

ЧЕК-ЛИСТ ТОЧКИ КОНТРОЛЯ

ТОЧКА КОНТРОЛЯ

Сколь бы всеобъемлющими ни были ваши формы отчетности, сколь бы совершенные компьютерные программы вы у себя ни установили, контрольная система все равно останется лишь средством получения необходимой информации, без которой руководитель не может следить за ходом дела. Многие руководители, решая для себя вопрос, как «держать в узде» подчиненных, вряд ли задумываются над тем, какой, собственно, стратегии контроля они станут придерживаться. В результате нередко смешиваются элементы совершенно различных стратегий, что и приводит к бесплодности всех усилий.

Точка контроля - это очевидный, ежедневный результат труда. Именно благодаря точкам контроля работа становится нашим личным пространством. Именно точки контроля позволяют превратить работу в игру, имеющую четкие правила и результаты.

КАК КОНТРОЛЬ МЕНЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ ТВОЕЙ КОМАНДЫ

Как только какая-либо сфера деятельности организации оказывается в поле зрения контрольной системы, персонал стремится всячески улучшить положение дел. Причин тому несколько, и главные из них следующие:

1. Совершенствование контроля означает, что высшее руководство считает эту сферу важной и заслуживающей особого внимания.
2. Обычно руководство использует информацию контрольной системы при оценке деятельности своей команды. Поэтому, стремясь оставить о себе наилучшее впечатление, подчиненные стараются проявить себя.
3. Большинство людей любят видеть результаты своего труда, а контрольная система позволяет сделать их более наглядными, и чем лучше работник справляется со своей работой, тем большее удовлетворение он испытывает.

Казалось бы, чего еще желать — введение усовершенствованного контроля само по себе обеспечивает более энергичное выполнение своих обязанностей. Все это так, но возникает вопрос: а на что, собственно, тратится эта дополнительная энергия?

Вопрос не риторический, ибо нередко персонал тратит больше энергии и изобретательности на то, чтобы «обмануть» систему, чем на повышение производительности и качества работы.

ПРИМЕР

Как-то одна крупная правительственная организация потребовала, чтобы каждый сотрудник заполнил специальную анкету — подробное описание рабочего дня (с точностью до 20 минут). Таким мероприятием руководство хотело обратить внимание сотрудников на необходимость более рационального использования рабочего времени. Кроме того, ставилась задача собрать информацию о том, сколько времени тратится на выполнение отдельных операций. Увы, результат оказался совсем не тем, на который рассчитывали: персонал воспринял анкету как попытку ужесточить режим рабочего времени и решил разыграть дирекцию. Работники собрались вместе и под общий хохот начали состязаться в том, кто ухитрится записать в свою анкету побольше выполненных заданий. Нечего и говорить, что эти записи не имели ничего общего с реально выполненной работой. Почему так произошло? Скорее всего из-за того, что руководство организации выбрало неправильную стратегию контроля.

Многие руководители, решая для себя вопрос, как «держать в узде» подчиненных, вряд ли задумываются над тем, какой, собственно, стратегии контроля они станут придерживаться. В результате нередко это приводит к бесплодности всех усилий. Исследования показали, что руководителю желательно придерживаться определенных правил по работе с точками контроля.

ПРИМЕР ЕЖЕДНЕВНЫХ ОТЧЕТОВ СОТРУДНИКОВ В MALIK SPACE:

Продавец:

1 ч 52 минуты (Количество времени, которое менеджер говорил с клиентом)

6 счетов (Количество счетов, которые менеджер выставил за день)

76400 рублей (Количество денег в кассе, которые менеджер принес в течении дня)

Маркетолог:

VK: 456 переходов / 45 заявок / 9000 рублей потрачено / 200 рублей за одну заявку

FB: 236 переходов / 26 заявок / 4940 рублей потрачено / 190 рублей за одну заявку

Instagram: 241 переход / 21 заявка / 4410 рублей потрачено / 210 рублей за одну заявку

Яндекс: 136 переходов / 13 заявок / 2080 рублей потрачено / 160 рублей за одну заявку

Google: 91 переходов / 9 заявок / 2430 рублей потрачено / 270 рублей за одну заявку

ПРАВИЛА НАЗНАЧЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ И КОНЕЧНЫХ ТОЧЕК

1. Первая промежуточная контрольная точка проводится в максимально короткий период после постановки цели и первых движений по ее реализации, для контроля правильного направления движения и получения обратной связи.
 2. Одна или несколько срединных контрольных точек (в зависимости от продолжительности проекта) для фиксирования и анализа выполнения тех задач, которые были спланированы на этот период.
 3. Предытоговая промежуточная контрольная точка проводится в заранее спланированное время для максимально возможной корректировки и концентрации действий, целью которых является выполнение поставленных целей в срок.
 4. Конечная контрольная точка проводится в назначенное для выполнения цели время, как контролирующая выполнение, так и для анализа извлечения уроков.
- Контрольная точка – это не наказание, это мотивация человека, акцент на достижениях, это обучение и направление человека к цели, определение его слабых сторон и выработка программы их уменьшения...

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ - НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ С ТОЧКАМИ КОНТРОЛЯ.

ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ?

Обратная связь — это процесс получения комментариев о конкретных действиях, ситуациях, спорных вопросах, процесс сбора реакций на конкретные действия человека, с целью получить объективную картину об этих действиях.

Еще одно условие, которое отличает обратную связь от разговора в курилке, это конструктивность или безоценочность. Конечная цель обратной связи — помочь человеку в развитии.

КАК ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?

Прежде всего, ваш мотив — помочь человеку. Прежде чем давать обратную связь, ответьте себе на два вопроса.

