу;
* Расскажите, что от него потребуется для ее выполнения;
* Опишите формат финального и промежуточного результата (то, каким именно критериям должен соответствовать результат работы, чтобы считать ее выполненной), сроки выполнения задания и промежуточного контроля;
* Уточните правильно ли подчиненный понял задачу. Попросите рассказать, что он услышал и как он понял задачу. При некорректном понимании - поправьте. Далее, есть ли у него вопросы относительно ее выполнения. Ответьте на его вопросы. Хорошей идеей будет спросить, каким образом подчиненный планирует решать задачу. Это еще одна возможность сверки вашего понимания и предотвращения затруднений.

**Развивайте разнообразные стили руководства сотрудниками от инструктирующего и наставнического, до делегирующего и мотивирующего.** Прочитайте трилогию «Одноминутный менеджер» К.Бланшара в соавторстве с другими экспертами в управлении подчиненными. Выделите, в каком стиле Вы преимущественно работаете. Начните экспериментировать с внедрением элементов иных стилей в свою практику

**Составьте план по собственному развитию с конкретными мероприятиями и сроками.** В ходе реализации этого плана занимайтесь самонаблюдением, отмечайте положительные сдвиги, возникающие трудности и способы, которыми вы их преодолели.

**Определите зону ближайшего развития** для наиболее ценных сотрудников Вашего подразделения. В совместной беседе с подчиненным составьте перечень развивающих мероприятий, направленных на развитие его сильных сторон и корректировку слабых. Чаще запрашивайте собственное видение подчиненным собственных сильных/слабых сторон и мероприятий по развитию.

**Учитывайте не только текущий уровень** навыков и профессионализма сотрудников, но и их потенциал к развитию (обучаемость, стремление к росту и проч.). Будьте готовым привлекать потенциальных сотрудников без большого опыта, и вкладываться в их развитие.

**Стремитесь ставить подчиненным** амбициозные (бросающие вызов способностям), но достижимые цели, учитывая при этом их опыт, знания и навыки. Выполняя работу над проектом/задачей, привлекайте к работе сотрудников, имеющих опыт выполнения схожих проектов/задач. Выяснить у них, каким образом они обеспечивали слаженность работы разных подразделений, формировали у сотрудников правильное понимание общих целей, добивались повышения качества в работе и проч.

**Спросите у нескольких подчиненных**, насколько они видят в Вас наставника, помогающего им развивать их сильные стороны, и насколько удачно члены Вашей команды дополняют друг друга. Расспросить, какого плана специалистов недостает во вверенном Вам коллективе.

Рекомендуемые тренинги

* Ситуационное лидерство в командном взаимодействии.
* Стратегическое мышление и бизнес-видение.
* Эффективное совещание.
* Мотивационные диалоги.
* Эффективные коммуникации.
* Основы эффективного управления.

**Рекомендации руководителю по эффективной организации сотрудника**

Доминирующая модель мотивации у Дениса – «патриотический тип» (типология В.И.Герчикова). Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

В управлении и работе с Денисом необходимо понимать личностные особенности (сдержанность, готовность к самоанализу, направленность на изменения и гибкость) у Дениса на сегодня не сформировано позитивного образа руководителя, к которому необходимо тянуться в развитии (с кем сравнивать себя, чтобы развиваться в профессиональной деятельности).

Так при руководстве Денисом необходимо давать понятную, структурную обратную связь о стиле руководства и о способах коммуникации с подчиненными. При этом наиболее эффективно будет обратная связь, подкрепленная четкими и логичными аргументами.

**Содержание**

1. **Операционная деятельность руководителя** – 14 стр.
2. **Виды власти** – 15 стр.
3. **Лидерство**

проактивность – 16 стр.

объединение людей и их усилия – 17 стр.

думать и действовать в духе «Выиграл-Выиграл» - 18 стр.

1. **Уметь правильно ставить цели**

виды целей - 19 стр.

взаимосвязь целей разного уровня – 20 стр.

конфликт целей - 20 стр.

рекомендации руководителю - 22 стр.

1. **Планирование, исходя из приоритетов**

план и характеристики качественного плана - 23 стр.

1. **Принцип расстановки приоритетов**

анализ задач по принципу Эйзенхауэра 24 стр.

ABC-анализ задач – 25 стр.

Принцип Парето (соотношение 80:20) – 26 стр.

1. **Тайм-менеджмент**

принципы планирования времени – 27 стр.

план дня – 28 стр.

директ-принцип - 29 стр.

поглотители времени – 30 стр.

1. **Памятка по проведению совещания**

что необходимо чтобы групповое обсуждение проходило эффективнее – 31 стр.

1. **Постановка цели/задачи подчиненному**

структура беседы с подчиненным – 32 стр.

«умные» цели SMART – 33 стр.

рекомендации по постановке целей - 34 стр.

1. **Ситуационное руководство сотрудниками**

типы подчиненных – 35 стр.

стили управления и уровни готовности – 36 стр.

рекомендации по использованию стилей управления – 37 стр.

1. **Делегирование полномочий**

про делегирование – 40 стр.

заповеди эффективного делегирования - 41 стр.

1. **Эффективный контроль**

функции и виды контроля - 42 стр.

1. **Анализ работы сотрудников – 43 стр.**

Почему результат сотрудника не соответствует требованиям руководителя – 44 стр.

1. **Обратная связь сотрудникам**

виды и назначение обратной связи – 45 стр.

алгоритм эффективной обратной связи – 45 стр.

как давать позитивную обратную связь – 46 стр.

рекомендации по позитивной обратной связи – 47 стр.

как давать негативную обратную связь - 48 стр.

рекомендации по негативной обратной связи – 49 стр.

1. **Мотивирование сотрудников**

«пряник» или «кнут» – 50 стр.

виды неформальных поощрений - 51 стр.

мотивация команды – 52 стр.

рекомендации по достижению взаимопонимания – 53 стр.

типологическая модель мотивации В.И.Герчикова - 54 стр.

описание психотипов сотрудников относительно их мотивации – 55 стр.

1. **Конфликты на работе**

причины возникновения конфликтов -56 стр.

Порядок действий в диалоге для снижения напряжения. Технология 4С – 57 стр.

техника «перефраз» - 58 стр.

психология людей в конфликтной ситуации – 59 стр.

какая роль наиболее эффективна для руководителя – 62 стр.

эффективные и неэффективные действия при конфликте – 63 стр.

развитие эмоциональной гибкости – 65 стр.

механизм мотивационной беседы с сотрудником – 66

механизм «воспитательной» беседы с сотрудником – 67

1. **Обучение сотрудников**

цели и задачи наставника - 68 стр.

передача опыта Tell-Show-Do - 69 стр.

«золотые» правила овладения новыми навыками – 70 стр.

правила наставничества - 71 стр.

навыки наставника – 72 стр.

1. **Управление изменениями в компании**

дорожная карта управления изменениями для руководителя - 76 стр.

модель ADKAR - 77 стр.

Операционная деятельность руководителя

**Роль руководителя** – создавать условия для достижения цели объединяя усилия других людей

**Операционная деятельность руководителя**

Операционная (или текущая) деятельность руководителя осуществляется в горизонте ежедневного (что нужно сделать сегодня) и еженедельного планирования (что нужно сделать на этой неделе).

Как использовать приоритеты в своей операционной деятельности?

**Фокусируйтесь на главном!**

Вначале каждой недели анализируйте список дел, которые Вам (вашему подразделению) предстоит выполнить в течение 5 рабочих дней.

Используйте принцип Парето - определите ТОП задач, выполнение которых в сумме обеспечит не менее 80% вклад в достижение ключевых рабочих целей (показателей эффективности отдела). Это те задачи/дела, на которых необходимо сфокусироваться в течение недели (они являются наиболее важными с точки зрения вклада в результат).

**Проведите сортировку задач**

Важные и срочные задачи - запланировать выполнение в первую очередь! При этом необходимо стремиться сужать этот список авральных задач (например, использовать предусмотрительное планирование, чтобы избежать срочности и неожиданности, обучать подчиненных, чтобы они могли взять на себя часть работы по решению таких задач и действовали в критических ситуациях максимально продуктивно)

Важные, но не срочные задачи - эти задачи должны составлять основной объем вашего рабочего плана, их решение - максимально полезная и ценная работа. Старайтесь перевести важные и срочные задачи в данную категорию дел! Для решения важных, но не срочных задач старайтесь также использовать делегирование - поручая часть работы подчиненным, при необходимости, обучая их необходимым навыкам. Это обеспечит им дополнительный профессиональный рост и мотивацию.

Срочные, но не важные задачи - дела, отнимающие силы и время, но не имеющие высокой ценности для результата. Постарайтесь найти того, для кого выполнение этих задач важно, либо перепоручите их выполнение менее загруженному сотруднику.

Не важные и не срочные задачи - дела, от которых необходимо решительно отказываться! Старайтесь сокращать список данных задач, создавайте полезные правила работы (как реагировать на просьбы, отвлекающие разговоры и т.п.)

**Записывайте, чтобы не забыть**

Не надейтесь на феноменальную память - записывайте свои задачи! Используйте удобный для себя способ фиксации входящих задач. Держите свой органайзер всегда под рукой. Отмечайте ключевые характеристики задачи: какой должен быть результат и к какому сроку.

**Объединяйте задачи**

Время от времени просматривайте свой список дел (особенно, если он пополняется в течение дня) - возможно, выполнение некоторых задач можно объединить в рамках общего дела. Возможные критерии объединения - общее место решения задач (например - несколько разных дел, которые нужно выполнить на складе), схожий тип выполнения - например, внести данные, что-то распечатать или посчитать) и т.п. Объединяя задачи, вы экономите время и силы.

Виды власти

**Формальное и неформальное лидерство**

1. В чем отличия формального и неформального лидера?

* Формальный руководитель влияет на подчиненных с позиции занимаемой им должности.
* Неформальный лидер влияет на людей, опираясь на личные способности и умения, а также на особенности личности.

1. Признаки, по которым можно определить, что начальник обладает властью позиции или властью личности:

|  |  |
| --- | --- |
| **ВЛАСТЬ ПОЗИЦИИ** | **ВЛАСТЬ ЛИЧНОСТИ** |
| * собственный кабинет * престиж (дорогое кресло, одежда, табличка на дверях, свое место для парковки автомобиля) * право первого слова * кто с кем первый здоровается * наличие секретаря * подчеркивание статуса – например, затруднен проход в кабинет («доступ к телу») * поведение «хозяина на участке» * форма одежды * участие во встречах, право организовывать и проводить собрания * право на первоочередное обладание информацией | * прислушивается к мнению людей * организует неформальные мероприятия и участвует в них * окружает себя людьми, а не вещами * к нему обращаются с личными проблемами * часто его решения выполняются с большим энтузиазмом * активно ведет себя на собрании * выступает с предложениями, часто отстаивает свою точку зрения * другие сотрудники охотно обращаются к нему за советом * коллектив дает право выступать от имени команды |

ВАЖНО ПОМНИТЬ: **Власть личности руководитель нарабатывает сам, а власть позиции ему дается вместе с должностью.**



Для эффективного управления коллективом необходимо развивать лидерские качества, которые позволят создать и укрепить в команде свой авторитет, основанный на силе личности, а не формальной должности.

Лидерство

**Проактивность** - это проявление разумной инициативы, умение самостоятельно и ответственно выбирать, как действовать или реагировать в той или иной ситуации, влиять на её решение.

**Противоположность проактивности**

**Пассивность:**

* избегание проблем и изменений, ожидание, что ситуация разрешится сама собой или с чьей-то помощью;
* ожидание приказа, распоряжения, чужого решения, как нужно действовать;
* стремление сузить зону своей ответственности и переложить её часть на других.

**Непродуманная бурная деятельность:**

* действия без оценки рисков и последствий;
* активность как демонстрация своей занятости перед другими.

**Круг влияния**

Чтобы проактивностьбыла "разумной" и приносила результаты, руководителю важно понимать, что находится в **круге его влияния** (то, на что он может влиять и изменять), а что - за его пределами (то, что нужно принимать и учитывать в своей работе).

**Факторы, на которые вы влияете:**

* организация своей работы
* организация работы подчиненных
* отношения с другими людьми
* качество обслуживания клиентов
* собственное настроение
* профессиональное развитие

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача: **формировать и расширять свой круг влияния**

**Факторы вне зоны вашего влияния:**

* ценовая политика магазина
* решения руководства
* работа поставщиков
* товарный брак
* форс-мажорные ситуации

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задача:**научиться принимать эти факторы как данность, жить с ними и учитывать в своейработе**

**Круг влияния**

**Критерии проверки фактора на возможность влияния:**

1. В прошлом Вы неоднократно успешно влияли на него;
2. Вы видели, как кто-то другой (руководитель вашего уровня и полномочий) успешно влиял на данный фактор;
3. Вы четко можете представить, как именно повлиять на данный фактор;
4. Вы попробовали и убедились в возможности или невозможности влияния на данный фактор.

Лидерство

**Объединять людей и их усилия**

**Что нужно, чтобы в работе людей возникла синергия?**

1. **Отсутствие соперничества.**

Стремление быть первым или лучшим в совместной работе разрушает атмосферу сотрудничества (особенно, если желающих быть первыми несколько). Синергия возможна, когда звучит весь оркестр (команда), а не солирует одна скрипка (участник)! Фокусируйте команду на целях и содержании работы, поддерживайте равные отношения со всеми.

1. **Взаимная мотивация в духе "выиграл - выиграл".**

Чтобы решить общую проблему, стороны должны начать думать и действовать в духе "выиграл - выиграл", ориентируясь на поиск решения, которое будет выгодно всем. Важно помочь сторонам отделить действительно важные критерии желаемого результата от незначительных мелочей, ради которых не стоит идти "на принцип" и упорствовать.

1. **Использование сильных сторон людей и компенсирование их недостатков.**

У каждого из нас есть сильные и слабые стороны. Задача руководителя - правильно распределить роли/обязанности в команде, которые позволят каждому участнику максимально проявить свои достоинства и минимизируют влияние недостатков.

1. **Открытая и доверительная коммуникация.**

Для достижения лучших результатов необходима открытость в общении всех заинтересованных сторон. Открытость, в свою очередь, строится на доверии друг другу. Своевременно проинформировать о результатах или честно рассказать о проблеме или неудаче, задавать "острые" или "глупые" вопросы, не опасаясь осуждения или насмешек. Чем более открытая коммуникация между участниками, тем выше эффект синергии и лучше результаты!

1. **Задачи, бросающие вызов возможностям.**

Объединяться для решения простого дела менее продуктивно, чем объединять усилия ради решения серьезной, значимой задачи. Поэтому "не стреляйте из пушки по воробьям", используйте ценный ресурс синергии для тех задач, которые действительно трудны и/или нестандартны.

**Думать и действовать в духе «Выиграл-Выиграл»**

**4 шага к "выиграл - выиграл":**

1. Представьте проблему с точки зрения другого человека (оппонента);
2. Определите ключевые спорные вопросы между вашими позициями;
3. Определите, какой результат (результаты) устроит обе стороны и снимет спорные вопросы;
4. Обдумайте и предложите к обсуждению возможные варианты достижения этих результатов.

