



Книга Как добиться от сотрудников максимальных результатов

Практическое руководство для менеджеров

Брайан Коул Миллер
AMACOM, 2006
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Если вы впервые в жизни собираетесь занять руководящую должность, но при этом не имеете представления о том, как заставить подчиненных делать то, что вам нужно, используйте эту книгу в качестве руководства. В ней подробно рассказывается о том, что и когда должен говорить руководитель подчиненным и как ему следует контролировать их работу. Из нее вы также узнаете, почему начальнику важно установить с сотрудниками доверительные отношения и регулярно беседовать с ними с глазу на глаз, чтобы поддерживать в них ответственное отношение к делу. Прислушавшись к советам автора, вы не только разовьете у себя навыки коуча, но и избежите неприятностей во взаимоотношениях с проблемными сотрудниками. Автор показывает, как следует выстроить общение с такими людьми и оказать им поддержку, при этом не переставая требовать от них результативности. Если вы только что назначили кого-то на руководящую должность или сами недавно стали менеджером, *BooksInShort* рекомендует вам использовать эту книгу как учебник по развитию управленческих навыков.

Основные идеи

- Успех руководителя зависит от его умения добиваться нужных результатов от своих подчиненных.
- Задача менеджера – привить сотрудникам компании ответственное отношение к выполнению работы.
- Для этого сообщайте им свои требования, пробуждайте их интерес, оценивайте результаты, давайте свои отзывы и предупреждайте от ошибок.
- Эта методика способствует профессиональному росту самого менеджера.
- Задачи, которые вы ставите, должны быть конкретными, реалистичными и измеримыми, чтобы вы могли контролировать их выполнение.
- Чтобы ваши сотрудники могли расти и развиваться профессионально, регулярно давайте им отзывы об их работе.
- Последствия ошибки и наказание за нее – это не одно и то же.
- Не делайте выводы об эффективности сотрудника, не выслушав его самого.
- Можно быть строгим начальником, оставаясь при этом человеком, способным сочувствовать другим.
- Письменно фиксируйте содержание бесед, касающихся производительности труда своих подчиненных.

Краткое содержание

Методика воспитания у сотрудников ответственного отношения к работе

Добиваться от сотрудников выполнения поставленных задач и контролировать при этом их работу помогает несложная методика, состоящая из следующих шагов.

- Обозначьте свои требования к сотрудникам.
- Пробудите интерес к работе.
- Оцените результаты.
- Дайте отзывы и комментарии.

- Объясните последствия ошибок.
- Оцените эффективность собственной работы.

Первый шаг: обозначьте свои требования к сотрудникам

Прежде чем требовать от сотрудников ответственного отношения к работе, вы должны определить, что конкретно вы от них ждете. Начните составлять свое представление об этом с изучения общего контекста бизнеса компании в целом. Если нужно, ознакомьтесь с ее учредительными документами, где описаны ее история, структура, миссия, видение и ценности. Прояснив для себя смысл деятельности компании, определите, какую роль в этой деятельности играет ваш отдел или команда. Затем сформулируйте, что должен делать для достижения общих целей каждый из сотрудников.

“Успех любой компании в конечном итоге зависит от того, насколько эффективно она способна организовать коллективную работу по достижению своих целей”.

Составьте перечень задач для сотрудников. Опишите, как, когда, где и почему они должны их выполнять. Ознакомьте с этой информацией своих подчиненных, чтобы у них сложилось четкое представление о том, какую роль их усилия играют в достижении общих целей организации. Объясняя сотрудникам их функции, используйте понятные для них формулировки и аналогии. Чтобы убедиться в том, что вы и ваши подчиненные понимаете суть предстоящей работы одинаково, цели и задачи, которые вы перед ними ставите, излагайте в письменном виде. При этом желательно, чтобы сотрудники сами принимали участие в их формулировке. Когда человек ощущает свою причастность к постановке целей и задач, он усерднее трудится над их выполнением.

“Абсолютно все, что делает персонал организации, должно быть связано с теми стратегическими целями, которые перед ней стоят”.

Цели и задачи, которые вы ставите перед сотрудниками, должны быть конкретными и реалистичными. Кроме этого, они должны побуждать сотрудников к действиям, иметь четкие сроки завершения, а их выполнение – поддаваться количественной оценке. Для постановки рабочей задачи ответьте на следующие вопросы.

1. Что именно должен делать данный сотрудник?
2. Как компания станет оценивать результаты его работы?
3. Реалистична ли поставленная перед ним задача?
4. Входит ли задача в сферу непосредственных обязанностей сотрудника?
5. В какие сроки задача должна быть выполнена? Если у задачи нет срока ее выполнения, то невозможно определить, выполнил ее сотрудник или нет. Цели и задачи, не имеющие срока, – это всего лишь неопределенные пожелания.

Второй шаг: пробудите интерес к работе

Подготовьтесь обсудить задачи с сотрудниками, постарайтесь предугадать их вопросы и обдумайте свои ответы. Согласуйте с каждым сотрудником время для индивидуальной беседы, которую проведите в уединенной, располагающей к общению обстановке. Предупредите человека заранее, что собираетесь обсуждать с ним его рабочие задачи, – возможно, он захочет подготовиться к разговору.

