



управляем
предприятием



СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Часть 1. Основы подхода и ситуации
«энтузиаст и «пессимист»**



Алексей Антипов

Генеральный директор компании «СмартКонсалт», управляющий партнер консалтинговой компании «СмартКонсалт». Имеет 6-летний практический опыт работы в консалтинговой компании «ЦНЭС». В «Ай-Эс Консалтинг» получил 5-летний опыт оценочной деятельности, консалтинга в области

маркетинга, управления и стратегии. Успешно выполнил 30 консалтинговых проектов.

Отказываться от американской управленческой концепции только по идеологическим причинам — недальновидно. Главным критерием отбора должна стать оценка результата от ее применения. Поэтому в российской практике одни подходы — например, неестественно улыбчивый сервис — не приживаются, а другие — SMART-критерии цели или стратегические карты — нередко становятся рабочим инструментом не только для топов, но и для линейного менеджмента. В статье мы поговорим о том, что такое модель ситуационного руководства сотрудниками, как она применяется в российской практике и как сделать ее частью управленческого арсенала для себя и своей команды менеджеров.

Основы ситуационного подхода

В 1960 г. американские специалисты в области менеджмента Пол Херси (Paul Hersey) и Кен Бланшард (Ken Blanchard) разработали модель ситуационного лидерства (situational leadership)¹, или ситуационного руководства сотрудниками. Авторы подхода выделили две универсальные характеристики, по которым может оцениваться каждая ситуация управления сотрудниками:

- уровень мотивации;
- уровень компетентности исполнителя.

Согласно ситуационному подходу каждая из них может быть высокой и низкой. Таким образом, получаем четыре типа ситуаций. Для каждой из них Херси и Бланшард предложили свой стиль руководства сотрудниками (лидерства).

Ниже мы опишем четыре типа ситуаций и четыре наиболее оптимальных стиля руководства сотрудниками в каждой из ситуаций.

Четыре ситуации — четыре типа сотрудников. В российской практике встречается образная классификация сотрудников с точки зрения каждой ситуации: «энтузиаст», «пессимист», «равнодушный» и «мастер». На рис. 1 представлены названия каждого типа и ключевой тезис в контексте отношения сотрудника к поставленной задаче.

Каждой ситуации — свой стиль руководства сотрудниками. Рассмотрим подходы применительно к каждой ситуации. На рис. 2 представлены четыре стиля руководства сотрудниками и ключевые тезисы с точки зрения действий руководителя.

¹ Модель впервые была описана в книге Hersey, P. and Blanchard, K. H. «Management of Organizational Behavior», вышедшей в 1960 году. Вышло уже 9 изданий этой книги.



Рис. 1. Четыре ситуации и четыре типа сотрудников.



Рис. 2. Четыре стиля руководства в четырех ситуациях

Применение подхода на практике. На практике ключевые действия менеджера объединяются в два шага:

- перед постановкой задачи руководитель оценивает исполнителя с точки зрения мотивированности и компетентности, используя рис. 1;
- затем менеджер соотносит ситуацию со стилем и руководствуется рекомендациями, предложенными на рис. 2.

В результате руководитель проводит «донастройку» уровня вовлеченности сотрудника и его навыков для более быстрого и качественного выполнения задачи. При этом менеджер не перегружает подчиненного избыточной информацией и не тратит время на мотивирование заинтересованного исполнителя. Однако руководитель прикладывает больше усилий для обучения и ужесточает контроль там, где это действительно необходимо.

Практика ситуационного руководства сотрудниками

А теперь перейдем к российской практике. Рассмотрим применение четырех стилей на примере ситуаций отдела продаж компании-дистрибьютора. Для наглядности все ситуации объединены одним контекстом: руководителю отдела продаж необходимо провести индивидуальные беседы со своими сотрудниками, поскольку наступила середина месяца, а личные планы по звонкам, переговорам и сделкам выполнены менее чем на 30%. Задача руководителя – помочь каждому подчиненному улучшить свои показатели.

Ситуация 1. Высокая мотивация при отсутствии навыков.