**Что помогает перейти к позиции "выиграл - выиграл"?**

**Доверие у оппоненту.** Важно помнить, что первоначально в 99% случаев у оппонента нет претензий к вам лично. Он просто стремится достичь своих целей, защитить/отстоять свои интересы. Обсуждение проблемы и вариантов решения в доверительной обстановке гораздо эффективнее, нежели давление, угрозы, подозрительности, оборонительной позиции и прочего неконструктивного настроя.

**Чуткость.** Умение замечать изменения в настроении, поведении, реакции оппонента позволит понять, в правильном ли направлении вы движетесь в поисках взаимовыгодного решения.

**Смелость.** Многие, опасаясь возможной негативной реакции оппонента (особенно, если мы чувствует зависимость своего положения от него), предпочитают промолчать или сразу идут на уступки, соглашаясь с невыгодным предложением. Для того, чтобы создать возможность для общего выигрыша, необходимо заявить о своих интересах и целях, а для этого требуется определенная решительность.

**Сотрудничество**. Совместный поиск взаимовыгодного решения гораздо эффективнее, чем попытки в одиночку предложить наилучший вариант. Задавайте уточняющие вопросы вашему оппоненту, предлагайте рассмотреть разные варианты, выслушивайте и старайтесь понять преимущества его предложений.

**Готовность пожертвовать малым, чтобы достичь большего.** Это не имеет ничего общего с компромиссом, когда мы отказываемся от того, что важно ради того, чтобы получить "хоть что-то". Речь идет о гибкости в выработке общего решения и умения отказаться от чего-то малозначимого ради того, чтобы финальное решение принесло общую выгоду.

Уметь правильно ставить цели

**ЦЕЛЬ** - это фиксация результата, который должен быть достигнут за определенный период времени.

**Задача - это конкретные шаги** (алгоритм действий), которые необходимо совершить для того, чтобы достичь цели.

**Умение правильно ставить цели** - залог успеха не только каждого отельного руководителя и его команды, но и всего бизнеса.

**Правило**: прежде, чем начинать действовать, нужно чётко представлять себе конечную цель!Неверно выбранная или плохо сформулированная цель приводит к неэффективной работе и потерям.

**Виды целей**

Цели в бизнесе различаются по масштабу:

* Генеральная цель компании (миссия)
* Стратегические цели компании
* Цели подразделений (бизнес-единиц)
* Индивидуальные цели сотрудников

**Генеральная цель (миссия).** Главная цель, к которой стремится компании, ради которой она существует. Как правило миссия компании является постоянной и не имеет сроков выполнения. **Миссия - это ориентир для бизнеса**. Работающая, а не написанная на "бумаге" миссия определяет корпоративную культуру в компании и отношения сотрудников к работе и клиентам.

**Стратегические цели**. Стратегические цели компании являются **долгосрочными ориентирами бизнеса**. Обычно они формулируются и утверждаются высшим руководством на перспективу 3-5 лет. Стратегические цели имеют оцифрованные критерии достижения (сроки, количественные, качественные показатели). Стратегические цели связаны с миссией компании, они работают на её достижение/поддержание. **Ответственные за достижение стратегических целей** компании - руководители высшего звена.

**Цели подразделений**(бизнес-единиц). Работа каждого подразделения обеспечивает определенный **вклад в достижение стратегических целей** компании. **Ответственные за достижение целей подразделений** - руководители данных подразделений.

**Индивидуальные цели сотрудников.** Рабочие цели сотрудников **должны быть тесно связаны с достижением целей подразделений**, в которых они работают. Задача руководителя - ставить своим подчиненным цели таким образом, чтобы их выполнение в конечном счете позволило своевременно и в полном объеме достичь целей подразделения. Ответственный за постановку индивидуальных целей сотрудникам и контроль их выполнения - руководитель подразделения. **Ответственные за достижение персональных рабочих целей** - сами сотрудники.

**Взаимосвязь целей разного уровня**

**Правило:** Цели разного уровня (масштаба) должны быть связаны между собой. Цели нижнего уровня должны работать и поддерживать достижение целей верхнего уровня. В этом случае организация будет работать как единый слаженный механизм.

Помимо масштаба, цели различаются по времени их достижения:

* **Долгосрочные** - составляются в перспективе 3 - 5 лет. Как правило, к долгосрочным относятся стратегические цели компании.
* **Среднесрочные** - формируются на перспективу 1 - 2 лет. К среднесрочным целям можно отнести цели подразделений и бизнес-единиц (например, торговая точка, филиал и т.д.).
* **Краткосрочные** - ставятся в перспективе от 1 дня до 1 года. К краткосрочным целям, как правило, относят индивидуальные цели сотрудников (достижение плановых показателей по продажам, личному развитию, повседневные рабочие цели).

Как правило, различные по времени достижения цели также связаны друг с другом. Краткосрочные цели сотрудников помогают компании управлять операционной деятельностью, которая, в свою очередь, обеспечивает достижение более глобальных - среднесрочных и долгосрочных (стратегических) целей.

**КОНФЛИКТЫ ЦЕЛЕЙ**

Эффективность работы организации зависит от правильно сформулированных целей и их согласованности на всех уровнях. Противоречия, дублирование, несогласованность целей неизбежно приводят бизнес к ПОТЕРЯМ. Необходимо помнить, что несогласованность и конфликт целей вышестоящего уровня обязательно приведет к конфликтам целей на всех последующих уровнях.

Руководителю важно **знать и уметь** предотвращать распространенных конфликты целей:

**Конфликт индивидуальных целей сотрудника**

Причины возникновения:

1. Перегруженность сотрудника рабочими целями. Работник вынужден жертвовать достижением одних целей ради других или снижать общее качество работы для того, чтобы успеть всё.
2. Противоречия между несколькими индивидуальными целями, когда достижение одной цели негативно отражается на другой.

*Например*: сократить время на консультацию одного клиента до 3-х минут (цель 1) и повысить качество обслуживания клиентов (2 цель).

Ответственный за профилактику и устранение конфликта: **руководитель подразделения.**

**Конфликт целей сотрудников внутри одного подразделения**

Причины возникновения:

1. Дублирование одной и той же цели для нескольких исполнителей (кто быстрее/ лучше справится).
2. Нехватка ресурсов для достижения целей нескольким сотрудникам (борьба за ресурсы).

Ответственный за профилактику и устранение конфликта: **руководитель подразделения.**

**Конфликт целей сотрудников из разных подразделений** (конфликт целей подразделений)

Причины возникновения:

1. Несогласованность действий. Часто достижение рабочих целей сотрудников требует взаимодействие с коллегами из других подразделений (передача/получение информации, ресурсов). Из-за несогласованности действий и различных приоритетов могут возникать задержки, сбои и конфликты при достижении целей.
2. Нехватка общих ресурсов для достижения целей нескольким сотрудникам (борьба за ресурсы).

Ответственные за профилактику и устранение конфликта: **руководители подразделений, где возник конфликт.** *Возможно*: руководитель вышестоящего уровня (если есть подозрение на несогласованность целей верхнего уровня).

**Конфликт целей бизнеса** (конфликт стратегических целей)

Данный вид конфликта целей встречается редко и возникает в результате недостаточной проработки стратегических целей компании (например, при формировании целей на очередной временной период).

Ответственные за профилактику и устранение конфликта: топ-менеджмент компании

**Временной конфликт целей**

Причины возникновения:

1. Неверный расчет времени, необходимого для выполнения поставленных целей (как руководителем, который ставит эти цели, так и самим сотрудником, который эти цели достигает). Результат ошибки: несовпадение временных периодов реализации целей, забегание вперед или отставание.
2. Несогласованность с целями вышестоящего уровня, когда индивидуальная цель требует большего времени для достижения, чем вышестоящая цель, на которую она «работает». В результате возникает риск срыва сроков вышестоящих целей.

Ответственные за профилактику и устранение конфликта: исполнитель и его руководитель. Важное значение для профилактики временного конфликта является обсуждение и согласование сроков выполнения целей на этапе их постановки сотруднику.

**Рекомендации руководителю**

1. **Регулярно проверяйте взаимосвязь целей**

* Проверяйте связь целей вашего подразделения с целями вышестоящего уровня (департамент/бизнес-единица)
* Проверяйте связь целей своих подчиненных с целями подразделения
* Проверяйте внутреннюю согласованность целей своих подчиненных (внутри отдела)
* Проверяйте внешнюю согласованность целей своих подчиненных (со смежниками)

1. **Обсуждайте цели**

Обсуждайте с сотрудниками их цели:

* Разъясняйте сотрудникам взаимосвязь их целей с целями подразделения (успех подразделения складывается из своевременного и качественного достижения целей каждым сотрудником).
* Обсуждайте с сотрудниками трудности, связанные с достижением поставленных целей. Разъясняйте важность, уточняйте детали, помогайте устранить противоречия.
* Обсуждайте цели вашего подразделения со смежниками. Своевременно уведомляйте других о своих целях, задачах, планах (особенно если их выполнение влияет/зависит от действий других). Регулярный обмен рабочей информацией с другими - залог своевременной профилактики конфликта целей.

1. **Измеряйте прогресс достижения целей**

* Держите руку "на пульсе". Периодически оценивайте, насколько вы и ваши подчиненные продвинулись в достижении поставленных целей. Своевременно корректируйте планы, гибко меняйте тактику действий, если ваши привычные способы работы дают сбой.
* Старайтесь смотреть "немного за горизонт" - просчитывайте последствия ваших решений и действий, оценивайте различные варианты решений и сценарии развития событий, обдумывайте возможные риски (как их минимизировать) и возможности (как их использовать).

Планировать, исходя из приоритетов

**ЦЕЛЬ**

*задача 1*

*задача 2*

*задача 3*

*задачаN*

план работ по достижению цели

**План - это последовательность действий**, которые необходимо совершить (задач, которые необходимо выполнить) для достижения поставленной цели.

**Правило.** Перед тем, как составлять план работ, необходимо убедиться, что цель выбрана и сформулирована верно (SMARTстр. 24). Неверная цель делает бесполезным даже самый качественный план.

**ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВЕННОГО ПЛАНА**

|  |  |
| --- | --- |
| **Четко определен конечный результат** (цель сформулирована по SMART). | *Куда мы хотим прийти?* |
| **Определены этапы работы** (задачи, которые необходимо решать для продвижения к намеченной цели). | *Что для этого нужно сделать?* |
| **Определены ответственные исполнители** за каждый этап работ (если цель достигается командными усилиями). | *Кто за что отвечает?* |
| **Определен ожидаемый результат каждого этапа** работ. | *Как будем оценивать прогресс?* |
| Определены **необходимые ресурсы** для каждого из этапов. Составлен полный список ресурсов и указан период их привлечения.  Просчитано время, необходимое для реализации каждого из выделенных этапов. | *Что нам понадобится?* |
| По результатам анализа плана работ, **исключены лишние действия** (не влияющие на результат).  Если часть задач может решаться параллельно, составлен сетевой график. | *Как можно выполнить работу быстрее и качественнее?* |
| Проанализированы **потенциальные барьеры** и намечены способы их преодоления.  Предусмотрены альтернативные элементы плана в наиболее неясных и проблемных точках. | *Что может нам помешать?* |

Принцип расстановки приоритетов

*Анализ задач по принципу Эйзенхауэра*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **СРОЧНЫЕ** | **НЕ СРОЧНЫЕ** |
| **ВАЖНЫЕ** | Дела:   * Критические ситуации * Неотложные проблемы * Проекты с «горящим» сроком исполнения   **Результаты:**   * Стресс * "Выгорание" * Управление в условиях кризиса * Постоянный «пожар» и «вечный бой» | **Дела:**   * Организация работы подразделения * Профилактические работы * Создание и поддержание ресурсов * Поиск новых возможностей * Стратегическое планирование * Развитие подчиненных * Работа над новыми проектами   **Результаты:**   * Планомерное ведение дел * Выполнение работы к установленному сроку * Наличие времени на контроль и анализ результатов * Малое количество кризисных ситуаций и стрессов |
| **НЕ ВАЖНЫЕ** | **Дела:**   * Просьбы, не относящиеся к непосредственным обязанностям * Поручения, отвлекающие от основной работы * Некоторые совещания * Корреспонденция * Телефонные звонки   **Результаты:**   * Невыполнение основных задач в срок * Репутация ненадежного человека * Работа в условиях кризиса * Ощущение бессмысленности деятельности * Позиция жертвы | **Дела:**   * Мелочи, отнимающие время (перекуры, частные разговоры) * Корреспонденция (рекламная рассылка, многочисленные напоминания и пр.) * Сообщения от других сотрудников, содержащие второстепенную и малозначимую информацию.   **Результаты:**   * Репутация безответственного сотрудника * Аутсайдерская позиция в подразделении * Отсутствие развития профессиональных навыков. |

**Критерии важности:**

* + Выполнение задачи необходимо для реализации ключевых целей.
  + Выполнение задачи предотвращает серьезную угрозу рабочему процессу.

**Критерий срочности:**

* + Если задача не будет реализована немедленно, она потеряет смысл.

**Основные правила:**

* + Старайтесь не допускать, чтобы важные дела становились срочными!
  + Будьте последовательны и задачи «не важно» и «не срочно» отправляйте в архив или в корзину!

*ABC-анализ задач*

**А, В, С** - три класса, на которые подразделяются задачи в соответствии с их **ВКЛАДОМ** в достижение рабочих целей.

**65%**

**Задачи А**

**20%**

**Задачи В**

**15%**

**Задачи С**

**Вклад задач в достижение целей**

**Доля в общем количестве рабочих задач**

**15%**

**20%**

**65%**

Закономерности **АВС-анализа**

1. Самые значимые задачи (**категория А**) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят сотрудник. Вклад этих задач в достижение цели составляет примерно 65%.
2. На средне значимые задачи (**категория В**) приходится в среднем 20% от общего числа задач и также 20% вклада в достижение целей.
3. Менее значимые задачи (**категория С**) составляют около 65% от общего числа задач, при этом вносят примерно 15% вклада в достижение целей.

**ВЫВОД**:

***Дела, дающие наибольший результат (группа А), являются наиболее приоритетными****.*

**Вопросы для определения задач группы "А"**

* Какие задачи в наибольшей степени приближают меня к выполнению главных рабочих целей (целей года, месяца, недели, дня)?
* Могу ли я за счет выполнения одной-единственной задачи решить сразу несколько других?
* Выполнение каких задач вносит максимальный вклад в достижение общих целей организации, отдела, моей команды и т.д.?
* Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане)?
* Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Для того, чтобы план получился качественным, последовательным и реалистичным, необходимо, прежде всего, **расставить приоритеты** - определить, какие задачи необходимо решить в первую очередь, какие - во вторую и т.д.

