

Методы доведения задач до исполнителя

1. «Похвала одной минуты».

Схема разговора идеально подходит для ситуации, когда нужно положительно отметить действия сотрудника в условиях нехватки времени.

Свыше 87% сотрудников улучшают показатели работы после похвалы, в то время как 40–50% ухудшают их после выговора.

Этот факт подтверждают и исследования Марсиала Лосада, директора консалтинговой компании «LosadaLine - MetaLearning» (США).

Изучая эффективные и неэффективные спортивные команды, Марсиаль Лосада ...пришёл к интересному выводу (10 лет исследований): одним из ключевых факторов успеха для любых команд, чем бы они ни занимались, было соотношение позитивных и негативных моментов во взаимодействии членов команды.

В зачёт шло всё: со знаком «минус» - упрёки, оскорбления, жестокие подколки, наказания, выражение неудовольствия. Со знаком «плюс» - похвала, комплименты, поддержка, одобрение и т. д.

Соотношение позитива и негатива в команде было названо «коэффициентом Лосада» (Losadaratio), и тут же выяснилось, что наиболее эффективны те команды, в которых этот коэффициент находится в зоне от 2,9 до 11,6.

После этого Лосадо провел соответствующие исследования и рабочих коллективов, которые подтвердили такое же соотношение.



Другими словами, команды с коэффициентом ниже 2,9 постепенно деградировали, в промежутке от 2,9 примерно до 7 их эффективность быстро росла, а после 7 - начинала снижаться, и по достижении значения 11,6 и выше команда снова деградировала.

(Источник: Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. (American Behavioral Scientist, 47, 740-765)

Для того чтобы похвала оказала свое благотворное воздействие, надо придерживаться простых правил.

(из книги «Одноминутный менеджер, авторы: Кеннет Бланшар, Спенсер Джонсон)

- ❖ Хвалите подчиненного сразу же после того, как заметили позитив в его работе
- ❖ Скажите, что именно он сделал очень хорошо
- ❖ Докажите на конкретных примерах, что его успешная работа приносит пользу всей компании
- ❖ Стимулируйте подчиненного продолжать в том же духе
- ❖ произнесите такие слова, чтобы человек ощутил вашу поддержку

2. «Выговор одной минуты»

(но есть ситуации, когда нужно и быстро сделать выговор)

Если сотрудник при выполнении работы отклоняется от намеченного пути, руководитель должен вмешаться и сделать замечание, соблюдая при этом следующие правила:

- ❖ Реагировать на ошибку подчиненного сразу же, как только она замечена;
- ❖ Делать замечание наедине;
- ❖ За одну ошибку критиковать только один раз;
- ❖ Давать возможность сотруднику в ходе беседы объясниться;
- ❖ Делать замечание или выговор, только проверив факты.



Правильный выговор состоит из двух этапов:

На первом этапе:

1. Сообщите, что именно подчиненный сделал не так;
2. Однозначно дайте понять, что вы думаете по этому поводу;
3. Сделайте паузу, чтобы подчиненный воспринял информацию.

На втором этапе:

4. Напомните сотруднику, как высоко вы его цените;
5. Дайте ему понять, что на этом выговор окончен и к данному вопросу вы не будете возвращаться.
6. При проблеме главное - что делать, чтобы исправить ситуацию и предотвратить ее в будущем, вопрос «кто виноват» - вторичен.
7. Критике подвергайте только действия сотрудника, оценка личности неприемлема.
8. Говорите только о конкретной ситуации (исключите «всегда», «вечно», «никогда» и т.д.).
9. Дайте собеседнику высказаться.

И все же перед выговором ознакомьтесь еще с этими принципами негативного стимулирования.

3. Принципы негативного стимулирования.

- ❖ Четко формулировать причину наказания и указывать, как можно было его избежать.
- ❖ Не наказывать сотрудника, находясь под влиянием отрицательных эмоций, вызванных его проступком. Необходимо проанализировать ситуацию и установить имеется ли вина сотрудника.
- ❖ Помнить, что несправедливое наказание — сильный демотивирующий фактор.
- ❖ Не следует делать сотруднику замечание, выговор за плохую работу перед всем коллективом - это унижает человека. И вероятность того, что он будет работать лучше, уменьшится. Поэтому, делая выговор, руководитель должен лично говорить с сотрудником и желательно наедине.
- ❖ Не устраивать «разбор полетов» в присутствии подчиненных наказуемого. Последствия показательного «разноса» вполне предсказуемы и практически неисправимы.
- ❖ Не допускать резкого тона.
- ❖ Не наносить личных оскорблений критикуемому.
- ❖ Выяснить точку зрения критикуемого.
- ❖ Проявлять доброжелательность, создаваемую за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого.
- ❖ Не допускать категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего.
- ❖ Делать акцент на возможность устранения недостатков.
- ❖ Демонстрировать готовность прийти на помощь.
- ❖ Планировать совместно с критикуемым принятие мер по устранению недостатков.
- ❖ Не допускать критических замечаний за спиной.
- ❖ Не допускать после критики понижения требований к продуктивности.
- ❖ Прибегать к данной мере как можно реже.



4. 5 «волшебных вопросов» для корректировки действий сотрудника

«Волшебные вопросы» - это комплект, состоящий из пяти вопросов, сила которых заключается в их последовательности:

- ❖ Сначала Вы спрашиваете о замеченном факте, связанным с поведением сотрудника;
- ❖ Потом о его результатах;
- ❖ Затем о том, хотел ли сотрудник именно этого, как это согласовывается с технологией работы и принятыми стандартами
- ❖ В конце Вы говорите о том, что следует изменить или улучшить



Далее пример:

1. Что ты сделал/сказал?
2. Что в результате ты получил? / Что в ответ сделал/сказал клиент? (при наблюдении)
3. Именно этого ты хотел?
4. А как надо было сделать (по алгоритму, по стандарту)?
5. Как ты хочешь сделать это в следующий раз?

Может показаться, что всё вышеперечисленное лежит на поверхности, но как доходит дело до практики, вот тут-то и начинаются сложности...

Чтобы у Вас естественно получалось применять 5 приёмов доведения задач до исполнителей, нужно потренироваться. Отработкой мы займёмся на онлайн-курсе:

«КАК УПРАВЛЯТЬ КОЛЛЕКТИВОМ И ДОБИВАТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ»

Тема доведения задач до исполнителей - лишь небольшая часть Программы этого курса.

Кроме этой темы, на Курсе вы приобретёте навыки:

- адекватной оценки работы сотрудников,
- их эффективной мотивации в зависимости от типажа,
- навыки создания стабильной команды Ваших единомышленников.

Курс стартует 31 мая

и создан для руководителей **ОПТовой** и **РОЗничной** мебельной компании всех уровней.

На курсе информация разбирается на конкретных примерах из работы руководителя мебельной компании. Именно поэтому Вы сможете применить ее в своей деятельности и в результате гораздо эффективнее управлять персоналом, а, следовательно, и продажами.

Пройдите по ссылке и узнайте, каких результатов Вы сможете добиться -

<https://mmkc.su/obuchenie/kurs-po-upravleniyu-prodavtsami/>

Увеличиваем продажи.

Обучаем персонал для мебельной отрасли по всей России и СНГ.