Зачем я это делаю? Как это поможет человеку?

В процессе обратной связи, помните о следующем:

1. Концентрируйтесь на поведении человека, а не на личности;
2. Делайте упор на тех аспектах поведения, которые человек реально может изменить;
3. Будьте конкретны;
4. Используйте наблюдения, не делайте выводов;
5. Давайте обратную связь так скоро, как только возможно после события;
6. Будьте ясны в своих мотивах;
7. Давайте как положительную, так и отрицательную обратную связь;
8. Не перегружайте человека информацией.

Кроме того, рекомендуется перед тем, как давать обратную связь, представить себя на месте подопечного, и продумать вашу реакцию на его, соответственно, реакцию на вашу обратную связь. Будьте готовы ко всему.

ПРАВИЛА ФОРМУЛИРОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Убедитесь, что собеседник готов воспринимать сказанное Вами.
- Обратная связь должна быть своевременной. «Разбор полетов» двух Трехмесячной давности больше похож на сведение счетов или шантаж, и, скорее всего, вызовет оборонительную реакцию подчиненного.
- Не забывайте, что наши действия (в том числе интонации и не вербальное поведение) оказывают зачастую больший эффект, чем слова. Один из самых крупных штрафов за пререкания с судьей в истории бейсбола был наложен на человека, который, по иронии, не сказал ни слова, показав все свое отношение в простом и выразительном жесте.
- Соблюдайте баланс между положительной и отрицательной оценкой. Начинать следует с «хорошей» части. При этом критика не должна перечеркивать, перевешивать похвалу.
- Обратная связь должна даваться не только по результату выполнения задания, но и в ходе деятельности. Результат — лишь внешнее проявление множества взаимодействующих факторов, которые составляют корень явления. Давая обратную связь «в процессе», Вы можете влиять на них по отдельности.

КАК РЕАГИРОВАТЬ НА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Одна из сложностей в даче обратной связи заключается в том, что мы зачастую испытываем страх по поводу того, как человек воспримет ту информацию, которую вы ему сообщите. Вы должны научить своих подопечных простейшим правилам получения обратной связи, а так же вы сами должны быть готовы получить обратную связь. Ваш подопечный может выказать желание прокомментировать ваши действия. В таком случае, это отличный способ как наладить отношения, так и получить ценную информацию для самостоятельного развития.

МОДЕЛЬ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. Слушайте. Нельзя прерывать того, кто дает обратную связь. Слушайте внимательно то, что вам говорят. Было бы здорово, если бы вы использовали технику активного слушания.

Пример: Хорошо... понятно... ага

2. Проверьте, правильно ли вы всё услышали. После того, как закончили говорить, проверьте степень вашего понимания, используя технику перефразирования.

Пример: Итак, выговорите о том, что когда я сказал, что только идиот мог наделать столько ошибок в документе, руководитель управления персонала покраснела?

3. Старайтесь не занимать защитную позицию. Случается так, что обратная связь не приятна, и причиняет боль. Даже если это положительная обратная связь, мы по привычке склонны отталкивать ее. Контролируйте свои чувства.

Пример: Спасибо. Никто мне раньше не говорил о моей улыбке.

4. Попросите привести пример. Человек, который дает вам обратную связь, может нарушить правила дачи обратной связи. В ваших интересах контролировать процесс, спрашивая о примерах, для того чтобы судить о качестве обратной связи.

Пример: Когда и чем я расстроила Олега?

5. Решите, как поступить с обратной связью. Вы можете принять обратную связь и постараться внести изменения в свое поведение впредь или можете проигнорировать обратную связь. В этом месте важны ваши чувства и мысли относительно того, каковы были мотивы того, кто давал вам обратную связь.

ВАРИАНТЫ

**Выслушать, и пытаться измениться. Выслушать, и собрать больше информации.
Выслушать, и проигнорировать.**

Соотнесите полученный опыт. Вспомните, были ли похожие ситуации в прошлом. Было ли такое раньше, что кто-то краснел или расстраивался от ваших слов? Обратная связь — это частность, или она описывает тенденцию? Если тенденция, могут ли изменения повлечь изменения в ситуациях в будущем?

Поблагодарите того, кто дал вам обратную связь; сообщите ему, что вы чувствуете после получения обратной связи. Это совсем не просто дать обратную связь конструктивно и без всяких оценок — особенно негативную обратную связь — к тому же, имейте в виду, что давать обратную связь бывает так же болезненно сложно, как и получать ее.

Правильно: Спасибо тебе за информацию о том, в какой манере я вела собрание. Я чувствую себя расстроенной из-за того, что многие расстроились, и что я не взяла вовремя ситуацию под свой контроль. Я попрошу Свету дать мне обратную связь, поскольку она тоже присутствовала на собрании, и затем приму решение, как мне поступить.

Теперь, руководствуясь полученными материалами, вы можете начать внедрять точки контроля в своей команде. Добавим только, что в чистом виде внешний контроль полностью оправдывает себя лишь в случаях, когда исказить его итоги нелегко и результаты такого искажения неопасны для организации. В остальных случаях лучше модифицировать контроль в направлении его демократизации, тем более что опыт свидетельствует: чем больший интерес к работе удастся возбудить начальнику у своих подчиненных, тем реже ему приходится натягивать вожжи контроля и тем выше эффективность работы его подразделения.

СПАСИБО, ЧТО БЫЛИ С НАМИ!

Увидимся на семинаре Радислава Гандапаса
"Эмоциональный интеллект начинает и выигрывает.
Впервые в России"

+7 /347/ 226 18 78

gandapasufa.ru