**Принцип Парето (соотношение 80:20)**

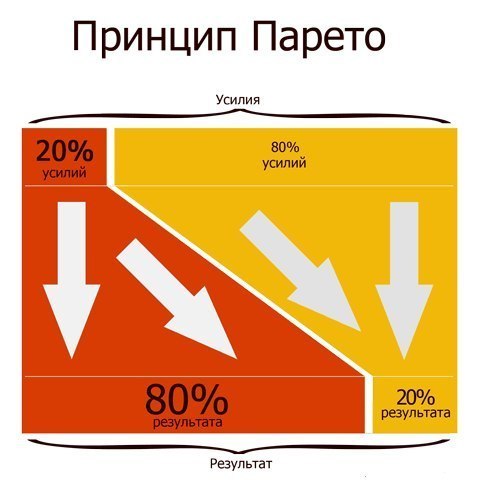
Суть принципа:

**"Для того, чтобы добиться 80% результата, достаточно правильно приложить 20% усилий"**.

80% нашего рабочего времени дают нам лишь 20% результата (потому что большую часть времени мы тратим на решение многочисленных "второстепенных" проблем/задач).

При этом около 20% наших усилий позволяют нам добиться до 80% запланированного результата. Потому что эти усилия мы направляем на решение действительно важных, приоритетных (ключевых) задач/проблем.

**Вывод**: нужно научиться фокусироваться на ключевых задачах/проблемах, чтобы меньшими усилиями добиваться больших результатов. Сначала – немногие жизненно важные проблемы, а уже потом – многочисленные “второстепенные”.



Тайм-менеджмент

**Принципы планирования времени**

1. ***Основное соотношение планирования 60 : 40***

60% — запланированная активность

40% — непредвиденная активность (резервы времени и непланируемые действия).

1. ***Регулярность – системность – последовательность***

Работайте над своими планами времени регулярно и системно, последовательно доводите до конца начатое дело.

1. ***Реалистичность***

Планируйте лишь такой объем задач, с которым Вы реально можете справиться.

1. ***Письменная форма***

Возьмите за правило - вести ежедневник, куда Вы будете записывать рабочие задачи и отмечать, когда они будут сделаны. Возьмите небольшой блокнот, который легко поместится в Вашем кармане. Старайтесь делать свои записи краткими и понятными, фиксируя самую суть задачи (что делать, к какому сроку).

1. ***Перенос несделанного***

Невыполненные задачи, которые Вы не хотите вычеркнуть совсем, переносите в план следующего периода. Тем самым они обнаруживаются и автоматически учитываются при составлении новых планов.

1. ***Фиксация результатов вместо действий***

Фиксируйте в планах результаты или цели (конечное состояние), а не просто какие-либо действия

1. ***Установление временных норм***

Задавайте точные временные нормы, предусматривайте в своем плане ровно столько времени на то или иное дело, сколько оно действительно требует.

1. ***Делегирование***

С самого начала устанавливайте в своих планах, какую работу Вы должны выполнить лично, а какую можно перепоручить (делегировать).

1. ***Рутинная работа***

Планируйте выполнение рутинных функций, например, составление месячных отчетов, приемка товараи т.п.

1. ***Альтернативы***

Старайтесь при планировании продумать (на уровне схем, этапов, ключевых действий) возможные альтернативы Вашему основному плану (это существенно снизит риски, особенно, в критических точках плана).

1. ***Разнообразие***

Заботьтесь о том, чтобы вносить разнообразие в свою деятельность, чередуйте выполнение долго- и краткосрочных проектов, работу в одиночку и в сотрудничестве.

**План дня – это важнейшая ступень планирования времени и конкретная реализация намеченных целей.**

I. Составление списка задач

Запишите все то, что Вы хотите или должны сделать сегодня/на следующий день:

* + распределите задачи по приоритетности;
  + разделите на затяжные и краткие;
  + добавьте невыполненное накануне;
  + добавьте периодически возникающие задачи.

II. Оценка длительности выполнения задач

* + Проставьте против каждого задания приблизительное время для его выполнения, просуммируйте и определите ориентировочно общее время.

III. Резервированиевременипрозапас

* + Если Вы запланировали более 60% своего времени, то следует скорректировать составленный Вами список заданий до указанных параметров (60/40) устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время.

IV. Приоритеты, сокращения и перепоручение

* + Установите приоритеты для своих дел.
  + Перепроверьте скалькулированную Вами потребность во времени и сократите время на все дела до совершенно необходимого, но оставайтесь реалистами!
  + Рассмотрите каждую задачу с точки зрения возможности ее перепоручения и рационализации.

V. Контроль и переноснесделанного

* + Если одно и то же дело вы переносите многократно, то оно становится для Вас обузой, и тогда существуют две возможности:
    1. Вы решительно за него беретесь и доводите до конца;
    2. Вы отказываетесь от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой;

**Директ-принцип**

**Суть директ-принципа** – выполнять задачу сразу же, после её получения.

Директ-принцип отлично подходит для решения небольших срочных задач.

**Преимущества директ-принципа:**

* + выполняя только что полученное задание, вы делаете это быстрее, поскольку решение проблемы находится у вас в голове и не приходится дважды возвращаться к одной и той же теме;
  + вы контролируете число заданий (если мы откладываем дела на будущее, они накапливаются). Моментальное решение проблемы требует минимальных затрат. Это распространяется как на глажение белья, так и на отправку делового письма;
  + вы ничего не забываете (невозможно забыть то, что вы улаживаете тотчас же). Тем самым вы одновременно увеличиваете свою надежность и уверенность;
  + вы очищаете горизонт (выполненные задания уже более не загромождают ваше расписание и не блокируют мыслительные процессы);
  + ваша голова остается свободной (такие мелкие дела, как телефонный звонок, ответ на письмо и т.д., являются маленькими барьерами, которые блокируют наши творческие мысли). Уничтожте эти перегородки. Вместо того чтобы отодвигать дела на будущее, займитесь ими прямо сейчас.

**Директ-принцип в действии**

Следовать директ-принципу вовсе не означает «набрасываться» на любую работу, как только она оказывается в поле зрения. Напротив, нужно сначала внимательно проанализировать и оценить полученное задание, а уже потом браться за его выполнение:

* + улаживайте тотчас же,
  + отказывайтесь тотчас же,
  + планируйте тотчас же,
  + делегируйте тотчас же,
  + решайте тотчас же, как, когда и кто может выполнить эту работу лучше всего. Нужно стараться, чтобы каждое задание проходило через ваши руки только один раз и уже более к вам не возвращалось.

**«Поглотители времени»**

**ОТКЛАДЫВАНИЕ ДЕЛ**

|  |  |
| --- | --- |
| ПРИЧИНЫ | РЕКОМЕНДАЦИИ |
| Излишняя шлифовка всех деталей и мелочей | Избегайте излишнего перфекционизма |
| Боязнь неудачи | Вместо того чтобы «прятаться» от важных, но трудных задач, СДЕЛАЙТЕ ПЕРВЫЙ ШАГ: наметьте план реализации задачи и начните выполнение с конкретного действия |
| Преувеличение трудности работы | Если Вы не знаете наверняка, насколько трудным является то или иное дело, лучше исходить из предположения, что оно легкое |
| Отсутствие интереса к задаче | 1. Выясните, действительно ли задача важная 2. Часто отсутствие интереса к делу бывает вызвано нехваткой информации, необходимой для его выполнения. Определите, какой именно информации не хватает, и попытайтесь найти ее. 3. Поговорите о задаче с другими людьми, поделитесь с ними своими соображениями |

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОМЕЖУТКОВ В РАБОТЕ

Необходимо максимально продуктивно использовать промежутки в работе:

* У Вас должен быть подготовлен **набор из трех- четырех «запасных» дел или занятий**
* Можете ли Вы ответить на вопрос: **«Что Вы будете делать, если возникнет временная пауза?»**

Памятка по проведению совещаний

**Что необходимо, чтобы групповые обсуждения проходили эффективнее?**

1. **До встречи**

* Тщательно спланируйте совещание: кто. что, когда, почему, сколько
* Подготовьте и разошлите заранее повестку дня и предыдущий протокол
* Придите пораньше и убедитесь, что помещение подготовлено для совещания

1. **В начале совещания**

* Начните совещание вовремя
* Четко определите временной регламент, роли участников, последовательность докладов, порядок обсуждений дополнительных вопросов
* Объясните всем повестку дня и актуализируйте всех участников своей вводной
* Четко выполняйте временные соглашения
* Покажите материалы предыдущих совещаний

1. **Во время встречи**

* Держите внимание группы на одной проблеме в одно время
* При долгих обсуждениях возвращайте всех участников к основной повестке дня

1. **В конце совещания**

* Раздайте конкретные поручения: кто, что , когда. Задайте критерии успеха для оценки результата
* Перечитайте протокол, с обозначением сроков выполнения задачи и ответственных, завизируйте своей подписью и всех участников
* Определите дату и место следующего совещания и разработайте предварительную повестку дня
* Дайте оценку прошедшей встрече. Эффективно ли было использовано время совещания? Рационально ли было организовано совещание, избежали ли вы пустой траты времени?
* Четко завершите совещание на мажорной ноте. Участники должны выйти с совещания в лучшем ресурсном состоянии, что были до него

1. **После совещания**

* Обработайте протокол. Все пункты в протоколе должны быть написан так, чтобы было понятно человеку, который не принимал участие в совещании (SMART)
* Разошлите его всем участникам
* При необходимости проведите индивидуальные встречи с ключевыми участниками и еще раз обсудите намеченные договоренности.

Итоговое УВЕДОМЛЕНИЕ по e-mail с копией ПРОТОКОЛА включает в себя: 1. список участников; 2. достигнутые цели; 3. ключевые вопросы обсуждения; 4. ключевые решения; 5. план действий; 6. дату следующего совещания или подведение итогов; 7. благодарность принявшим участие.

Постановка цели/задачи подчиненному

**Структура беседы с подчиненным по постановке цели/задачи:**

**Сформулировать цель, которую нужно поставить подчиненному(стр.25)**

**(в начале встречи установить контакт: узнайте у подчиненного над чем сейчас работает, каковы успехи. Далее скажите для чего вы пригласили сотрудника, кратко введите в контекст ситуации.**

**1**

**2**

**Оценить уровень готовности подчиненного:** *компетенцию и мотивацию***(стр.17)**

**(задайте уточняющие вопросы по этой задаче: «Расскажи свое видение по тому что/как делать?» «В чем будет сложность? Спросите: «Когда будешь готов приступить?»»**

**Поставить цель и задачи (учитывая критерии SMART стр.24)**

**(ставьте задачу исходя из готовности подчиненного: новичок, стажёр, специалист, профи см. ниже)**

**3**

**Проверить понимание поставленной цели или задачи**

**(задайте вопрос: «расскажи как понял задачу?» «его действия?» Не задавайте вопрос: Всё ли понятно?)**

**4**

**Обсудить необходимые для достижения цели и выполнения задач ресурсы**

**(что есть в распоряжении сотрудника, чего не хватает)**

**5**

**Установить сроки промежуточного контроля(стр.26)**

**(когда и как часто будет проверяться ход выполнения работ сотрудника)**

**6**

"Умные" цели

**Технология SMART** была придумана для того, чтобы облегчить процесс постановки целей, сделав каждую цель максимально результативной, учитывающей все необходимые детали для её выполнения.

**СХЕМА SMART. ТРЕБОВАНИЯ К "УМНЫМ" ЦЕЛЯМ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Specific**  ***(Конкретная)*** | Цели должны быть предельно ***ясны и конкретны***, чтобы все люди, вовлеченные в процесс их достижения, понимали, в чем они состоят. |
| **Measurable**  ***(Измеримая)*** | Цели должны быть ***измеримы***, чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Очень полезно выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить, насколько Вы продвинулись в достижении цели. |
| **Achievable**  ***(Достижимая)*** | Цели должны быть ***достижимы*** с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. При постановке целей Вы должны чувствовать, что есть возможность достичь их в оговоренный срок. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы было необходимо прилагать усилия для их достижения. |
| **Relevant**  ***(Согласованная)*** | Цели должны ***соотноситься с целями вышестоящего уровня*** (цели исполнителя – с целям команды, цели команды – с целями подразделения и т.д.) и работать на их достижение. |
| **Timebound**  ***(Определена во времени)*** | Для каждой цели должны быть намечены временные рамки. Требуется определить ***срок***, как для конечного, так и для промежуточных результатов. |

Рекомендации по постановке целей

Начните предложение с глагола в совершённой форме:

|  |  |
| --- | --- |
| **ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ?** | |
| *Повысить…* | *Внедрить…* |
| *Понизить…* | *Завершить…* |
| *Устранить…* | *Произвести…* |
| *Разработать…* | *Приобрести…* |
| *Увеличить…* | *Закончить…* |

* В одном предложении укажите только один результат, который должен быть достигнут;
* Если цель звучит неопределенно, подумайте - в чем и как можно измерить результат достижения этой цели;
* Не забудьте включить дату завершения работы;
* Указывайте реалистичные и достижимые цели, однако достаточно сложные для выполнения;
* Сообщите сотруднику, какие ресурсы и полномочия имеются у него в распоряжении для достижения поставленной цели.

***Примеры целей:***

* Ускоритьотгрузкупродукциив 2 раза к 1 декабря 202х года.
* Сократить время простоя оборудования на 10% к 10 июня 202х года.
* Завершить разработку первого этапа по новому проекту к 16-30 сегодняшнего дня.

Ситуационное руководство сотрудниками

**ТИПЫ ПОДЧИНЕННЫХ**

В зависимости от уровня квалификации и мотивации, можно разделить всех сотрудников на 4 категории:

|  |  |
| --- | --- |
| **D4** | **«ОТЛИЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ»**  способен и готов выполнить поставленную задачу  Сотрудники данной категории обладают достаточной квалификацией и мотивацией выполнять поставленные задачи. Он способен достичь поставленных целей и хочет этого. Если сотрудника находится в данной категории, это означает, что рабочие задачи для него подобраны верно и по отношению к нему используется подходящий тип мотивации. |
| **D1** | **«УВЛЕЧЁННЫЙ НОВИЧОК»**  не способен, но готов выполнить поставленную задачу  Как правило, в данную категорию попадают новые сотрудники с небольшим опытом работы. Они стремятся завоевать доверие/расположение руководителя и команды, получить развивающий опыт и поэтому с энтузиазмом берутся практически за любые задачи. Однако их квалификации может не хватить для качественного решения сложной или нестандартной задачи. |
| **D3** | **«НЕЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ»**  способен, но не готов выполнять поставленную задачу  Сотрудники данного типа представляют собой квалифицированных специалистов, утративших трудовую мотивацию. Снижение мотивации может касаться каких-то конкретных типов задач или распространяться на работу в целом. Иногда снижение мотивации происходит из-за того, что сотрудник «уперся в потолок» своей должности (рабочие задачи воспринимаются им как рутинные, не развивающие и неинтересные), также возможно, что сотрудник не получает ожидаемого признания/вознаграждения за выполняемую работу. Прежде чем делать окончательные выводы, важно выяснить истинные причины потери интереса сотрудника к работе. |
| **D2** | **«РАЗОЧАРОВАННЫЙ ДИЛЕТАНТ»**  не способен и не готов выполнять задачу  В данную категорию можно отнести сотрудников, которые в течение длительного времени сталкиваются с неудачами при выполнении рабочих задач. В разочарованного дилетанта может превратиться как увлеченный новичок после череды провалов, так и хороший профессионал, который получил продвижение по службе, но по каким-то причинам не справляется со своими новыми обязанностями (нехватка компетенций на новой должности, недостаток поддержки в период адаптации и т.п.). |

**Суть подхода:** в зависимости от уровня готовности сотрудника руководитель использует тот или иной стиль управления.

**ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ**

**Поддержка высокая**

**Директивность низкая**

**НАСТАВНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ**

**Поддержка высокая**

**Директивность высокая**

**ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ**

**Поддержка низкая**

**Директивность низкая**

**ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ**

**Поддержка низкая**

**Директивность высокая**

**S3**

**S2**

**S1**

**S4**

**высокая**

**низкая**

**высокая**

**директивность**

**поддержка**

**D1**

**D2**

**D3**

**D4**

Отличный профессионал

Незаинтере-сованный специалист

Разочарованный дилетант

Увлеченный новичок



**Уровни готовности исполнителя:**

**D1** – мотивация высокая, компетентность низкая

**D2** – мотивация низкая, компетентность низкая

**D3** – мотивация низкая, компетентность высокая

**D4** – мотивация высокая, компетентность высокая

Рекомендация по использованию стиля

**D1**

**S1**

SMART задача



*Конкретные инструкции, заданные рамки выполнения задачи, регулярный контроль*



Новичок

**S1 – Директивный стиль.**Руководитель использует чёткие прямые инструкции для подчиненного, объясняя, что и как нужно сделать. При этом от подчиненного требуется только четкое исполнение поручения, руководитель не запрашивает у него мнения относительно задачи и не использует мотивацию.

