

Индивидуальный подход к сотрудникам: все выполнено качественно и в срок

Проанализированы причины, связанные с понятием «степень готовности» сотрудника к выполнению поставленной руководителем задачи. Говорится об индивидуальном подходе к каждой категории сотрудников, приводятся конкретные рекомендации, позволяющие достичь необходимого результата

К

аждый руководитель ожидает от подчиненных, что они успешно справятся с поставленной им задачей, то есть выполнят задание вовремя и с нужным результатом. Но на практике так бывает не всегда. Существует множество причин, почему сотрудники не выполняют задание качественно и в срок. Проанализируем причины, которые связаны с понятием «степень готовности» сотрудника к выполнению поставленной руководителем задачи.

Уровень готовности к выполнению задания определим с помощью двух ключевых параметров:

- ▶ наличия знаний и умений для выполнения задания (могу, умею делать — не могу, не умею делать);
- ▶ мотивации на выполнение задания (хочу делать — не хочу делать).

Разделив сотрудников по этим двум критериям, получим четыре категории (см. таблицу).

Итак, у нас есть четыре принципиально разных категории подчиненных и задача руководителя найти к каждому из них свой «ключик», индивидуальный подход, чтобы, во-первых, сотрудник принял поставленную задачу и пошел ее выполнять, а во-вторых, сделал это качественно и в срок. Остановимся на каждой категории сотрудников более подробно.

Сложные сотрудники

Какие же такие «сложные сотрудники» и в чем их принципиальное отличие от остальных членов коллектива? Прежде всего все,

относящиеся к этой категории, не только не обладают необходимым уровнем профессионального развития, то есть не умеют качественно выполнять задачи, но и не хотят этого делать, не желают обучаться и развиваться в профессиональном плане. Чаще всего они ленивы по природе, выполняют самые простые, не требующие усилий задачи. Несмотря на то, что производственные дела коллектива им безразличны, межличностные отношения в коллективе могут их увлекать. По характеру это чаще всего «негативисты», критично настроенные к происходящим событиям, ко многим людям, в том числе к руководителям. Они очень не любят перерабатывать, всегда считают, кто и сколько сделал, и если есть возможность, то непременно переложат свою работу на других.

Тип мотивации такого сотрудника: «Я лучше работаю, если надо мною стоят с кнутом и погоняют».

Если руководитель вызывает к себе сложного сотрудника и ставит перед ним задачу, он может услышать от своего подчиненного в ответ что-то из следующих вариантов:

- ▶ Это не входит в мои должностные обязанности!
- ▶ Почему это должен делать я?
- ▶ Я этого делать не буду!
- ▶ Я буду жаловаться Сергею Николаевичу!

Несмотря на то, что первой реакцией руководителя может быть желание порекомендовать выполнение задачи другому сотруднику, этого делать нельзя,

В.Н. Воронин
ректор ФГАОУ ДПО «Академия стандартизации, метрологии и сертификации (учебная)» (АСМС),
Москва, Россия,
rvgoronina@asms.ru,
д-р психол. наук, профессор

Г.В. Фомичева
преподаватель
ФГАОУ ДПО АСМС,
Москва, Россия

Ключевые слова

мотивация, знания и умения, степень готовности сотрудника, стиль управления, руководство, сотрудники

От редакции. Мы живем в мире, полном противоречий и конфликтов. Чтобы повысить стрессоустойчивость, наладить коммуникативные навыки, выработать позитивный взгляд на мир, человеку нередко требуется психологическая поддержка. Поэтому мы открываем новую рубрику журнала «Психологический практикум», ее цель — помочь научиться управлять своими эмоциями, полноценно жить и работать в современных реалиях, а рекомендации специалистов будут полезны руководителям в искусстве управления.

Таблица
Категории сотрудников предприятия [Employee categories]

Параметр [Parameter]	Сотрудник [Employee]			
	R1	R2	R3	R4
Мотивация	Не могу и не хочу выполнять задание	Хочу, но не могу, не умею выполнить задание	Могу, умею выполнять задание, но не хочу	Хочу и могу выполнять задание
Характеристика знаний, умений	Лентяй, пофигист, негативно настроенный	Новый сотрудник, сотрудник, который получил новые функции, новое задание	Сотрудник, который потерял интерес к работе	Помощник в работе, костяк коллектива, потенциальный резерв кадров
Определение типажа	Сложный	Новичок	Погасшая звезда	Надежный

поскольку этим поступком мы даем понять такому сотруднику, что он может «отстаивать свои права» на невыполнение порученных задач и манипулировать начальником. По сути, руководителю в такой ситуации важно не только заставить подчиненного качественно выполнять работу, но и «пресечь» попытки манипуляций, «отлынивания» от работы.

Так что же нужно сделать, чтобы подчиненный пошел выполнять порученную работу и не «абы как», а максимально хорошо и в соответствии со своими возможностями?

Как правило, такие сотрудники больше всего боятся наказания, страх наказания является для них практически единственной «мотивационной точкой воздействия» (к сожалению, пофигисты и наказаний не боятся). Поэтому руководителю в подобной ситуации следует применить директивный стиль руководства и принуждение без обсуждения и права на отказ как метод воздействия.

При этом директивный стиль руководства будет наиболее эффективным, если выполнить следующие необходимые условия:

- ▶ интонация сдержанная, «стальная», с пристройкой «сверху»;
- ▶ темп речи немного замедленный, с паузами, как будто вы «вбиваете задачу в голову сотрудника»;
- ▶ отсутствие агрессии и крика, поскольку крик чаще всего воспринимается людьми как проявление слабости (кричат от бессилия);
- ▶ осанка выпрямленная, грудная клетка расправлена;
- ▶ фразы короткие и четкие.

Все это создает впечатление уверенного человека, который «не бросает слова на ветер». Лучше всего использовать речевые обороты директивного характера: «ты должен», «ты обязан», «это мое распоряжение», «это мой приказ, он не обсуждается», «это по определению», «надо делать, а не дискутировать» и т.д.

Очень эффективно работает прием с использованием скрытой или открытой угрозы, то есть озвучивание того, что последует за невыполнением поставленной задачи: «Если не сделаешь, то ...».

Кроме того, следует определить более сжатые, чем это необходимо, сроки задания, чтобы искусственно «подстегивать» сотрудника.

Таким образом, руководитель в полной мере использует свой административный ресурс: «Я начальник, и я определяю, кто и что будет делать».

Для закрепления результата воздействия в конце разговора можно спросить: «Что ты сейчас будешь конкретно делать?» Этот вопрос, с одной стороны, направляет мысли сотрудника на выполнение конкретных действий, а с другой — помогает руководителю понять, будет ли его подчиненный что-либо делать или отделается формальными фразами из серии: «Буду работать».

Что нельзя делать руководителю в таких случаях:

- ▶ Дискутировать на тему прав и обязанностей сотрудника.
- ▶ Спорить, доказывая свою правоту.
- ▶ Спрашивать, почему не хочет выполнять работу.