



# Эффективный руководитель Часть 2

Как правильно поставить задачу  
подчиненному.

*Чтобы правильно поставить задачу подчиненному  
нужно знать  
ложные предположения менеджера*



## **1. Реальный мир такой, каким видит его менеджер.**

Многие руководители предполагают, что персонал должен понимать их с полуслова («Они же взрослые люди!»). Да, они взрослые, но каждый из них по-своему воспринимает сказанное. При общении с людьми мы используем одни и те же слова, но у каждого из нас возникает своя «картинка» сказанного.

## 2. Все работают ради достижения одних тех же целей.

И



Многие менеджеры подталкивают своих подчинённых: «Стремись к большим заработкам Организация, в которой ты работаешь, хочет, чтобы ты рос, развивался и стал профессионалом в своём деле». На самом деле у каждого человека своя цель. Кто-то хочет просто работать, кто-то хочет расти, кто-то хочет жить с комфортом, кто-то хочет жить свободно и т. д. И при постановке задачи надеется, что торговый представитель действительно хочет выполнить задачу, поскольку хочет стать успешным в организации.

Но это далеко не так — каждый по-своему воспринимает поставленную ему задачу. Кто-то воспринимает ее как стремление к росту, кто-то как очередную проблему от организации. Помните, у каждого из нас свои цели.

### 3. Факты говорят сами за себя и несут одну и ту же информацию для каждого.



Опровергнуть это предположение можно следующим образом. Предоставьте вашим подчиненным всю информацию, которая относится к их деятельности, и спросите: «Как ты можешь оценить свою работу?»

# Этапы правильной постановки задач:



## 1. Задача должна быть конкретной.



Иначе как вы узнаете, что задача выполнена. Продавец должен иметь задачи на день, которые он может трансформировать в задачи по каждому клиенту. Для руководителя магазина/старшего продавца также должны быть задачи на день, которые он может трансформировать в задачи для каждого подчиненного.

## 2. Задача должна быть позитивной.



Требуйте того, что хотите, а не того, чего не хотите получить от подчиненного.

Пример неправильной постановки задачи: «Я не должен видеть тебя без дела, пока не будет выполнен план». При невыполнении задачи подчиненный скорее всего будет скрываться от вас, поскольку вы ему дали установку: «Я не должен видеть тебя, пока...» Правильная постановка задачи: «Сегодня к концу дня я жду тебя в офисе с отчетом о выполнении поставленных задач». Вы тем самым даете установку подчиненному, что вы его ждете. !!! При постановке задачи слова произносите четко, делая логическое ударение, выражая готовность получить то, что вам нужно.

### 3. Проверьте понимание подчиненным поставленных ему задач.



Часто при постановке задачи, руководитель не проводит обратную связь в понимании задачи подчиненным.

После постановки задачи спросите: «Итак, подведём итоги нашей встречи. Как ты понял, что тебе необходимо сегодня сделать?» И слушайте, слушайте, слушайте...

Когда вы научитесь слушать, то узнаете:

- что каждый человек по-своему понимает поставленные ему задачи, и тогда вы сможете своевременно подкорректировать его понимание;
- что человек не всегда хочет выполнять поставленную задачу, и это отражается в его голосе и поведении. В этом случае подчиненному необходимо объяснить, зачем это необходимо делать, т. е. показать важность выполнения задачи.

## 4. Побудите к действию.



После постановки задачи побудите подчиненного к немедленному действию. Например, скажите: «Итак, задача понятна? Тогда вперед!» !!! Часто людям не хватает толчка к действию. Руководитель — катализатор для своих подчиненных. Хотите быть лидером? Побуждайте к действию. Сделайте это прямо сегодня.



## 5. Проконтролируйте выполнение задачи.



Каждый человек стремится к комфорту, и у каждого из нас своя зона комфорта. Когда мы ставим задачи, то мы влияем на зону комфорта человека, и он начинает сопротивляться.

!!! Подчиненный будет с полной ответственностью относиться к заданию только в том случае, если вы его дождались и спросили о выполнении задания в тот же день. И так каждый раз. Если вы один раз не спросили его о выполнении задания или сделали это с опозданием, то в следующий раз подчиненный воспримет задачу как пожелание.

При встрече с подчиненным для проверки выполнения им задачи начните энергично: «Ну, рассказывай о своих сегодняшних достижениях».

Если вы сделаете это энергично, то этим вы дадите подчиненному понять, что ждали выполнения поставленной задачи. По поведению подчиненного вы поймете его внутреннее состояние: «выполнил», «выполнил, но не все», «не выполнил», «мне все равно». Эта информация будет вам полезна для последующих действий в обратной связи.



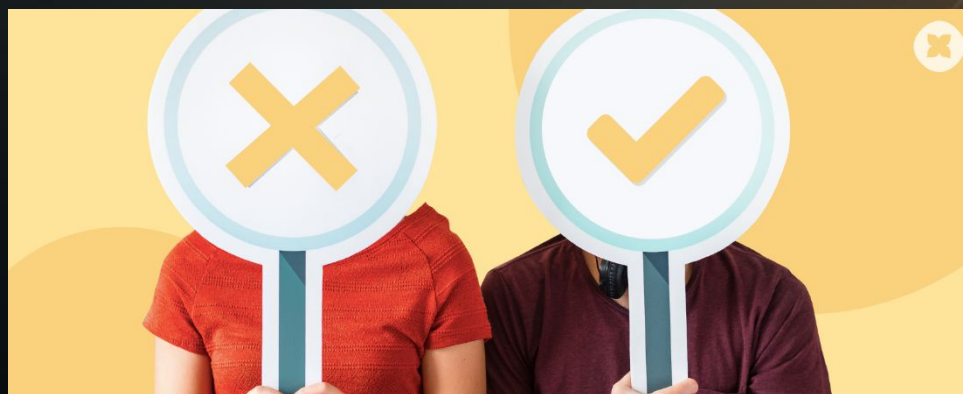
# Этапы правильной постановки задач:

1. Задача должна быть конкретной.
2. Задача должна быть позитивной.
3. Проверьте понимание подчиненным поставленных ему задач.
4. Побудите к действию.
5. Проконтролируйте выполнение задания.