Директивный стиль больше всего подходит для подчиненного, у которого высокая мотивация, однако не хватает компетентности (D1 – «Увлеченный новичок»). Ему важно четко понимать фронт и объемы работ, критерии результата и сроки выполнения. Дополнительной мотивации, как правило, не требуется. Обычно такими подчиненными являются молодые, активные сотрудники с высокой внутренней ориентацией на результат. В данном случае стиль S1 (Директивный) эффективен.

В случае если подчиненный имеет низкую мотивацию и низкую компетентность (D2 – «Разочарованный дилетант»), директивный стиль управления может негативно отразиться на результате. Так как при директивном стиле руководитель не мотивирует подчиненного, а в данном случае это является обязательным условием. К таким подчиненным зачастую также относятся новички или сотрудники, которые недавно заняли более вышестоящую должность (и у них еще не хватает определенных знаний и навыков), при этом они испытывают опасения и волнения по поводу возможной неудачи. Такие сотрудники нуждаются одновременно в четких инструкциях и поддержке со стороны руководства. Для них наиболее эффективным является наставнический стиль руководства (S2).

Для сотрудников, у которых высокий уровень компетентности, но низкий уровень мотивации (D3 – «Незаинтересованный специалист») также не подходит директивный стиль. Как правило, это компетентные, опытные сотрудники, которые потеряли интерес к выполняемой работе (по различным причинам). И в этом случае, инструктаж и директивная постановка задач могут еще больше демотивировать их.

Сотрудники, у которых высокая мотивация и высокий уровень компетентности (D4 – «Отличный профессионал») также не нуждаются в директивном управлении. Для них директивный стиль руководства будет снижать мотивацию к работе и сковывать активность.

*Конкретные инструкции, заданные рамки выполнения задачи, регулярный контроль + высокая поддержка руководителя*

**S2**



Стажёр

**D2**

SMART задача

**S2 – Наставнический стиль.**Данный стиль руководства характеризуется сочетанием высокой директивности (руководитель дает четкие инструкции, подробно разъясняет суть задачи) и высокой поддержки со стороны руководителя.

Наставнический стиль, как было упомянуто выше, наилучшим образом подходит для сотрудников, у которых низкая компетентность и низкий уровень мотивации (D2 – «Разочарованный дилетант»).

Использование наставнического стиля для сотрудников D3 («Незаинтересованный специалист») и D4 («Отличный профессионал») - см. описание выше, зачастую воспринимается работниками как излишняя опека и контроль со стороны руководителя.



**S3**

*Высокая поддержка руководителя без подробных инструкции, жёстких рамок и частого контроля*

SMART задача

Специалист

**D3**

**S3 – Поддерживающий стиль.** При поддерживающем стиле для руководителя характерна низкая директивность в поведении (отсутствие длинных, подробных инструкций, тщательной проверки понимания поручения и частого контроля) и вместе с тем, применение воодушевляющей мотивации (поддержка сотрудника, уверенность в нем и т.п.).

Наилучшим образом поддерживающий стиль используется при работе с опытными, компетентными сотрудниками (D3 - «Незаинтересованный специалист»), которые в силу каких-то причин, утратили первоначальную мотивацию и/или испытывают разочарование в работе. Применение директивного стиля для них может только ухудшить ситуацию и спровоцировать конфликт.

**D4**

**S4**

SMART задача



*Делегирование задачи, предоставление разумной свободы действий. Поддержка по запросу, контроль эпизодический.*

Профи



**S4 – Делегирующий стиль.** Данный стиль применяется к сотрудникам с высокой мотивацией к работе и развитыми профессиональными компетенциями (знаю, умею, хочу делать) – D4 («Отличный профессионал»). В этом случае, руководитель делегирует часть задач сотруднику и не вмешивается в ход их реализации, при необходимости оказывая поддержку и осуществляя эпизодический контроль. Это позволяет сотруднику обрести б*о*льшую уверенность и самостоятельность.

**Полезно помнить!**

Каждый стиль руководства сам по себе ни хорош и не плох. Важно, чтобы руководитель применял стиль руководства, который соответствует уровню готовности подчиненного.

**ВАЖНО!**

Готовность подчиненного по отношению к задаче руководитель определяет задавая открытые вопросы:

* Расскажи, как понимаешь задачу?
* Что планируешь делать, что первое, что второе и третье и почему?
* Если будут затруднения при выполнении задачи, как будешь действовать?

**СУПЕР ИНСТРУМЕНТ!**

Некоторые сотрудники не готовы брать на себя дополнительную ответственность и проявлять инициативу. Главной причиной является то что они просто не знают как это делать. И когда они обращаются к руководителю за помощью, руководитель совершает ошибку, он сразу начинает предлагать свой вариант. Поэтому сотрудник не думает и в последствии не разбирается в этом вопросе так же хорошо, как и руководитель. Для того чтобы искусственно не сужать способности своих сотрудников, введите правило: **«Есть проблема, приходи! но будь готов ответить на следующие вопросы»:**

1. В чем суть проблемы – «не спеши, расскажи все спокойно, как есть)
2. Расскажи, что ограничивает решение этой проблемы (люди, деньги, другие обстоятельства)
3. Какие варианты решения ты видишь сам – «предложи 3 варианта»
4. Выбери наилучший вариант на твой взгляд (если говорит правильно, отвечаем «попробуй», если не правильно говорим «хороший вариант, какие есть еще варианты». Главное, не взять ответственность за выбор на себя, тогда сотрудник снова не возьмет на себя ответственность.
5. Иди делай, если что-то не получится, сразу иди ко мне (зацикливаем сотрудника)

Делегирование полномочий

**Делегирование** — это передача подчиненному задачи или функции из сферы руководителя. Одновременно с рабочей задачей для выполнения должны делегироваться необходимые полномочия и ответственность. Начальник сохраняет за собой общую ответственность за руководство (управленческая ответственность), которая не может быть делегирована.

###### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ, МЕШАЮЩИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ:

* + Я сделаю это быстрее
  + Я сделаю это лучше
  + Мне нравится это делать самому
  + Я привык это делать сам

###### ЧТО МОЖНОИ ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ!

###### **НЕ ПОДЛЕЖАТ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ:**

* Выработку стратегических целей, политики организации (подразделения), контроль ключевых результатов;
* Мотивирование ключевых сотрудников;
* Осуществление дисциплинарных мер;
* Задачи с высокой степенью риска;
* Срочные и важные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

###### **ДЕЛЕГИРОВАТЬ МОЖНО:**

* + Рутинную работу;
  + Подготовительную работу;
  + Срочные, но не важные дела (с низкой или умеренной степенью риска);

Будущие обязанности подчиненного (если предполагается продвижение

**«ЗАПОВЕДИ» ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**

|  |
| --- |
| * 1. **Наделение исчерпывающей информацией.**   Вы и ваш подчиненный должны обладать одной и той же информационной базой. В противном случае, вам придется давать слишком подробные инструкции, а это уже будет не перепоручением, а предписанием. |
| * 1. **Наделение достаточными полномочиями.**   Ваш подчиненный должен обладать достаточными правами для привлечения нужных ресурсов. |
| * 1. **Очерченная граница ответственности.**   Разница между передачей и сложением полномочий заключается в том, что при делегировании окончательная ответственность за результаты деятельности подчиненного остается на руководителе. Позвольте сотруднику принимать решения самостоятельно, но помогайте, если он просит помощи. |
| * 1. **Периодический контроль за ходом выполнения задания.** * Не дожидайтесь, пока подчиненный затратит слишком времени на достижение результата, качество которой вас не устроит. Чем больше времени и ресурсов уже затрачено, тем выше стоимость возможно некачественного результата. * Частота проверок должна варьироваться в зависимости от подготовленности (квалификации и мотивации) подчиненного для выполнения задачи. * Проверяйте выборочно. Проверка всех деталей выполнения задачи будет выглядеть как 100% проверка качества всех деталей на производстве. Это неэффективно. |
| * 1. **Баланс полномочий и ответственности.**   Например, вы поручили своему сотруднику продавать вашу продукцию. Отвечая целиком и полностью за продажу, он, тем не менее, не несет ответственности за жалобы клиентуры по поводу качества или дизайна товара. |
| * 1. **Чёткость задания, ясность цели, временных рамок, требований к качеству.** |
| * 1. **Учёт соответствия навыков подчиненного уровню задания.** |
| * 1. **Признание права на ошибку.**   Помните поговорку: «На ошибках учатся». Не критикуйте подчиненного даже в самых сложных ситуациях. Признавайте, что сами могли бы ошибиться в подобной ситуации. Воспринимайте стоимость ошибок как инвестиции в развитие персонала. |

Эффективный контроль работы сотрудников

###### **Контроль** – это процесс сопоставления плана с фактическим положением дел, позволяющий организации обеспечить достижение своих целей.

###### Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.

###### Контроль используется для стимулирования успешной деятельности.

###### ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Оценка фактического состояния**   * Что достигнуто к моменту осуществления контроля? |
|  | **Сравнение запланированного с достигнутым**   * В какой степени цель достигнута? * Какие имеют место отклонения? |
|  | **Корректировка по установленным отклонениям** |

###### **Виды контроля по времени осуществления**

**1.Предварительный** (на этапе постановки задачи)

* Проверка правильности понимания исполнителем поставленной задачи
* Оценка имеющихся в распоряжении исполнителя ресурсов для достижения цели (время, знания и навыки, полномочия, материалы и т.д.)

**2. Промежуточный контроль** (в процессе выполнения задачи)



* Коррекция действий, ресурсов, целей. Система обратной связи.

**3. Заключительный контроль** (по итогам выполнения задачи)

* Оценка результата на соответствие первоначальным критериям задачи
* Предоставление обратной связи сотруднику, разбор «полётов» (цель – закрепить успехи, исключить повторение ошибок в будущем).

Анализ работы сотрудников

1. Выявите расхождения между реальным и желаемым поведением сотрудника.

Например: *Срок подачи отчета – до 15 числа каждого месяца, Степан регулярно задерживает его на 2-3 дня в течение уже 3 месяцев.*

1. Определите, какая проблема стоит перед вами – сотрудник «не способен» или «не желает» выполнять работу.

Это **ключевой шаг** вашего анализа. Для определения типа проблемы выясните три вещи:

1. Знает ли ваш сотрудник о том, *что* он должен *делать* и каковы Ваши ожидания по поводу *качества* его работы?
2. Сможет ли сотрудник выполнять работу, если он захочет добиться результатов (достаточно ли у него квалификации)?
3. Хочет ли сотрудник выполнять свою работу (есть ли у него мотивация делать это)?
4. Убедитесь, что сотрудник правильно понимает требования к выполнению поставленной задачи (сотрудник должен четко понимать, что конкретно он должен делать, к какому сроку, какие у него есть для этого ресурсы и как будет оцениваться/измеряться его результат).
5. Следующий шаг – определить и устранить не зависящие от сотрудника препятствия в его работе. Например, спросите себя, все ли необходимые материалы / информация своевременно поступают к сотруднику. Зачастую сотрудники теряют некоторые навыки из-за того, что долгое время не практикуются в них. Возможно, возникшая проблема связана с отсутствием или недостаточностью знаний или навыков у сотрудника в определенной сфере. В этом случае необходимо обучить сотрудника.
6. Если задача слишком сложна/масштабна для одного сотрудника, рассмотрите возможность разделить ее на несколько более мелких подцелей, которые сотрудник должен выполнить последовательно. Либо продумайте, как можно объединить усилия нескольких исполнителей для достижения общей цели.

Если Вы выяснили, что сотрудник способен выполнять работу на должном уровне, но не хочет этого делать, подумайте, каким образом можно повысить его мотивацию на выполнение работы (см. далее материалы настоящего руководства).

Почему результат сотрудника не соответствует требованиям руководителя

Распространенные причины несоответствие результатов заданным критериям:

НЕХВАТКА НАВЫКОВ



* Навыки полностью отсутствуют
* Не хватает практики
* Не хватает дополнительного обучения

Ответственность лежит на руководителе – он должен обучить сотрудника необходимым навыкам

НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ

* Сотрудник не знает, чего от него ждут



* Не имеет необходимой свежей информации
* Не знает, как применить имеющуюся информацию

Ответственность лежит на руководителе – необходимо предоставить сотруднику информацию или обучить его собирать и использовать информацию

МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ



* Необходимое поведение, на самом деле, вызывает наказание (напр. вопросы воспринимаются как признак некомпетентности, инициатива наказуема, и т.п.)
* Недостаток личной мотивации сотрудника

Ответственность разделена между руководителем и сотрудником – необходимо совместное обсуждение

ЛИЧНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОТРУДНИКА



* Эмоциональное состояние и здоровье
* Физическое здоровье
* Стиль жизни

Ответственность лежит на сотруднике – он сам должен разрешить свои проблемы

ПРОБЛЕМЫ В ОКРУЖАЮЩЕЙ ОБСТАНОВКЕ И СИТУАЦИИ



* Неверно организован процесс работы (организационные барьеры, дублирование функций, нереалистичные цели и т.п.)
* Отсутствуют адекватные инструменты работы и необходимые ресурсы

Ответственность лежит на руководителе – необходимо изменить ситуацию

Обратная связь сотрудникам

**Обратная связь** — информация о поведении человека в прошлом, которую Вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его действия в будущем.

Виды и назначение обратной связи

**Позитивная**обратная связь служит для того, чтобы дать оценку эффективному поведению сотрудника и тем самым укрепить данную линию поведения человека в подобных ситуациях.

