Токнов Н.Ю. , Тихомирова Ю.А.



Статья посвящена вопросам применения соционики в рабочей сфере. Рассмотрен вопрос постановки задачи подчиненным, контроль выполнения работы и мотивация. Рекомендован наиболее комфортный и удобный подход к постановке задач для каждого сотрудника.

Ключевые слова: соционика, ТИМ, функции модели А, стимульные группы, делегирование, постановка задачи, контроль выполнения работы, SMART, SWOT, мотивация.

На работе у многих руководителей, особенно начинающих, часто возникает проблема эффективного делегирования. Задачи, поставленные подчиненному, выполняются не вовремя и не так, как требовалось. Существуют методики, которые по шагам описывают этапы постановки задачи, контроля и обратной связи. Однако, и они дают сбой, поскольку не учитывают индивидуальных особенностей подчиненного. Соционика предлагает более индивидуальный подход, исходя из 16 типов информационного метаболизма.

Рассмотрим общепринятые инструменты делегирования в сочетании с соционическими признаками и малыми группами (дихотомиями и тетратомиями) и увидим, что благодаря индивидуальному подходу увеличивается эффективность работы. В частности, сокращается время постановки задачи, время на контроль, улучшается мотивация сотрудников, повышается производительность отдела в целом.

В этом ключе выделим 3 этапа постановки задачи:

- **Выбор задачи** для делегирования так, чтобы задача максимально реализовывалась при использовании сильных сторон сотрудника, была интересна и мотивировала;
- **Процесс делегирования** должен включать передачу всех важных, ключевых моментов. При этом необходимо поставить задачу так, чтобы она вдохновляла, казалась интересной;
- **Контроль выполнения** задачи связан с выбором правильного метода контроля, чтобы сотрудник чувствовал себя комфортно.

Каждый из перечисленных выше этапов включает следующие блоки:

- Описание рекомендаций из бизнес-литературы;
- Перечисление аспектов соционики, необходимых при постановке задачи на каждом этапе;
- Описание принципа индивидуального подхода за счет объединения рекомендаций из бизнес-литературы и соционических аспектов ТИМа сотрудника.

Выбор задачи

Один из самых распространённых, простых и действенных способов постановки задачи –это применение системы S.M.A.R.T., в рамках которой формулируется задача. Задача должна быть:

- **S (Specific**) Конкретной. Четко сформулированной и понятной.
- **M (Measurable)** Измеримой. У задачи должен быть параметр, по которому можно определить, что результат достигнут.
- **A (Achivable)** Достижимой. Все задачи должны быть выполнимыми, иначе не будут выполняться, произойдет демотивация сотрудника.
- **R (Relevant)** Актуальной. Соответствие задачи поставленной цели.
- **T (Timed)** Ограниченной по времени.

Чтобы правильно подобрать задачу сотруднику, предлагаем использовать SWOT-анализ. SWOT расшифровывается следующим образом:

- **S – strengths**. Сильные стороны сотрудника.
- **W – weaknesses**. Слабые стороны сотрудника.
- **O – opportunities.** Внешние возможности.
- **T – threats.** Внешние угрозы.

Соционический подход помогает определить, основываясь на знании ТИМа подчиненного, сильные и слабые стороны. Достаточно подробно о том, какие задачи лучше ставить описано в книге В. Гуленко «Менеджмент слаженной команды» [5].

Приведем некоторые выдержки:

Экстраверты лучше справятся с задачами	**Интроверты** лучше справятся с зада
- крупномасштабными, предполагающими широкое поле деятельности; - требующими повышенной активности и интенсивных энергозатрат; - первоочередными, требующими оперативного решения.	- локальными, ограниченными или разбитыми на этапы; - допускающими постепенность в своем решении; - требующими глубокой прораб

Шаги делегирования / Соционические аспекты / Название Дихотомии или Тетратомии	Постановка цели			Обратная связь. Работа с возражениями	Обсуждение ресурсов и полномочий	Составление плана и контрольных точек
	Область постановки цели	Мотивация	Способ подачи цели			
Беспечность / Предусмотрительность			+	+		+
Статика / Динамика						+
Этика / Логика	+		+	+		+
Рациональность / Иррациональность			+	+		+
Тактика / Стратегия			+	+		+
Решительность / Рассудительность				+		+
Процесс / Результат			+	+		+
Интуиция / Сенсорика	+		+	+	+	+
Демократия / Аристократия			+	+	+	
Экстраверсия / Интроверсия	+			+		
Уступчивый / Упрямый				+	+	+
Эмотивизм / Конструктивизм			+			
Квестимность / Деклатимность				+		
Позитивизм / Негативизм					+	
Клубы (Вид деятельности)	+					
Группы целеполагания	+					
"Стимул к деятельности (Масти)"		+				
Стиль жизни				+		
Группа восприятия			+	+		+
Стрессоустойчивость				+		