# Как правильно провести эффективную обратную связь



Что Вы хотите получить от обратной связи? Мотивировать подчиненного на выполнение поставленных задач, психологически убить его или сделать так, чтобы он побежал искать другую работу?



Проводите специфичную обратную связь





2. Начинайте обратную связь с положительных моментов
3. Отрицательную обратную связь все воспринимают на уровне собственного достоинства, т. е. мы воспринимаем это как что-то относящееся к нам как к личности.
4. «Убийственность» частицы «но». Если предложение разделить на две части и для связи этих частей использовать частицу «но», то эта частица перечеркивает значимость первой части предложения и выделяет значимость второй части.
5. При проведении обратной связи частичного выполнения необходимо положительные действия выделить на уровне личности, а неудачи выделить на уровне поведения человека.

Будьте внимательны и доброжелательны.



«1:10» в работе с подчиненными похвалы должно быть в десять раз больше, чем критических замечаний

## Как эффективно провести обратную связь:



1. Определите цель обратной связи.
2. Проводите специфичную обратную связь.
3. Подчеркивайте достижения подчиненного.
4. Акцентируйте внимание на том, что осталось сделать.
5. Будьте внимательны и доброжелательны.

# КАК ПОСТУПАТЬ С СОТРУДНИКОМ, КОТОРЫЙ НЕ ВЫПОЛНЯЕТ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ



**Управление** - задать четкое направление персонала, для достижения цели

**Мотивация** - создание выгоды для персонала

**Причины неисполнения задач, поставленных руководителем:**

1. Неконкретность формулировок целей и задач.
2. Непонимание поставленной цели.
3. Нереальные сроки.
4. Плохой контроль за исполнением.
5. Неправильная манера общения руководителя с подчиненным.



# Мотивация



Мотивирует

Достижение

Ответственно  
сть

Признание

Развитие

Материальное  
вознагражден  
ие

Демотивирует

Политика  
фирмы

Стиль  
руководства

# Прежде чем наказать подчиненного за невыполнение задачи:

1. Узнать, была ли задача сформулирована конкретно
2. Определить понимание задачи подчиненным.
3. Определить мотивацию подчиненного



## 4.Выяснить были ли установлены реальные сроки



Есть такая категория задач, которые не исполняются. Это задачи, которые в принципе не могут быть выполнены. Более того, эти задачи действуют на сотрудников крайне отрицательно. Люди начинают понимать, что задачи бывают абсурдные, начинают каждый раз задумываться, а стоит ли вообще стремиться выполнять поставленную задачу.

## 5. Провести предварительный контроль

Руководители часто спрашивают: «Как сделать так, чтобы подчиненные выполняли поставленные задачи, но при минимальном контроле с нашей стороны?» Ответ прост: «Только с помощью регулярного контроля вы сможете добиться выполнения поставленных задач».



## 6. Проводить регулярный контроль

При постановке задачи на месяц контролируйте предварительные результаты минимум один раз в неделю.

При постановке задачи на неделю контролируйте предварительные результаты минимум два раза в неделю.

При постановке задачи на день контролируйте выполнение в течении и в конце дня.



## 6. Предоставить сотруднику право выбора.



При проведении обратной связи в случае невыполнения поставленных задач всегда предоставляйте право выбора. Что это значит? Замените формулировку «вы должны» на формулировку «у вас есть выбор».

## Как поступать с сотрудником, который не выполнил поставленные задачи



1. Проанализируйте, действительно ли задача была поставлена конкретно.
2. Проверьте понимание подчиненным поставленной ему задачи.
3. Подумайте, ответили ли вы на вопрос: «Что получит подчиненный после выполнения задачи?»
4. Удостоверьтесь, что был и установлены реальные сроки и поставлены реальные задачи.
5. Проводите регулярный контроль.
6. Предоставляйте право выбора.

# Гибкость в постановке задач (стили руководства)



## Ученик Хочет-не может

отдавать приказы –  
давать ясные и четкие  
инструкции, а потом  
контролировать  
процесс их  
реализации

## Новичок Не хочет - не может

активно обучать.  
Страх лежит в основе  
снижения мотивации.  
следует  
культивировать  
умение думать  
самостоятельно.

## Специалист Не хочет- может

Построение  
рабочего процесса:  
мотивация

## Звезда хочет-может

Построение рабочего  
процесса: довериться.  
Сотрудник должен  
отправиться в  
свободное плавание.



## Домашнее задание:

1. Какие инструменты мне удачно удалось использовать при постановке задач, контроле и предоставлении обратной связи.
2. Какие инструменты я не могу применить и что мне мешает.
3. Срок выполнения задачи - \_\_\_\_\_ 2021 г