В случаях позитивной обратной связи говорится о том, *что* было сделано хорошо, *почему* это было хорошо, и к *каким* положительным *результатам* привели действия сотрудника.

**Негативная** обратная связь служит для передачи оценки неэффективного поведения и направлена на изменение действий сотрудника.

В этом случае указывается на то, *что* было предпринято неверно, *каковы альтернативы* действий в данной ситуации и *почему альтернативы* могли бы быть *лучше*, чем то, как поступил ваш сотрудник. ВАЖНО! Не переходите на личность, а критикуйте только действие которое было сделано неверно (к примеру, «ты не правильно сделал!», вместо этого скажите: «задание выполнено не верно/не полностью/не правильно»). В таком случае сотруднику будет легче принять такую обратную связь.

**АЛГОРИТМ ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

**Шаг 1.** Спросите собственную оценку человека (как он сам оценивает результаты своей работы)

**Шаг 2.** Опишите конкретную ситуацию и поведение сотрудника (конкретные факты).

**Шаг 3.** Поясните, к каким последствиям привели конкретные разбираемые в ходе беседы действия. Если необходимо, скажите о своих чувствах.

**Шаг 4.** Договоритесь о том, какого поведения Вы ожидаете в дальнейшем.

**как давать позитивную обратную СВЯЗь / ПООЩРЯТЬ**

**1. Что было сделано удачно?**

**Конкретный пример поведения человека.**

* **Необходимо избегать обобщений типа:***«Ты хорошо справился», «Ты молодец!»*
* **Лучше говорить:***«Ты написал отличный отчет, из которого очень хорошо видны основные виды деятельности и достигнутые результаты, а так же – проблемные области и предложения по решению»*

**2. ПОЧЕМУ Я СЧИТАЮ, ЧТО ЭТО действие УдАЧНО?**

**Комментарии к конкретному примеру поведения человека.**

* **Необходимо избегать обобщений типа:** *«Этот отчет удачный, так как к нему больше нечего добавить…»*
* **Лучше говорить:***«Этот отчет удачный, потому, что на его основе мы сможем успешно разработать детальную программу нашей дальнейшей работы на следующий период»*

**3. что можно сделать, чтобы закрепить / продолжить/ расширить успех?**

**Вопрос / предложение по дальнейшим действиям для закрепления / продолжения успеха.**

* **Необходимо избегать обобщений типа:** *«Продолжай в том же духе»*
* **Лучше говорить**: «*Смог бы ты показать свой отчет Петрову и предложить ему использовать тот же формат для его отчетов?*»

**позитивнАЯ обратнАЯ СВЯЗь – Рекомендации**

Для того чтобы сделать Вашу **позитивную обратную** связь более действенной:

* Выражая свою похвалу сотруднику, выделяйте определенный аспект поведения, конкретную тенденцию – дайте понять, что в его действиях Вы цените больше всего (например: соблюдение установленных сроков, высокая продуктивность, приверженность качеству, готовность работать сверхурочно для достижения результата).
* Указывайте подчиненному на позитивные последствия его действий. Дайте ему понять, почему Вы так цените его успех и почему для Вас так важно, чтобы он повторился: расскажите о том влиянии, которое этот успех будет иметь на Вас, на вашу команду, на организацию в целом.
* Выражайте свои чувства – говорите об удовлетворении, радости или восхищении по поводу действий подчиненного.
* Четко и ясно сообщайте подчиненному, какого поведения ему следует придерживаться в дальнейшем.
* Ищите любые возможности поощрить сотрудника за конкретные виды позитивного поведения. Развивайте в себе привычку видеть ситуации, заслуживающие поощрения. При такой поддержке Вами нужного поведения подчиненные будут чаще его демонстрировать.
* Попросите коллег и подчиненных, которым Вы доверяете, поделиться мнением о том:

1. Как часто Вы хвалите подчиненных?

2. Видите ли Вы вклад отдельных людей в общий успех?

3. Цените ли Вы этот вклад?

4. Являются ли Ваши похвалы откликом на конкретные достижения или вызваны благополучным положением дел в целом, хорошим настроением?

**как давать НЕГАТИВНУЮ обратную СВЯЗь / КРИТИКОВАТЬ**

**1. Что было сделано неудачно?**

**Конкретный пример поведения человека.**

* **Необходимо избегать обобщений типа:** *«Ты вечно опаздываешь»*
* **Лучше говорить:** *«Сегодня ты пришел на работу позже на 15 минут, а вчера на 30»*

**2. Что послужило причиной неудачи?**

* **Необходимо прояснить, с чем связано поведение человека:** *«С чем связаны твои опоздания?»*

**3. ЧТО МОЖНО БЫЛО БЫ СДЕЛАТЬ в этой ситуации?**

**Конкретные вопросы / предложения по изменению поведения.**

* **Необходимо избегать обобщений типа:** *«Необходимо прекратить опаздывать»*
* **Лучше говорить:** *«Возможно, стоит выходить из дому на 15 минут раньше, чтобы успеть на автобус»*

**4. Как именно возможно осуществить предложенные изменения?**

**что человек намерен сделать, чтобы изменить /исправить ситуацию?**

* **Необходимо избегать обобщений типа:***«Нужно приходить вовремя»*
* **Лучше говорить:** «*Что ты намерен предпринять, чтобы изменить сложившуюся ситуацию?*».

**НЕГАТИВНАЯ обратнАЯ СВЯЗь – Рекомендации**

Используйте эти рекомендации, чтобы повысить конструктивность Вашей **критики** и ее эффективность:

* Уважайте потребность человека в конфиденциальности критики. Старайтесь высказывать свои замечания с глазу на глаз.
* Говорите о поведении сотрудника (например, «Вы на два дня затянули принятие решения по этому вопросу»), а не о его личности (например, «Вы не способны принимать решения и брать на себя ответственность»).
* Говорите сотруднику о конкретных фактах, избегайте обобщений.
* Укажите конкретные негативные последствия действий подчиненного. Известно, что в 90% случаев «безрезультатной» критики начальники отделываются общими фразами («снижение эффективности», «падение морального духа» и т.д.).
* Персонифицируйте свои высказывания – скажите о своих чувствах. Фраза «Я был очень расстроен, когда узнал...» подействует сильнее, нежели безличное восклицание «Это просто недопустимо!».
* Высказывайте Ваши замечания в спокойной форме. Будьте уверены в том, что Вы владеете собой и способны описывать, а не «изливать» Ваши чувства.
* Будьте кратким – сразу переходите к главному и говорите прямо. Помните, что человек хуже воспринимает, когда становится объектом критики.
* Будьте готовы к тому, что сотрудник не сразу признает справедливость Ваших замечаний. Столкнувшись с критикой, люди обычно защищаются, поэтому не стремитесь сразу добиться согласия подчиненного. Просто сообщите ему свою оценку и убедитесь, что он понял ее. Дайте ему возможность обдумать Ваши слова.
* Соблюдайте необходимый баланс позитивной и негативной информации. Перед тем как высказать сотруднику серьезные замечания, скажите несколько слов о тех его качествах, которые Вы цените. Начиная с замечаний, выскажите в конце разговора свою общую уверенность в способности подчиненного добиться успеха.
* Стремитесь к диалогу, избегайте чтения нотаций. Дайте подчиненному возможность изложить свое видение проблемы.
* Фокусируйтесь на будущих действиях. Не «зависайте» на выяснении причин совершенных ошибок – это лишь заставит подчиненного искать новые оправдания. Быстрее переходите к вопросам «Что Вы сделаете, чтобы не допустить этого в будущем?».
* Сообщайте подчиненному не только о наказаниях за плохое поведение, но и о выгодах хорошего поведения.
* В конце встречи попросите подчиненного своими словами повторить, что он должен сделать для улучшения результатов. Тем самым Вы не только проверите понимание, но и подтвердите принятия подчиненным обязательств по выполнению задания.

Мотивирование сотрудников

**Мотивирование** — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных потребностей.

**«Пряник» или «кнут»?**

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивирование посредством  ПОЗИТИВНЫХ СТИМУЛОВ (Показать ценность достижения результата) | Мотивирование посредством УГРОЗЫ И ПРИНУЖДЕНИЯ (Показать негативные последствия, если результат не будет достигнут) |
| **Плюсы**   * + Способствует долговременной мотивации, даже в отсутствии менеджера   + Улучшает общий климат в команде   + Способствует росту результативности   + Способствует ускоренному обучению и развитию   + Способствует принятию ответственности | **Плюсы**   * + Быстро   + Дешево   + Действенно (при наличии власти)   + Решает проблему неисполнения |
| **Минусы**   * + Требуется время, на установление доверительных отношений   + Бывает трудно – сделать ценность поощрения достаточно индивидуальной   + При использовании только внешних позитивных стимулов - дорого | **Минусы**   * + Низкая результативность   + Высокая текучесть кадров   + Нездоровый климат в коллективе   + Приписки - Необходимость постоянного контроля   + Несамостоятельность исполнителей |
| **Когда \ для чего применять?**   * + во всех остальных ситуациях | **Когда \ для чего применять?**   * + При нарушении правил и дисциплины   + В ситуациях халатного отношения к работе |
| **Что делать, чтобы  применять эффективно?**   * + Ввести измеримые критерии результата   + Вовлечь исполнителя в их формулировку   + Периодически измерять результат и давать об этом знать исполнителю   + Сделать поощрение достаточно индивидуализированным   + Отдавать приоритет внутренним позитивным мотиваторам | **Что делать, чтобы  применять эффективно?**   * + Ввести измеримые правила   + Периодически отслеживать соответствие поведения правилам и давать об этом знать исполнителю   + Добиться понимания неотвратимости наказания в случае нарушения правил   + Сделать наказание конфиденциальным   + Отдавать приоритет внутренним негативным мотиваторам |

Виды неформальных поощрений

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕ СТОЯТ НИ КОПЕЙКИ:**

1. Простое “Спасибо”, сказанное вовремя.
2. Благодарите за хорошую работу.
3. Показывайте, что Вы замечаете усилия и хорошие результаты своих подчиненных.
4. Благодарите от своего собственного имени.
5. Организуйте выражение благодарности своему подчиненному от вышестоящего начальника: в устной (звонок, встреча) или письменной форме.
6. Приклейте на стол подчиненному разноцветный стикер с выражением благодарности и вашей подписью (“Проект был сделан отлично, Степан!”).
7. Позовите подчиненного в свой кабинет только для того, чтобы выразить благодарность за проделанную работу. Не обсуждайте при этом другие вопросы!
8. Возьмитесь сделать за подчиненного какое-то из неприятных для него дел.
9. Скажите человеку, что его результат очень важен для Вас.
10. Указывайте в отчетах достижения Ваших подчиненных с указанием их имени.
11. Вспоминайте о подчиненных не только, когда они делают что-то плохо, но и когда они делают что-то хорошо.

Мотивация команды



Стремление к достижению

общей цели

Гордость за коллектив, стремление к победе команды, готовность жертвовать личными интересами ради команды

Сплоченность, командный «дух», командные интересы и ценности

Взаимовыручка, нужность друг другу в команде (нужные для общего успеха способности, навыки, качества)

Совпадение интересов сотрудников

(хобби, увлечения, взгляды, ценности)

Если вы хотите укрепить групповую мораль и сплотить группу, запомните **пять правил**:

1. Помогите группе испытать общий успех.
2. Необходимо укрепить доверие членов группы друг к другу, и прежде всего к ее лидеру.
3. Культивируйте чувство принадлежности к группе, активно привлекайте членов команды к общегрупповым мероприятиям.
4. Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу («быть частью команды – престижно и ценно»).
5. Поддерживайте веру в реальность стоящих перед группой целей.

Рекомендации для достижения взаимопонимания

**Основное правило: сначала старайтесь понять другого, а потом - быть понятым!**



**Что мешает взаимопониманию с коллегами, подчиненными, руководителями?**

* **Сосредоточенность на себе, а не на собеседнике**, стремление донести свою мысль ("правду", точку зрения), не убедившись в том, что вы правильно поняли своего оппонента. Общение и сотрудничество может быть гораздо проще и эффективнее, если мы уделим время тому, чтобы понять своего собеседника, прежде чем предложить ему свое решение.
* **Категоричность**. Неготовность изменить свою точку зрения, «черно-белое» мышление (или так или никак, или да или нет, или все или ничего). Часто категоричность возникает у людей, которым тяжело признать свою неправоту и в результате они предпочитают упрямо стоять на своем.
* **Эффект ореола**. Часто мы делаем ошибочные выводы о человеке и его намерениях, исходя из своего прошлого неудачного (или удачного) опыта: "Да все они такие!", "По одному его виду было понятно, чего он добивается", "Был у меня похожий клиент/сотрудник/случай...", "Я знаю, как себя вести с такими..." и т.п.

**Как достичь взаимопонимания?**

1. **Используйте навыки активного слушания**. Демонстрируйте собеседнику, что вы искренне заинтересованы его словами, для вас важно его мнение и вы следите за ходом его мысли. Воспринимайте не только информацию и содержание слов собеседника, проявите сопереживание его чувствам, эмоциям.
2. **Используйте парафраз**, чтобы убедиться, что верно поняли мысль собеседника. Повторите своими словами, как Вы поняли сказанное собеседником ("То есть вы имеете ввиду, что...?", "Правильно я понял, что вы хотите?...", "Таким образом, вы предлагаете...?" и т.п.).
3. **Проявляйте гибкость** и готовность изменить свое мнение при наличии веских аргументов (помните – ваша задача, не отстоять во что бы то ни стало свое мнение, а найти взаимовыгодное решение, достигнув взаимопонимания).
4. **Делитесь с собеседником не только информацией** (в режиме "говорящая голова"), но и своими эмоциями, чувствами. При этом старайтесь избегать крайностей в проявлении чувств. Это продемонстрирует вашу открытость и искренность, вовлеченность в процесс общения и будет способствовать улучшению взаимопонимания!

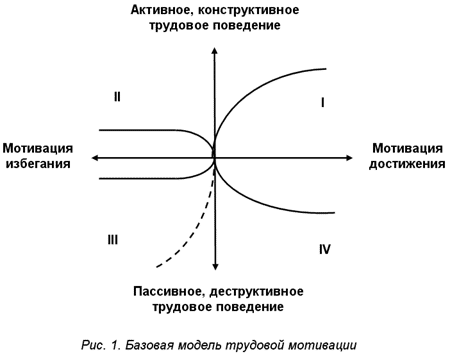
Типологическая модель мотивации В.И.Герчикова

**Модель В.И.Герчикова** разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Типологическая модель В.И.Герчикова (ТМГ) имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации:

Она основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах.

Модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

**Типологическая модель (рис. 1)** строится на пересечении двух осей — мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.



Оси мотивации и трудового поведения делят поле на четыре части, в концепции Герчикова они названы "квадранты".

**I квадрант.** Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только "естественными" пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

**II квадрант.** Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

**III квадрант.** Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и "работе по правилам" (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и "разжечь" их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

**IV квадрант.** Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

**Описание типов**

Автор разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). И основная мысль его теории заключается как раз в том, что, так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы. Пять мотивационных типов данной концепции с их краткой характеристикой представлены ниже.