Шаг	ИЛЭ, «Дон Кихот»	
	Рекомендация	Пример общения/Примеры по
Постановка цели	Задача должна быть направлена на логические аспекты деятельности, ориентация на поиск новых возможностей, а не использовании уже известных способов и методов, показать исследовательскую часть, уникальность задачи. Сделать акцент, что позволит реализация упростить, улучшить, систематизировать. Разговор рекомендуется строить «на равных», с начала разговор «по делу», а завершить неформально. Рекомендуется дать время на обдумывание, не требовать принятия быстрого решения, но ограничивать по времени. Передавать информацию посредством кратких формулировок, без лишних подробностей. Детализация вопроса и конкретика только по запросу сотрудника. После постановки задачи прямо спросить у сотрудника, что он думает.	За несколько дней до беседы описат словах без деталей: «Пока подумай Обсудим более детально через неск дать время на обдумывание. При постановке задачи употреблять нестандартная задача; в результате увеличить; никто еще не занимался данной задачи, ты будешь первым; документации, которые могут как-т упростить, наглядно изобразить. В разговоре можно использовать жа После передачи информации спроси Суть уловил? Как ты себе это видиш

Обратная связь. Работа с возражениями	Рекомендуется прямо спросить, что сотрудник думает по поводу задачи, показать готовность к обсуждению, слушать. Обязательно подчеркнуть пределы решения задачи. Все возражения принимать спокойно, дать возможность проговорить варианты решения. Сперва вариантов может быть немного, но после некоторого времени, скорость генерации вариантов возрастет. Выслушать, а далее структурировать. Вместе найти правильный подход.	«Как тебе задача? Требуется время Есть возражения?» «А как эту проблему можно будет п «Может у тебя есть еще вариант, ка проблему с минимальным дискомф «Какие еще подводные камни ты ви «То, что будет там-то - эта не наша ответственности». «Это да, важна проблема, но сейчас задача. Мы поняли, что проблема м сейчас ее не решаем».
Обсуждение ресурсов и полномочий.	Дать информацию к кому сотрудник может обращаться при решении вопроса, кого может задействовать. Так как сотрудник не всегда придерживается иерархии в компании, то сразу обсудить с кем требуется решать конфликтные вопросы, до какого уровня можно подниматься самостоятельно. Оказать помощь в оценке ресурсов, как человеческих, так и финансовых, дать понять, что если что-то будет выходить из-под контроля, то следует сообщить, чтобы ресурсы были пересмотрены, скорректирован новый план действий или сроки выполнения задачи. Дать возможность самостоятельно исследовать, решать задачу, проявить творчество, а не ставить четкое техническое задание для реализации. Поскольку сотрудник – позитивист, то риски нехватки ресурсов будут озвучены через некоторое время.	«С сетевой архитектурой может пом будет отвечать на запрос вовремя – надо уговаривать, искать обходные задача. Он знает об этом» «У тебя будет то-то. Если понимаеш хватает – говори.» «Напомню, что задача нарисовать к архитектуры, а не придумать как вы тебя чего-то не будет хватать для ре «Чем сейчас занимается сотрудник? привлечь его тебе в помощь или…?
Составление плана и контрольных точек	Сделать акцент на прописывании в плане рисков, заложить дополнительное время. Сделать акцент на конкретных значениях, а не динамики изменения. Задачу не рекомендуется разбивать на слишком мелкие блоки, не демотивировать постоянным контролем, отчетами, статусами, однако должно быть достаточное количество опорных точек. Контроль делать лучше по достижению опорной точки и выборочный, с целью напомнить важность задачи. Рекомендуется ставить цель, а выбор метода достижения цели оставлять за сотрудником. Отслеживать корректность и своевременность идей, чтобы качество или идея соответствовала оплате, стоимости проекта. Делать поддержку в оценке и использования ресурсов. Сотрудника лучше ограничивать по срокам, чтобы была возможность проработки лучшего варианта, и не затягивал реализации задачи.	«По твоим оценкам задачу можно с Давай заложим на всякий случай 7 «Цель ты знаешь. Можешь накидат «Давай посмотрим, все ли, кто необ свободны в это время? Не будет ли задач/занятости на других проектах «Контрольная точка 1: существует что без софта»

[redacted]