“У вас не должно быть никаких сомнений по поводу того, какой работой будут заниматься подчиненные, в каком объеме или насколько качественно, а также в какие сроки эта работа должна быть завершена”.

Беседуя с сотрудником, подробно опишите, какие задачи перед ним стоят. Уверьте его в том, что всегда готовы обсуждать с ним любые волнующие его вопросы. Следите за реакцией человека на ваши слова, за его жестикуляцией и мимикой. Вы должны вселить в подчиненного веру в то, что поставленные задачи совместными усилиями будут выполнены. Спросите у него напрямую, заинтересован ли он в работе над этими задачами. Не удовлетворяйтесь неопределенным ответом – сотрудники будут стараться выполнить задачи только в том случае, если они твердо выразят свою готовность к этому. Руководителю следует добиться от подчиненного заверения о готовности выполнить работу, высказанного в форме однозначного ответа. Расплывчатые ответы вроде “я постараюсь” или “я сделаю все от меня зависящее” содержат готовые оправдания для неудач. В конце концов, вы ведь не сможете доказать в случае неудачного выполнения задачи, что сотрудник не старался ее выполнить. Устное выражение готовности к работе должно иметь форму “Да, я это сделаю”.

Третий шаг: оцените результаты

Чтобы определить, выполнил ли человек поставленную задачу, вы должны оценить результат его работы, причем сделать это точно, беспристрастно, своевременно, умело, ненавязчиво и без лишних издержек. В идеале оценку результатов следует превратить в автоматизированный процесс. Оценивайте только те параметры работы, которые действительно важны. Сообщайте сотрудникам о результатах вашей оценки, чтобы они могли скорректировать свои усилия в дальнейшем. Объясните людям, какую роль их работа играет для компании в целом. Наконец, сравните продемонстрированные сотрудниками результаты работы с результатами, которые были запланированы.

Четвертый шаг: дайте свои отзывы и комментарии

Сравнение достигнутых результатов с запланированными можно использовать для постановки новых целей и задач. Руководителю следует регулярно давать сотрудникам отзывы на их работу, чтобы те стремились повысить свою результативность. Возможно, иногда вы будете испытывать неловкость, давая негативную оценку действиям сотрудника или сообщая ему напрямую, что он не справился с поставленной задачей. Тем не менее эта неприятная работа входит в сферу ваших обязанностей. Вдумчивое обсуждение с сотрудниками результатов их усилий только укрепит ваши взаимоотношения.

“Выясните мотивирующие факторы своих подчиненных и используйте это знание для управления их деятельностью”.

Честно сообщая людям свое мнение о качестве их работы, вы демонстрируете им заинтересованность в том, чтобы и они, и компания достигли поставленных целей. Тем самым вы получаете возможность устранить недопонимание и сгладить обиды, а также помогаете сотрудникам расти профессионально. Способы преподнесения вашей оценки могут быть различными, и одни из них более действенны, чем другие. Сообщая сотруднику свое мнение о его работе, соблюдайте следующие рекомендации.

- Чем раньше вы поговорите с сотрудником, тем лучше. Не стоит начинать разговор тогда, когда человек чем-то расстроен и не готов воспринимать новую информацию.
- Высказывайте сотруднику свое мнение о качестве его работы только лично.
- Объясните человеку, что ваша задача – не критиковать его, а способствовать его профессиональному росту и развитию.
- Тон беседы подберите, исходя из знаний о характере и предпочтениях сотрудника.
- В разговоре не ходите вокруг да около, а сразу переходите к сути дела. Подкрепляйте свои слова фактами, примерами и цифрами. Старайтесь не делать обобщений и не произносите слов “никогда” или “всегда”.
- Беседуя с сотрудником, избегайте слова “но” – заменяйте его словом “и”. Употребляя “но” и похожие по смыслу слова и выражения (“однако”, “тем не менее” и другие), вы как бы сводите на нет все то положительное, что было сказано до этого.
- Объясните сотруднику, какую роль его работа играет для остальных. Человек должен знать, как его успехи или неудачи отражаются на организации в целом.

“Ваш отзыв о сотруднике должен касаться как его действий, так и их последствий”.

Беседа с сотрудником не должна превращаться в ваш монолог. Расспросите человека о его планах на будущее и проблемах, которые его заботят. Следите при этом за вербальными и невербальными индикаторами эмоционального состояния собеседника. Не выносите поспешных суждений о сотруднике, пока не поговорите с ним. В завершение разговора подведите итог всему услышанному и сказанному, чтобы закрепить взаимопонимание. Если необходимо, расскажите человеку, что он должен сделать для повышения производительности работы. Впрочем, большинство людей имеют собственные соображения по этому поводу и охотно их выскажут, если вы попросите.

Пятый шаг: объясните последствия ошибок

Высказывать свое мнение о работе подчиненных имеет смысл только в том случае, если оно заставляет их лучше работать. Многим людям для этого будет достаточно просто услышать, что вы думаете об их успехах. Однако иногда для того, чтобы сотрудник изменил свое отношение к работе, необходимо напомнить ему, что нежелание выполнять ваши требования не остается незамеченным и имеет негативные последствия.