**Мотивация достижения характерна для четырех типов.**

**1. Инструментальный тип.** Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

**2. Профессиональный тип.** Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

**3. Патриотический тип.** Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

**4. Хозяйский тип.** Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации – вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), по и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

**Мотивация избегания характерна для одного типа.**

**5. Избегательный тип.** Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств, благосклонность руководителя и "халяву".

**Зато он удобен:** ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнительность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Конфликты в работе

**Причины возникновения конфликта.** Отличие конфликта от конструктивного спора и переговоров отличается в наличии негативного отношения собеседников друг к другу (ты-плохой или твой отдел – плохой). Задача руководителя – оставаться конструктивным по отношению к собеседнику (не допускать возникновения взаимной неприязни) и постараться перевести разговор на обсуждение проблемы, «оставив за бортом» взаимные обвинения (нападающий – оправдывающийся/защищающийся, нападающий – контрнападающий).

**Почему конфликт легко становится неуправляемым?** При нарастании напряженности поведением людей все больше управляет бессознательное. Чем больше уровень конфронтации, тем дальше назад откатывается взрослый человек. И наступает момент, когда он опускается до уровня годовалого ребенка, способного только кричать. В такой ситуации невозможно действовать, сначала нужно вывести участников из подобного состояния.

**Механизм возникновения конфликта:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Позитивное отношение к другому (нет обвинения) | | |
| **СОРЕВНОВАНИЕ**  **ИГРЫ**  Между людьми есть противоречие (кто прав, лучше, сильнее)  Есть противодействие (меряемся силами, способностями, выясняем, кто победит)  Позитивное отношение друг к другу (нет личной неприязни) | **СПОР, ДИСКУССИЯ, ПЕРЕГОВОРЫ**  Между людьми есть противоречие (разные точки зрения на ситуацию, проблему)  Нет противодействия (идет обсуждение точек зрения, нет цели победить – есть цель решить проблему и прийти к соглашению)  Позитивное отношение друг к другу (нет личной неприязни) | **СОТРУДНИЧЕСТВО, СОГЛАСИЕ**  Между людьми нет противоречия (нет потребности доказать, кто прав, лучше или сильнее)  Нет противодействия (нет борьбы или спора, т.к. нет противоречия)  Позитивное отношение к другому (нет личной неприязни) |
| **КОНФЛИКТ**  Между людьми есть противоречие (разные точки зрения на ситуацию/проблему)  Возникает противодействие (отстоять свою правоту, переубедить, победить в споре)  Есть негативное отношение к оппоненту (я хороший, а ты плохой/виноватый) | **НАЧАЛО КОНФЛИКТА**  Между людьми возникает противоречие (разные точки зрения на ситуацию/проблему)  Нет противодействия (пока нет цели победить, доказать свою правоту, переубедить оппонента)  Есть негативное отношение к оппоненту (ты виноват, ты плохой) | **ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ**  Между людьми нет противоречия  Нет противодействия друг другу  Есть негативное отношение к другому (лично или как представителю компании – ты плохой, ты виноват в проблеме) |
| Негативное отношение к другому (обвинение) | | |

**Что делать если возникает предконфликтая и конфликтная ситуация**

1. признать право человека на эмоциональное поведение (дать выпустить пар, согласиться с эмоциями);

2. оставаться в позиции «Взрослого» (с осторожностью использовать роль «Заботливого родителя», если человек ожидает сочувствия);

3. отделить проблему от конкретного человека (это не про вас/организации);

4. перевести разговор с поиска виновных и взаимных обвинений на обсуждение конкретной проблемы и вариантов её решения.

**СХЕМА 4С. ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ НАПРЯЖЕНИЯ**

|  |  |
| --- | --- |
| **СЛУШАТЬ**  ***(быть внимательным)*** | Во время общения с собеседником поддерживайте его зрительным контактом, киванием головой и открытой позой. Не перебивайте. Перед ответом сделайте паузу. |
| **СОГЛАСИТЬСЯ**  ***(присоединиться к чувствам)*** | Если собеседник взволнован, сердит или расстроен, покажите ему, что вам небезразличны его эмоции. Для этого назовите его чувства. Скажите собеседнику, что сожалеете, что сложилась такая ситуация. Важно не разделять проблему на «Мы-Они», поэтому не используйте фразы, например: *«Я Вас понял», «Сожалею, что у Вас так произошло», «Я понял вашу проблему»* и т.д. Вместо этого скажите: *«Согласен, это неприятно», «Да, данная ситуация, может серьезно не устраивать»* и т.д.  На этом этапе у собеседника формируется **доверие**. |
| **СПРОСИТЬ**  ***(уточнение проблемы)*** | Выслушав собеседника, постарайтесь предельно четко сформулировать его проблему и назвать её. Получите подтверждения от него, что вы правильно поняли его проблему.  Задайте уточняющие вопросы, чтобы понять причину проблему. Используйте для этого открытые, альтернативные (или/или) и закрытые вопросы (да/нет).  Важно демонстрировать собеседнику свою заинтересованность и желание помочь, а не превращать разговор в допрос.  Резюмировав рассказ собеседника, уточните, верно ли вы его поняли (получите подтверждение ваших слов). Используйте технику «ПАРАФРАЗ» (см. ниже) |
| **СКАЗАТЬ**  ***(показать варианты)*** | Расскажите собеседнику, чем конкретно Вы можете сейчас предложить. При необходимости, подробно и доброжелательно объясните собеседнику, почему Вы предлагаете именно это решение проблемы. Если сейчас у Вас нет готового решения, возьмите паузу и договоритесь о точном времени, когда дадите ответ. После этого уточните, какие еще вопросы остались у собеседника.  **Если собеседник не готов** принять предложенное решение, оставайтесь доброжелательны, примите отказ («Да, я Вас понимаю») и предложите пригласить руководителя, чтобы вместе разобраться в проблеме и найти решение. |

Техника «Парафраз»

**Парафраз** – это психологическая техника повторения (резюмирования) важных для клиента мыслей и чувств.

**Что дает парафраз:**

* У собеседника возникает ощущение, что его понимают и слышат;
* Возможность профилактики конфликта;
* Перевод обсуждения/спора/конфликта в конструктивное русло;
* Возможность проверить свои предположения о проблемах собеседника и достичь взаимопонимания.

**АЛГОРИТМ применения парафраза**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. ВВОДНЫЕ СЛОВА | Вы говорите, что...  Если я Вас правильно понял...  То есть Вы хотите сказать, что...  Вы имеете ввиду...  То есть, ... Значит, ... |
| 2.ПОВТОРЕНИЕ (резюмирование)  СЛОВ СОБЕСЕДНИКА | На этом этапе необходимо постараться полностью избавиться от собственных эмоций, оценок (хорошо/плохо), отложить их на потом |
| 3. ПАУЗА! | Дайте собеседнику возможность подтвердить, что Вы его поняли правильно, или парафразируйте еще раз до полного понимания |

**ВВОДНЫЕ СЛОВА ДЛЯ ПАРАФРАЗА**

1. То есть…
2. То есть Вы хотите сказать, что…
3. Значит, Вы хотите сказать, что…
4. Вы хотите сказать, что…
5. По Вашему мнению…
6. Из того, что сейчас прозвучало…
7. Вы считаете…
8. Вы думаете…
9. Вы полагаете…
10. Другими словами Вы…
11. Вы утверждаете, что…
12. Из Ваших слов следует…
13. Вы говорите, что…
14. Значит…
15. Таким образом…
16. Таким образом, Вы считаете, что…
17. Вы имеете в виду…
18. Можно сказать, что…
19. Вы утверждаете, что…
20. Вы говорите о…
21. Иными словами…

Психология людей в конфликтной ситуации

**Американский психолог Эрик Берн** – автор знаменитой книги «Игры, в которые играют люди», в которой он изложил свой подход к описанию поведения людей – трансактный анализ.

Согласно подходу Берна, поведение людей и их взаимоотношения с другими во многом зависит от той роли (психологической позиции), которую они выбрали. Всего таких ролей (позиций) три:

|  |  |
| --- | --- |
| Роль / позиция человека | Типичные проявления поведения человека |
| **Родитель** | Человек, действующий из позиции «Родителя» учит других, как что-то нужно делать, направляет, читает нотации, оценивает, осуждает/критикует, считает, что всё знает и понимает, не сомневается в правильности своего мнения, за всех отвечает, со всех требует. |
| **Ребёнок** | Человек, действующий из позиции «Ребёнка» очень эмоциональный, непредсказуемый, обидчивый, требующий внимания, протестующий, творческий, нелогичный, зачастую инфантильный (ожидающий, что проблему решат за него), не соблюдающий общие правила, импульсивный. |
| **Взрослый** | Человек, действующий из позиции «Взрослого» логичен, рассудителен, тщательно взвешивает слова и аргументы, устойчив к провокациям, давлению, свободен от предрассудков и самообмана, не поддается чужому влиянию и манипуляции. |

Конфликты чаще всего проявляются собеседниками через позиции «Родитель» и «Ребенок».

|  |  |
| --- | --- |
| Конфликтныйсобеседник | Конструктивная роль/позиция |
| «Ребенок»  «Родитель» | «Взрослый» |

Важно понимать, что роли не зависят от пола, возраста человека или его семейного положения. На выбор человеком роли/позиции влияют различные факторы - особенности его характера, воспитания, жизненного опыта, а также настроение, конкретная ситуация и действия других людей.

Один и тот же человек в зависимости от ситуации и отношения к нему, может вести себя из совершенно разных ролей. Вам важно распознать, кто сейчас перед вами – Взрослый собеседник, собеседник-Родитель или собеседник-Ребенок и в зависимости от ситуации, выбрать правильную тактику действий, для этого читайте ниже.

**Критикующий «Родитель»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Формулировки** | **Интонация**  **Манера говорить** | **Выражение лица**  **Положение тела**  **Жесты** |
| «Вам нужно…»  «Вы должны…»  «Ни в коем случае…»  «Это ваши проблемы…»  «Это ваша работа/обязанность…»  «Очень плохо…»  «Нужно делать так…»  «Слушайте!»  «Вам нужно лучше работать!»  «Ваша точка зрения неправильна…»  «Это чистой воды безобразие!»  «Да, но…» | снисходительно  надменно  иронично  обвиняющее  нравоучительный тон  громко  резко  оскорбленно  с отвращением  приказывая | наморщенный лоб  жесткий, неодобрительный  взгляд  оценивающий взгляд  неодобрительное покачивание головой  мотает или критически покачивает головой  упирается руками в бедра или держит руки перед грудью  самодовольные жесты |

**Поведение вообще:**автоматически судит и оценивает (например, других людей), ищет виноватых, не терпит возражений (спорит), наказывает, употребляет специальную, профессиональную лексику или, иностранные слова, которые его собеседник не знает, всячески старается продемонстрировать свой авторитет.

**Заботливый «Родитель»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Формулировки** | **Интонация**  **Манера говорить** | **Выражение лица**  **Положение тела**  **Жесты** |
| «Вот это хорошо, молодец!»  «Я очень хорошо вас понимаю…»  «Бывает, просто не сразу разобрались…»  «Не переживайте вы так…»  «Ну вот, теперь другое дело…»  «Это не ваша вина…»  «Не беспокойтесь, все будет нормально...» | тепло  успокаивающе  сочувствующе | обеспокоенное  участливое  довольное  умиротворенное  отдающее  улыбающееся  принимающее  ободряющее  примиряющее  открытая поза  рука на предплечье |

**Характерное поведение:**помогает, признает другого, разрешает, утешает, успокаивает, ценит, беспокоится, готов помочь, оберегает, ободряет, благосклонен, учит.

Нередко собеседник сначала выступает в роли критикующего «Родителя» (осуждает, наказывает, критикует), а затем становится заботливым «Родителем» (наказав, жалеет и успокаивает). Это часто проявляется в конфликтных ситуациях, где собеседник сначала обвиняет, критикует, стараясь доказать свое превосходство, а после того, как добьется своего или конфликт угасает, проявляет «снисходительность», старается сгладить ситуацию, пожалеть, успокоить оппонента.

**«Ребенок»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Формулировки** | **Интонация**  **Манера говорить** | **Выражение лица**  **Положение тела**  **Жесты** | |
| «Здорово! Класс!»  «Не знаю, а может…»  «Я хочу…»  «Я просто хотел бы…»  «Ну, если понравится, тогда куплю…»  «Я уже устал…»  «Давайте быстрее, я очень спешу!...»  «О, а это что за функция?!...»  «А мне это точно подойдет?...» | бурная  переливающаяся  громко и звонко  открыто  сердечно  смеясь | | любопытное  взволнованное  «хитрое»  воодушевление  «горящие» глаза  «живая» мимика (яркие эмоции)  активная жестикуляция |

**Характерное поведение:**формулировки направлены на собственную персону, хочет, хвалится, не, заботится о реакции окружающих, спонтанный, любопытный, творческий, небрежный, непосредственный, открытый, веселый, печальный, искренний, шутливый, нетерпеливый, поддразнивающий,, демонстрирующий себя, выходящий из себя.

**«Взрослый»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Формулировки** | **Интонация**  **Манера говорить** | **Выражение лица**  **Положение тела**  **Жесты** |
| «Что конкретно Вас заинтересовало…?»  «Если использовать этот материал, то возможно…»  «Для этих целей оптимально подойдет…»  «Каким образом это работает?»  «Я думаю…»  «Какие конкретно задачи можно решить с помощью этого?...»  «Я думаю, это возможно…»  «У меня не было опыта работы с этим инструментом…»  «Я думаю, этих характеристик вполне достаточно для…»  «По сравнению с предыдущим вариантом, этот…» | по существу, конкретно  уверенно  без надменности  без заносчивости  нейтрально  спокойно  ясно и четко  бесстрастно  без подчиненности  без угрозы | лицо обращено к партнеру  прямо  глядя в глаза  задумчиво  внимательно  сосредоточенно  активно слушая  прямая осанка  корпус наклонен вперед  прямая посадка головы  спокойная походка |

**Характерное поведение:**собирает информацию, осмысливает и применяет (включая и собственный опыт), рассматривает и сравнивает альтернативы, находит решения, открыт для других мнений, формулирует цели, подводит итоги, спокоен, внимателен, логичен.

Психология людей в конфликтной ситуации

Какую роль выбрать?

Вам важно не только уметь определять, в какой роли находится собеседник во время разговора, но и уметь самому выбрать соответствующую роль для эффективного и бесконфликтного общения.

Роль **«Заботливого Родителя»** предполагает сочувствие и сопереживание другому человеку, она эффективна, когда требуется успокоить или поддержать собеседника. Но следует помнить, что не каждый готов принять заботу и поддержку (например, если собеседник находится в агрессивной позиции «Критикующий Родитель»).

Ролью **«Ребенка»** Вам следует пользоваться с осторожностью. Она может быть эффективна для поддержания позитивной атмосферы общения, если собеседник также действует из позиции «Ребенка» (но только в том, случае если его действия конструктивны). Некоторые неосознанно используют роль «Ребенка» в конфликтных ситуациях (виновато улыбаются, говорят «я не знал…», стараются вызвать жалось к себе, соглашаются с обвинениями, признают ошибки и идут на необоснованные уступки, чтобы избежать ухудшения ситуации).

