

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 (Achievable)** 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:

<p>Экстраверты лучше справятся с задачами</p>	<p>Интроверты лучше справятся с зада</p>
<ul style="list-style-type: none"> - крупномасштабными, предполагающими широкое поле деятельности; - требующими повышенной активности и интенсивных энергозатрат; - первоочередными, требующими оперативного решения. 	<ul style="list-style-type: none"> - локальными, ограниченными или разбитыми на этапы; - допускающими постепенность в своем решении; - требующими глубокой проработки

Шаги делегирования Соционические аспекты	Постановка цели			Обратная связь. Работа с возражениями	Обсуждение ресурсов и полномочий	Составление плана и контрольных точек
	Область постановки цели	Мотивация	Способ подачи цели			
Название Дихотомии или Тетратомии						
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 (<u>Масти</u>)"		+				
Стиль жизни				+		
Группа восприятия			+	+		+
Стрессоустойчивость				+		

Сайт: www.mab.ru | Контакт: +7 (495) 790-00-00 | Адрес: Москва, ул. Мясницкая, д. 10/12, стр. 10

Шаг	ИЛЭ, «Дон Кихот»	
	Рекомендация	Пример общения/Примеры по
Постановка цели	<p>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.</p> <p>Сделать акцент, что позволит реализация упростить, улучшить, систематизировать.</p> <p>Разговор рекомендуется строить «на равных», с начала разговор «по делу», а завершить неформально.</p> <p>Рекомендуется дать время на обдумывание, не требовать принятия быстрого решения, но ограничивать по времени.</p> <p>Передавать информацию посредством кратких формулировок, без лишних подробностей. Детализация вопроса и конкретика только по запросу сотрудника.</p> <p>После постановки задачи прямо спросить у сотрудника, что он думает.</p>	<p>За несколько дней до беседы описать в словах без деталей: «Пока подумай».</p> <p>Обсудим более детально через несколько дней, давай время на обдумывание.</p> <p>При постановке задачи употреблять нестандартная задача; в результате ты сможешь ее решить; увеличить; никто еще не занимался данной задачей, ты будешь первым; предоставить документацию, которые могут как-то упростить, наглядно изобразить.</p> <p>В разговоре можно использовать жестикуляцию.</p> <p>После передачи информации спросить: «Суть уловил? Как ты себе это видишь?»</p>

Обратная связь. Работа с возражениями	<p>Рекомендуется прямо спросить, что сотрудник думает по поводу задачи, показать готовность к обсуждению, слушать.</p> <p>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.</p>	<p>«Как тебе задача? Требуется время... Есть возражения?»</p> <p>«А как эту проблему можно будет...»</p> <p>«Может у тебя есть еще вариант, как...»</p> <p>«Проблему с минимальным дискомфортом...»</p> <p>«Какие еще подводные камни ты видишь...»</p> <p>«То, что будет там-то - эта не наша ответственность».</p> <p>«Это да, важна проблема, но сейчас задача. Мы поняли, что проблема мы сейчас ее не решаем».</p>
Обсуждение ресурсов и полномочий.	<p>Дать информацию к кому сотрудник может обращаться при решении вопроса, кого может задействовать.</p> <p>Так как сотрудник не всегда придерживается иерархии в компании, то сразу обсудить с кем требуется решать конфликтные вопросы, до какого уровня можно подниматься самостоятельно.</p> <p>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.</p> <p>Дать возможность самостоятельно исследовать, решать задачу, проявить творчество, а не ставить четкое техническое задание для реализации.</p> <p>Поскольку сотрудник – позитивист, то риски нехватки ресурсов будут озвучены через некоторое время.</p>	<p>«С сетевой архитектурой может помочь... будет отвечать на запрос вовремя – надо уговаривать, искать обходные...»</p> <p>«Он знает об этом»</p> <p>«У тебя будет то-то. Если понимаешь... хватает – говори.»</p> <p>«Напомню, что задача нарисовать... архитектуры, а не придумать как вы...»</p> <p>«тебя чего-то не будет хватать для ре...»</p> <p>«Чем сейчас занимается сотрудник?...»</p> <p>«привлечь его тебе в помощь или...?»</p>
Составление плана и контрольных точек	<p>Сделать акцент на прописывании в плане рисков, заложить дополнительное время. Сделать акцент на конкретных значениях, а не динамики изменения.</p> <p>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.</p> <p>Рекомендуется ставить цель, а выбор метода достижения цели оставлять за сотрудником.</p> <p>Отслеживать корректность и своевременность идей, чтобы качество или идея соответствовала оплате, стоимости проекта.</p> <p>Делать поддержку в оценке и использования ресурсов.</p> <p>Сотрудника лучше ограничивать по срокам, чтобы была возможность проработки лучшего варианта, и не затягивал реализацию задачи.</p>	<p>«По твоим оценкам задачу можно с...»</p> <p>«Давай заложим на всякий случай 7...»</p> <p>«Цель ты знаешь. Можешь накидать...»</p> <p>«Давай посмотрим, все ли, кто необ...»</p> <p>«свободны в это время? Не будет ли...»</p> <p>«задач/занятости на других проектах...»</p> <p>«Контрольная точка 1: существует с...»</p> <p>«что без софта»</p>

Глоссарий терминов. В соционике термины имеют двойную функцию: с одной стороны, это способ делегирования