“Ваши сотрудники – взрослые люди, которые заслуживают достойного и уважительного отношения к себе”.

Речь идет не о наказании. Наказание на самом деле редко действует на человека. Последствия же естественным образом вытекают из действий сотрудника и иногда проявляются без каких-либо усилий с вашей стороны. Скажем, если сотрудник будет работать под открытым небом в дождь, он промокнет. Однако гораздо чаще для того, чтобы сотрудник почувствовал на себе последствия своих ошибок, руководителю приходится принимать определенные меры. Так, если сотрудник продолжает работать под открытым небом вне помещения в грозу даже после того, как вы объяснили ему, что это противоречит нормам охраны труда, вам в этом случае, возможно, придется сделать отметку в его личном деле или же направить его на курсы по обучению технике безопасности.

“Можно быть строгим руководителем, оставаясь при этом сочувствующим и заботливым человеком”.

Показывая подчиненным последствия их ошибок, вы должны руководствоваться не чувством мести, а желанием помочь избежать подобных ошибок в дальнейшем. Угрожать наказанием можно только в том случае, если у вас не осталось другого выбора – например, если человека необходимо подвергнуть взысканию за плохо сделанную работу. Но даже в этом случае постарайтесь уравновесить негативные меры позитивными.

“Вам будет сложно добиться ответственного отношения к работе от других, если чувство ответственности чуждо вам самому”.

Перед тем, как наложить на сотрудника взыскание, проконсультируйтесь с отделом кадров, юридическим отделом или вашим непосредственным начальником о том, согласуются ли ваши действия с законом, корпоративными нормами и любыми относящимися к делу контрактами и договорами. Если сотрудник поставил вас в ситуацию, когда никакого иного выбора, кроме наказания, не осталось, действуйте по следующей схеме.

- Сообщите сотруднику, в чем состоит его оплошность.
- Объясните ему, почему вы должны его наказать, как вы собираетесь зафиксировать недостатки в его работе и какими будут ваши дальнейшие действия.
- Предложите задавать вопросы и будьте готовы ответить на них.
- Расскажите сотруднику, что он должен сделать, чтобы не допускать таких ошибок в будущем. Предложите ему свою помощь или советы.
- Попросите сотрудника еще раз подтвердить готовность выполнять стоящие задачи.
- Назначьте дату следующей беседы.
- Составьте краткое письменное резюме беседы.

Шестой шаг: оцените эффективность своей работы

Последний этап процесса воспитания у сотрудников ответственного отношения к работе – оценка эффективности ваших собственных действий.

Попытайтесь разобраться, насколько аккуратно вы следуете описанной методике, над чем вам надо работать еще усерднее и каких результатов вы смогли добиться. Самооценка должна стать элементом вашего личностного и профессионального развития, а ее результаты, возможно, следует обсуждать с вашим начальником. Овладение методикой воспитания ответственности у сотрудников должно стать одной из приоритетных задач в вашем рабочем плане.

Индивидуальные рабочие планы сотрудников

Методику воспитания ответственного отношения к работе можно использовать как основу для составления индивидуальных рабочих планов. Чтобы индивидуальный рабочий план каждого сотрудника был максимально точным и полным, составляйте его только в письменном виде – тогда и вы, и сотрудник будете относиться к нему гораздо серьезнее. Индивидуальный рабочий план не должен быть чересчур громоздким. В нем следует перечислить незавершенные рабочие задачи, чтобы и вы, и сотрудник могли ориентироваться в том, что еще предстоит сделать. Составляйте индивидуальный рабочий план сотрудника после беседы с ним, чтобы каждый из вас мог внести в него коррективы. План следует составлять с учетом мнения сотрудника, а также исходя из вашего представления о том, над чем он должен работать. Индивидуальный рабочий план сотрудника состоит из следующих разделов.

- Личные данные сотрудника.
- Дата беседы о составлении индивидуального рабочего плана.
- Затронутые в этой беседе темы и вопросы.
- Сфера обязанностей сотрудника.
- Задачи, поставленные перед сотрудником согласно методике воспитания ответственного отношения к работе.
- Действия, которые вы готовы предпринять, чтобы помочь сотруднику выполнить поставленные задачи.
- Ресурсы, имеющиеся в распоряжении сотрудника.
- Даты последующих бесед.
- Подписи (ваша и сотрудника).

“Вместо того, чтобы навязывать сотруднику рабочий план, составленный вами, научите его составлять такой план самостоятельно”.

Индивидуальные планы работы следует показать менеджеру по кадрам или вашему непосредственному начальнику, которые проверят, чтобы их содержание согласовывалось с политикой компании. Впоследствии вместе с сотрудниками регулярно пересматривайте рабочие планы и вносите в них коррективы.

Об авторе

Брайан Коул Миллер – владелец тренинговой компании, специализирующейся на обучении управленческого персонала, автор книги “Руководство по ускоренному формированию команды для менеджеров”.