**Роль «Критикующего Родителя» недопустима** с вашей стороны. Она лишь провоцирует конфликты и усиливает их.

**Роль«Взрослого» должна быть вашей ведущей ролью**. Это спокойное, рассудительное, уважительное и конструктивное отношение к собеседнику в любой ситуации, стремление найти решение проблемы с «холодной головой», без обвинений или оправданий.

**Роли «Родителя» и «Ребенка»** предполагают эмоционально-личностное общение и в меньшей степени задействуют рациональное, логическое мышление (что зачастую провоцирует или усиливает конфликты). В этих ролях трудно остаться «с холодной головой» и легко вовлечься в различные сценарии конфликта.

**Роль «Взрослого»** исключает эмоциональные и импульсивные действия, это позиция «Независимого арбитра», который заинтересован в решении задачи/проблемы, а не поиске виновных или оправдания своих действий/ошибок.

**Сочетания ролей (таблица)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Возможные роли** | | | |
| **Роли собеседника** | Критикующий родитель | Заботливый родитель | Ребёнок | Взрослый |
| Критикующий Родитель | ý | ý | ý | þ |
| Ребёнок | ý | **!** | **!** | þ |
| Взрослый | ý | ý | ý | þ |

|  |  |
| --- | --- |
| ý | Опасное/неэффективное сочетание ролей |
| **!** | Условно-эффективное сочетание ролей |
| þ | Оптимальное/эффективное сочетание ролей |

Эффективные и неэффективные действия при конфликте

**Собеседник – «Критикующий родитель»**

*Примеры фраз:*

«*Это вы мне должны сказать, почему у вас так безответственно относятся к работе!!!*»

«*Вы хоть имеете представление, с кем Вы говорите?!!*»

«*Да кто вас вообще спрашивает?!*»

«*А почему вы не знаете?*» / «*Да откуда вы это можете знать-то?*»

«*Это ваша задача – своевременно предоставлять эту информацию! Вы должны качественно и быстро формировать этот отчет!*»

«*Ну, это ваша вина/проблема, вот вы и думайте, как её решить/исправить!*»

**Неэффективные роли:**

* 1. Критикующий Родитель (усиление конфликта, конфронтация, игра «кто кого переспорит», взаимные нападки и обвинения)
  2. Заботливый Родитель (может вызвать раздражение или вероятность, что собеседник воспримет ваше поведение как стремление угодить и начнет требовать необоснованных преференций)
  3. Ребёнок (если начать оправдываться – «Виноватый ребенок», то собеседник может начать продавливать нужное ему решение, если вы занимаете позицию оправдывающегося ребенка – «я тут ни причем, это…», собеседник еще больше будет усиливать давление и требовать наказания/признания вины).

**Эффективная роль:**

1. Взрослый (не поддается на провокации, сохраняет конструктивный настрой, направлен на поиск решения проблемы/задачи, а не виновных).

**Собеседник – «Ребёнок»**

*Примеры фраз:*

*«Ну почему так долго?!! Я уже устала вас ждать!»*

*«Я буду жаловаться в Роспотребнадзор/прокуратуру/…! »*

*«Но мне нужен именно этот день!»*

*«Вот сейчас приедет руководитель и решит/разберется…»*

*«Я не знаю… а вы что посоветуете / а вы как считаете?!»*

*«А мне никто не сказал, что нельзя одновременно нажимать на эти кнопки!»*

*«Ой, а вот мне еще нужно, чтобы…»*

**Неэффективные роли:**

1. Критикующий Родитель (провокация/усиление конфликта)
2. Ребёнок (провокация/усиление конфликта)

**Условно-эффективная роль:**

1. Заботливый родитель (роль может быть эффективна в самом начале общения, помочь снизить эмоциональный накал и успокоить собеседника через сопереживание и сочувствие). *Существует риск*, что собеседник воспримет ваше поведение как слабость и попытается использовать в своих интересах.

**Эффективная роль:**

1. Взрослый

**Собеседник – «Ребёнок»** *(примеры ответов)*

*Фраза собеседника: «Ну почему так долго?!! Я уже устала вас ждать!»*

Ответ из позиции «**Ребёнка**»: «А мне тоже некогда!», «А я тоже, знаете, без дела не сижу тут!», «Ой, простите! Совсем забегался!»

Ответ из позиции «**Критикующего родителя**»: «Надо было раньше сказать, а не затягивать! Вы же видите, как у меня много работы! Я вообще-то без дела не сижу»

Ответ из позиции «**Заботливого родителя**»: «Простите, пожалуйста! Я вижу, как долго вы ждёте, я скоро сделаю, хорошо?!»

Ответ из позиции «**Взрослого**»: «Спасибо за ваше терпение! Предоставлю всю необходимую информацию сегодня в 12:30. Договорились?»

**Собеседник – «Критикующий Родитель»** *(примеры ответов)*

*Фраза собеседника: «Я буду жаловаться в Руководству/Роспотребнадзор/Прокуратуру/Трудовую инспекцию/суд …! »*

Ответ из позиции «**Ребенка**»: «А я тоже напишу на вас жалобу!», «Да, пожалуйста!», «И что дальше?!».

Ответ из позиции «**Критикующего родителя**»: «Сначала разговаривать нормально научитесь, а потому уже пишите!», «Вы закон почитайте, писать собрались…», «Вы что тут мне, еще угрожаете?!».

Ответ из позиции «**Заботливого родителя**»: «Да зачем же так ругаться?! Давайте мы с вами сейчас спокойно во всем разберемся!», «Мы сейчас все с вами решим – не нужно ничего никуда писать!», «Я вас очень хорошо понимаю – это никуда не годится! Давайте я вам помогу, мы сейчас во всем разберемся и все уладим…».

Ответ из позиции «**Взрослого**»: «Ситуация, действительно, неприятная, полностью с Вами согласен. Давайте во всем разберемся по порядку…»

Развитие эмоциональной гибкости

**Ассертивность**- это способность выражать и защищать свои чувства, взгляды и мысли конструктивно, что даёт возможность общаться с людьми ясно, конкретно и при этом учитывая интересы и реакции собеседника.

Ассертивность представляет собой своеобразную "золотую середину" между пассивностью и агрессивностью – двумя заведомо проигрышными стратегиями.



**Плюсы ассертивного поведения:**

* Психологический баланс и гармония.
* Уважение от окружающих.
* К твоему мнению прислушиваются и принимают
* Искреннее общение и забота о вас.
* Уверенность в себе и в будущем.
* Меньше конфликтов и раздражения.
* Высокая дисциплина и порядок в делах.
* Больше положительных дел за меньшее время

**Принципы ассертивного поведения:**

* Принятие на себя ответственности за свои слова, действия и свою жизнь.
* Самоуважение и уважение к другим людям.
* Эффективное общение: честность, открытость, прямота, умение сказать то, что вы думаете, не расстраивая собеседника.
* Уверенность, позитивная установка.
* Умение слушать и понимать услышанное.
* Достижение компромисса. Найти такой выход из ситуации, который устроит всех.

**Используйте техники**

Ассертивность является навыком, который можно развить, если каждый день применять стратегии на практике. Вот некоторые из них:

1. **Сломанная пластинка.** Будьте настойчивым и повторяйте снова и снова, чего вы хотите, не раздражаясь и не повышая голос. Придерживайтесь своей точки зрения.

2. **Бесплатная информация.** Научитесь слушать собеседника и считывать бесплатную информацию, которую он вам дает. Она позволит вам приводить доводы, обращаясь к высказанным собеседником фразам.

3. **Раскрытие информации.**Ассертивно раскрывайте информацию о вас — о том, что думаете, ощущаете и как относитесь к информации, которая идет от собеседника.

4. **Затемнение.** Эта техника поможет справиться с поступающей критикой. Не отрицайте критику и не идите в контратаку – мысленно проговорите «Возможно, вы правы, но я сам себе судья»

5. **Согласитесь с правдой.** Найдите в критике то, что является правдой и согласитесь именно с этой частью.

6. **Согласитесь с тем, что возникло недопонимание.** Выявите возможную правду в критикующем заявлении и согласитесь с этим.

7. **Согласитесь в принципе.** Скажите: «Это имеет смысл».

8. **Выработайте компромисс.**

**9. Техника английского профессора.** Суть этой техники в том, что вы все делаете и говорите от своего лица, вы можете согласиться на что-либо, но это будете уже не вы, а кто-то другой. «Я не могу отпустить вас раньше с работы, потому что я такой человек».

10. **Уважительный отказ.** Умение отстоять свое мнение, не испортив отношений с собеседником.

Механизм мотивационной беседы с сотрудником

Если при постановке задачи или обсуждении проблемы сотрудник демонстрирует неуверенность, сомнения относительно своей способности справиться с задачей, рекомендуется воспользоваться следующей схемой:

1. **Спросите сотрудника, с чем конкретно связаны его опасения**, неуверенность в результате ("чего не хватает, чтобы справиться с проблемой/задачей?", "что нужно/должно произойти, чтобы ты смог справиться с проблемой/задачей?" и т.п.). Внимательно выслушать ответ сотрудника.
2. **Определите, являются ли опасения сотрудника обоснованными** (действительно ли у него не хватает знаний/навыков для того, чтобы решить проблему/задачу).

Если неуверенность сотрудника связана с отсутствием знаний/навыков - рекомендуется использовать методы наставничества, например "TELL - SHOW - DO", чтобы обучить сотрудника (52 стр.)

Если неуверенность сотрудника - следствие его страха неудачи (при наличии необходимых знаний и навыков), переходите к п. 3

1. **Приведите несколько примеров** похожих ситуаций, где сотрудник был успешен (если это новая, незнакомая ситуация, то приведите пример, как в других незнакомых ситуациях сотрудник добивался успеха).
2. **Развенчайте негативные «мифы»**, которые уже построил себе сотрудник («Я никогда не смогу …», «У меня не хватит для этого….»)
3. **Согласитесь с теми сложностями**, которые реально ждут сотрудника в связи со сложившейся ситуацией (задачей, проблемой).
4. **Совместно с сотрудником разработайте план действий** по преодолению сложившейся ситуации (при этому побуждайте его как можно больше предлагать собственных идей и вариантов решений, помогайте только тогда, когда сотрудник в тупике).
5. **Предложите собственную помощь** сотруднику в решении определенных вопросов (но не предлагайте сделать работу за него!). Нужно создать ощущение поддержки, но не гарантированного решения всех проблем.
6. **Спросите, есть ли какие-то вопросы** у сотрудника. Обсудите с ним имеющиеся вопросы.
7. **ВАЖНО!** В завершении беседы скажите сотруднику о том, что **не нужно бояться сделать ошибку** ("не ошибается тот, кто ничего не делает", "я тоже ошибался", "ошибаться - можно, главное делать выводы и стараться не совершать ту же ошибку дважды" и т.п.).

Механизм «воспитательной» беседы с сотрудником

Если сотрудник неоднократно демонстрирует проявление безответственного и безынициативного поведения и по результатам Вашего наблюдения, делает это осознанно, используйте метод воспитательной беседы:

1. **Обозначьте цель беседы вначале разговора** ("*Нам необходимо обсудить твое отношение к работе*", "*обсудить результаты твоей работы*" и пр.).
2. **Сформулируйте (по возможности, кратко и ясно), что конкретно** Вас как руководителя не устраивает в поведении сотрудника ("*За последние три месяца результативность твоей работы снизилась*", "*Меня беспокоит твое отношение к результатам своей работы / командным результатам / нововведениям, которые внедряются в компании*", "*Меня волнует твое поведение в командной работе*" и т.п.)
3. **Приведите конкретные примеры и факты**, подтверждающие нежелательное поведение сотрудника.
4. **Расскажите о негативных последствиях данного поведения** (почему безынициативность / безответственность - это плохо и неприемлемо для компании, чем это вредит подразделению, команде). Основная мысль, которую нужно донести до сотрудника: в нашей компании и в моей команде такое поведение неприемлемо и не поддерживается.

*"Я хочу, чтобы ты понял, что когда в компании внедряются изменения, выжидательная и пассивная позиция сотрудников недопустима. Такое отношение не только тормозит работу компании и отрицательно влияет на прибыль, но и вносит разлад в работу нашей команды."*

*"Когда сотрудник начинает искать виновных или оправдания за свои недоработки, ссылаться на внешние обстоятельства, помехи и прочее - это означает, что он не готов принять ответственность за свои действия. Для нашей компании и для меня, как руководителя такое поведение сотрудника является неприемлемым"*

1. Расскажите сотруднику, **какого поведения Вы ожидаете** от него в будущем. Донесите до него правила, которые приняты в Вашей команде (пример см. на стр. 25), используйте примеры для иллюстрации своих слов.
2. **Выразите уверенность** в способности сотрудника измениться.

*"Я верю, что тебе по силам изменить свое отношение к этой ситуации, изменить свои привычки, чтобы мы больше не возвращались к этому вопросу"*

1. **Предложите свою помощь и поддержку** сотруднику.

*"Если у тебя возникнут сложности или нужен будет совет - ты всегда можешь обратиться ко мне"*

Обучение сотрудника – передача своего опыта

**Цели и задачи наставника**

**Цель работы наставника -** помочь молодому специалисту максимально быстро и эффективно адаптироваться к работе в компании и научиться успешно решать свои профессиональные задачи.

**Что для этого нужно?**

**Задачи наставника**

1. Познакомить новичка с коллективом сотрудников, помочь "влиться" в команду;
2. Познакомить новичка с правилами, культурой, традициями Компании, помочь их понять и принять;
3. Познакомить новичка со своими рабочими обязанностями, помочь овладеть нужными для работы знаниями и навыками, научить самостоятельно и результативно решать профессиональные задачи;
4. Выявить сильные и слабые стороны новичка, помочь ему проявить свои таланты и преодолеть свои недостатки (или уменьшить их влияние на работу).

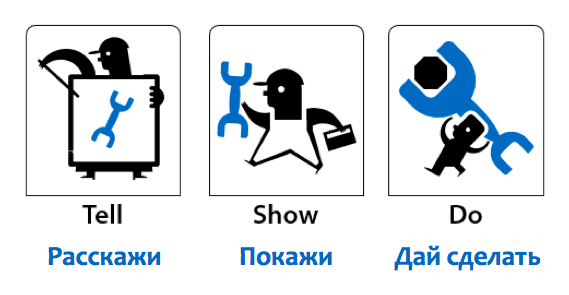
Чтобы эффективно оказывать помощь в развитии, необходимо владеть рядом умений. Каждое из этих умений вносит свой вклад в эффективное наставничество. В различных ситуациях и при решении различных задач, одно может оказаться более значимым, чем другое, однако в целом они все одинаково необходимы для успешного взаимодействия с партнером по развитию.

* **Установление контакта**
* **Активное слушание**
* **Постановка развивающих целей**
* **Умение задавать развивающие вопросы**
* **Позитивное переформулирование**
* **Развивающая обратная связь**
* **Умение вдохновлять и ставить задачи, бросающие вызов способностям новичка**

Обучение сотрудника – передача своего опыта

Передача опыта – действия наставника, направленные на помощь молодому специалисту в овладении определенным способом действия.

**Основной алгоритм развития сотрудника:**



1. Наставник определяет, какому элементу деятельности должен научиться молодой специалист.
2. **РАССКАЖИ**

Наставник рассказывает содержание выбранного элемента деятельности молодому специалисту.

Наставник задает вопросы молодому специалисту, проверяя, как он усвоил информацию. Молодой специалист своими словами пересказывает содержание элемента деятельности.

1. **ПОКАЖИ**

Наставникдемонстрирует молодому специалисту реализацию элемента деятельности. Он показывает, как нужно выполнять задание, комментируя по ходу дела, какой шаг он выполняет.

Наставник спрашивает, что было непонятно. Наставник просит выделить элементы в выполнении задания, которые показались молодому специалисту наиболее важными. Наставник спрашивает, что нового по отношению к рассказу молодой специалист узнал из наблюдений.

1. **ДАЙ СДЕЛАТЬ**

Молодой специалист сам выполняет задание. Наставник может попросить сотрудника сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы.

Наставник дает конструктивную обратную связь молодому специалисту.

**«Золотые» правила овладения новыми навыками**

Не зря считается, что новыми навыками трудно овладеть. Факты говорят о том, что мы обычно гораздо более эффективно приобретаем новые знания, чем научаемся применять их на практике. Мы предлагаем вам несколько простых советов, которые помогут овладеть любым новым навыком с минимальными затратами.

Правило 1. Одновременно можно обучиться только одному   
элементу нового навыка.

Для начала берите какой-либо один элемент сложного навыка. Не переходите к следующему, пока не будете уверены, что хорошо справляетесь с первым.

Правило 2. Опробуйте новый способ поведения, по крайней мере, трижды.

Никогда не судите, эффективен ли новый способ поведения, пока не попробуете его, по крайней мере, трижды.

Правило 3. Сначала количество, а потом качество.

Практикуясь, сосредоточитесь на количестве: часто используйте новую технику. Не беспокойтесь за качество ваших высказываний: произносите ли вы все это гладко или есть более совершенные формулировки. Качество придет с практикой. Используйте новые элементы поведения достаточно часто, и качество появится.

Правило 4. Берите для практики наименее значимые ситуации.

Всегда начинайте овладение новой техникой с безопасных ситуаций, до тех пор, пока вы не освоите данную технику. Не используйте значимых встреч по продаже для выработки новых навыков.

**Правила наставничества**

**Развивайте партнерство**

Выстраивайте отношения доверия и взаимопонимания с молодыми специалистами, чтобы они хотели работать с Вами. Доверяя Вам, они будут больше прислушиваться к Вам.

**Работайте один на один**

Наставничество – это персональное развитие конкретного человека. Давайте обратную связь «с глазу на глаз», ставьте задачи, бросающие вызов способностям молодого специалиста, ободряйте его, когда он терпит неудачу или сталкивается с препятствиями.

**Ориентируйте молодых специалистов учиться для самих себя**

Вы не можете постоянно находиться рядом с молодым специалистом – вовлеките его в деятельность по саморазвитию. Научите его извлекать уроки из собственного опыта, самостоятельно получать от окружающих обратную связь и полезную для развития информацию.

**Управляйте ресурсами и учите использовать все возможности**

Определите и помогите молодому специалисту преодолеть барьеры, которые препятствуют поступательному развитию, откройте пути получения нового опыта, которые Ваш подопечный не смог бы открыть без Вас.

**Поддерживайте настойчивость и упорство**

Формируйте и поддерживайте у молодого специалиста упорство и внутреннюю дисциплину до тех пор, пока новое поведение не станет для него естественным.

Навыки наставника

**Навык установления контакта**

Первый шаг наставника - установление доверительного контакта с молодым специалистом, который позволяет начать продуктивное взаимодействие и создать взаимную заинтересованность в его дальнейшем продолжении. Основная цель установления контакта — создание благоприятной и дружественной атмосферы для дальнейшего взаимодействия.

#### Условия установления контакта:

* настроенность на конструктивное общение;
* взаимное доверие;
* равноправие позиций в разговоре, отсутствие давления «сверху».

Чтобы установить контакт с новичком, наставнику необходимо демонстрировать ***уважение***, ***позитивное отношение*** и ***искренний интерес*** к своему подопечному всеми возможными способами: в словах, жестах, поступках.

**Навык активного слушания**

«Активное слушание» — это способы поведения, позволяющие адекватно понимать собеседника и одновременно показывать ему свое внимание и доброжелательность. Активное слушание повышает эффективность общения, позволяет избежать недоразумений, конфликтных ситуаций и ошибок.

Важно не просто слышать и понимать собеседника, но и давать ему понять, что Вы проявляете к нему искренний интерес. Еще важнее выносить из этого контакта важную для Вас информацию полностью и без искажений.

#### Основные навыки и поведенческие проявления активного слушания представлены в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| **Навыки** | **Поведенческие индикаторы** |
| Внимание | * Контакт глазами * Сосредоточенность на словах собеседника |
| Активное слушание | * Внимательное молчание — умение просто внимательно слушать, проявляя интерес и не перебивая. * Уточнение — задавание уточняющих вопросов в ситуациях, когда Вы не уверены, что точно поняли собеседника. («*Будь добр, поясни еще раз…*») * Резюмирование — подытоживание основных мыслей собеседника («*То есть ты говоришь/имеешь ввиду, что, …*») * Эмпатия — стремление понять мысли и чувства собеседника, его позицию и мнение, а также причины его поведения и возможные его последствия («*Мне кажется, я понимаю причину твоего сомнения…*») |
| Невербальное поведение | * Жесты и позы, показывающие доброжелательное и заинтересованное отношение к собеседнику |
| Память | * Удержание информации, полученной от собеседника |

**Навык постановки развивающих целей**

Данный навык складывается из нескольких элементов:

1. Умение правильно формулировать рабочие цели, например, пользуясь критериями SMART.
2. Умение находить именно те цели развития, которые:

* будут продвигать новичка к достижению его профессиональных и личных целей;
* будут ему интересны;
* будут лежать в «зоне его ближайшего развития» (т.е. будут трудны, но посильны).

При постановке рабочих задач, наставник должен учитывать их развивающее воздействие, разъяснять молодому сотруднику, как там или иная задача поможет ему овладеть теми или иными нужными знаниями и навыками, которые в дальнейшем помогут сотруднику стать эффективным специалистом.

**Умение задавать развивающие вопросы**

Человек лучше обучается, когда сам находит ответы на свои вопросы, а не получает готовые решения. Поэтому одно из самых важных умений наставника — задавать такие вопросы, которые позволяют новичку самостоятельно придти к решению.

Развивающие вопросы можно задавать в следующих ситуациях:

**1. При постановке целей/ рабочих задач**

Цель вопросов: побудить самостоятельную активность и ответственность сотрудника в отношении достижения своих рабочих целей.

Примеры развивающих вопросов:

*"Как ты считаешь, что нужно сделать для достижения поставленной цели?"*

*"Что тебе может понадобиться для выполнения этой задачи?"*

*"С чего ты планируешь начать (выполнение задачи)?"*

*"Как ты думаешь, этот план реально выполнить за отведенное время или ты бы его подкорректировал? Как?"*

*"Что еще можно сделать, чтобы улучшить результат / избежать ошибок / повысить шансы на успех?"*

**2. При обсуждении промежуточных результатов работы и внесении корректировок**

Цель вопросов: развить способность анализировать эффективность своей работы, развивать гибкость в достижении поставленной цели, своевременно выявлять и говорить о проблемах, обдумывать способы их решения.

Примеры развивающих вопросов:

*"Расскажи, как продвигаются дела? Что ты успел сделать к этому моменту? Над чем сейчас работаешь?"*

*"Есть какие-то трудности/проблемы, которые требуют внимания? Есть идеи, как их решить?"*

*"Что бы ты скорректировал в своем плане работ? Почему?"*

**3. При обсуждении итогового результата работы (в ходе обратной связи)**

Цель вопросов: развить навык самоанализа, ответственности за результат, конструктивной критичности к своей работе, стремления улучшить свои показатели.

Примеры развивающих вопросов:

*"Расскажи, какие у тебя результаты?"*

*"Доволен тем, как ты выполнил работу?"*

*"Как считаешь, что ты сделал особенно хорошо/ что удалось особенно хорошо? Почему ты так решил?"*

*"Как думаешь, над чем тебе еще следует поработать, чтобы улучшить результаты? Что можно было сделать лучше/иначе?"*

**Навык позитивного переформулирования**

Навык позитивного переформулирования крайне важен для наставника в первые месяцы работы с молодым сотрудником. Именно в это время новичок сталкивается с вероятностью совершить большое количество ошибок, прежде чем научится действовать профессионально и эффективно. Большое количество ошибок способно подорвать веру в себя и мешает раскрыть потенциал сотрудника.

Допустим, молодой специалист потерпел неудачу при выполнении поставлено наставником задачи. Что же тут хорошего? Во всяком случае, теперь у него есть опыт и знания, *как не надо* действовать. Это повышает вероятность успеха в будущих проектах.

Эту методику наставники используют очень часто для самых разных задач:

* Чтобы мотивировать человека на развитие;
* Чтобы изменить его отношение, установки к каким-то навыкам и действиям;
* Чтобы вынести полезные уроки из неудач и т.п.

#### Как действовать?

Помочь человеку найти в его прошлом отрицательном опыте положительное содержание и новые возможности для дальнейшего развития и достижения результатов в будущем.

**Умение вдохновлять и ставить задачи, бросающие вызов способностям новичка**

Эффекта в развитии можно добиться, если не просто давать инструкции, но **эмоционально поддерживать и вдохновлять новичка** на решение всё более сложных задач.

Иногда имеет смысл бросить своему подопечному **вызов**, спровоцировать на такие действия и поступки, которые кажутся ему самому чрезмерно трудными, недоступными!

**Навык предоставления развивающей обратной связи**

Обратная связь – это конструктивный анализ результатов работы сотрудника, который позволяет закрепить его успехи, увидеть недочеты и понять, как их преодолеть в будущем.

Давая обратную связь, наставник предоставляете новичку возможность увидеть себя со стороны в той или иной ситуации, помогает ему понять и почувствовать, какое впечатление, реакцию, последствия вызвали его действия (или бездействие).

#### Принципы развивающей обратной связи

1. Конкретная: Относится к конкретным событиям, ситуациям и поведению. Основывается на фактах. Избегает обобщений. Не оставляет возможностей двоякого толкования.
2. Описательная: Описывает поведение, не «вешает ярлыки».
3. Своевременная: Относится к недавней ситуации, которая еще свежа в памяти у Вас и у Вашего собеседника.
4. Сфокусированная: Ограничена по количеству тем, сосредоточена вокруг одной-двух ключевых областей, не пытается охватить слишком много вопросов за один раз.
5. Сбалансированная: Если в поведении человека есть как примеры успеха, так и поводы к улучшению, говорите о том, и о другом, не фокусируясь только на примерах неэффективного поведения.
6. Один на один. Не предполагает присутствия «третьих лиц», особенно в случае негативной обратной связи.
7. Личная. Подчеркните, что Вы выражаете свое личное мнение.
8. Двусторонняя (диалоговая): Дающий обратную связь обязательно задает вопросы, направленные на согласование восприятия ситуации и на прояснение позиции другой стороны по обсуждаемому вопросу.
9. Конструктивная: Ведет к обсуждению будущих действий и возможных вариантов поведения.

#### Схема обратной связи

Шаг 1. Опишите ситуацию, которую Вы хотели бы обсудить.

Шаг 2. Попросите партнера самостоятельно оценить свои действия.

Шаг 3. Дайте свою оценку действий партнера, соблюдая принципы обратной связи.

Управление изменениями в компании

**Дорожная карта управления изменениями для руководителя**

1. **Собрать информацию об изменениях**
   1. Цели и необходимость изменений;
   2. Общий план работ, сроки внедрения;
   3. Ресурсы для внедрения изменений (обучение, техника, материалы и т.п.);
   4. Ответственные и координаторы изменений.
2. **Оценить собственную готовность к изменениям и готовность команды**
   1. Модель ADKAR – выявить и устранить собственные барьеры;
   2. Предварительно оценить готовность команды к внедрению изменений.
3. **Составить план работ по внедрению изменений в подразделении;**
   1. Содержание работ;
   2. Участники;
   3. Сроки выполнения каждого этапа;
   4. Требуемый результат по каждому этапу работ.
4. **Сообщить сотрудникам о предстоящих изменениях**
   1. Подготовиться к встрече с сотрудниками;
   2. Предоставить полную информацию об изменениях;
   3. Объяснить необходимость и пользу от внедрения изменений для компании и сотрудников;
   4. Рассказать о первых шагах;
   5. Выслушать вопросы, возражения, критику;
   6. Ответить на вопросы;
   7. Подвести итоги встречи.
5. **Уточнить готовность каждого сотрудника к изменениям;**
   1. Дополнить свои предположения о готовности команды (по модели ADKAR)
6. **Приступить к внедрению изменений;**
   1. Проводить регулярный мониторинг и анализ процесса внедрения изменений, обсуждение с командой результатов работы, оценивать успехи и решать возникающие проблемы;
   2. Обеспечить команду необходимыми ресурсами и инструментами для работы;
   3. Поддерживать заданный темп изменений;
   4. Обмениваться опытом с коллегами-руководителями;
   5. Заручиться поддержкой успешных и активных сотрудников;
   6. Поощрять команду за достигнутые успехи;
   7. Обращаться за помощью в трудной ситуации.
7. **Закрепить достигнутый успех.**

Управление изменениями в отделе и компании

**Модель ADKAR** – это технология управления изменениями в компании (автор – ДжеффХайят). С помощью модели ADKAR руководитель может самостоятельно оценить барьеры, с которыми могут столкнуться его подчиненные в процессе внедрения изменений, а также определить причины проблем, возникающих в команде по ходу работы.

Пока нет осведомленности - нет желания перемен

Пока нет желания перемен - нет интереса к знаниям

Пока нет интереса к знаниям–сотрудник не способен

Без способностей - нет применения знаниям

Пока успех не закреплен–возможен возврат к старому

**Awareness**(Осведомленность)

Понимание сотрудниками целесообразности и необходимости изменений

**Desire**(Желание)

Желание сотрудников участвовать в изменениях и активно поддерживать их

**Knowledge**(Знания)

У сотрудников возникает интерес к знаниям о том, что и как меняется, как действовать в новых условиях

**Ability**(Способность)

У сотрудников появляется потребность в получении новых навыков и способностей для работы в новых условиях

**Reinforcement**(Закрепление успеха)

Происходит закрепление результатов изменений после завершения преобразований

**Процесс внедрения изменений может «пробуксовывать».**

Решение: **руководителям подразделений необходимо выстраивать индивидуальную работу с каждым подчиненным для того, чтобы обеспечить синхронность изменений и соблюдение сроков их внедрения.**