Описание ситуации. Иван – активный сотрудник из службы технической поддержки. Он давно хотел перейти в отдел продаж, и сегодня его первый рабочий день в новой должности. Иван хорошо разбирается в продуктах компании, но не имеет опыта «холодных звонков». Первые несколько часов он посвятил изучению внутреннего распорядка отдела, работе с CRM-системой и послушал, как звонят его новые коллеги. Хотя стиль работы с клиентами у разных сотрудников заметно отличается, руководитель надеется, что у Ивана сложилось общее представление о «холодных звонках». Перед тем как Иван начнет самостоятельно звонить, менеджер пригласил его на индивидуальную беседу.

***Взгляд со стороны сотрудника.** «Я понимаю, что «холодные звонки» – это основа успеха в активных продажах, и не боюсь звонить незнакомым людям с предложением услуг своей компании. Однако меня смущает, что менеджеры общаются с клиентами очень по-разному: кто-то соглашается просто выслать предложение, кто-то жестко требует предварительного разговора с лицом, принимающим решения; одни менеджеры общаются очень неформально и охотно шутят с клиентами, другие строго придерживаются официального стиля. От всего услышанного у меня «каша в голове». При этом я не хочу напрямую говорить об этом руководителю. Надеюсь, что как-нибудь сам решу для себя, по какой схеме работать, если только руководитель отдела сам мне не предложит обсудить этот вопрос».*

Как видно из кейса, у сотрудника высокая мотивация и низкая квалификация в области проведения «холодных звонков». Следовательно, он относится к категории «энтузиаст» и к нему необходимо применять **инструктирующий стиль** руководства сотрудниками. Для начала рассмотрим, какие ошибки может допустить менеджер в индивидуальной беседе с таким сотрудником. Некорректный стиль и его последствия обобщены в таблице 1.

Таблица 1. Инструктирующий стиль руководства сотрудниками: типичные ошибки и их последствия.

Признаки некорректного применения стиля	Возможные последствия
<ul style="list-style-type: none">• Руководитель экономит свои усилия и не обучает нового сотрудника ключевым правилам «холодного звонка».• Менеджер не проявляет внимания к сомнениям новичка, не задает ему уточняющих вопросов.• В процессе работы руководитель резко критикует сотрудника за допущенные им ошибки.	<ol style="list-style-type: none">1. Меньшая результативность сотрудника вследствие:<ul style="list-style-type: none">• неясности, на кого ориентироваться;• выбора им низкой планки на уровне отправки предложения с аргументом «ведь некоторые так делают»;• страха совершить новую ошибку.2. Отсутствие обратной связи руководителю о том, что работа отдела не по единым стандартам – это плохой пример для новых сотрудников.



А теперь перечислим признаки успешного применения инструктирующего стиля применительно к первой ситуации.

- **Обучение на рабочем месте.** Руководитель разъясняет новичку алгоритм «холодного звонка» по шагам, а также предлагает сотруднику отрепетировать звонок с ним или сделать пробный звонок реальному клиенту под его наблюдением.
- **Исчерпывающие разъяснения.** Менеджер узнает, какие есть сомнения у сотрудника, и разъясняет «правила игры»: кто грубо нарушает скрипт, тот расплачивается низкими результатами и впоследствии покидает компанию.
- **Разделение «критических точек» и «области импровизации».** Руководитель конкретизирует, что главное — выйти на ЛПР и договориться с ним о назначении встречи, а с секретарями возможны разные пути обхода, помимо примеров из скрипта.

Ситуация 2. Разочарование уже пришло, а компетентность еще не появилась.

Описание ситуации. Петр работает в отделе продаж третью неделю. Его опыт в активных продажах — более года. Ранее он продавал канцтовары юридическим лицам. На прошлой неделе руководитель несколько раз слушал, как звонит Петр. Менеджер отметил, что Петру хорошо удается преодолеть секретарский барьер и он периодически использует очень убедительные фразы. Однако ему порой не хватает настойчивости и уверенности в голосе. Также Петр допускает ошибки, говоря о конкурентных преимуществах компании и конкретных продуктах и услугах. Продаж у него пока нет. Петр провел всего одни переговоры «на перспективу» – актуального интереса на них он не выявил.

Перед постановкой задачи руководитель оценивает исполнителя с точки зрения мотивированности и компетентности и проводит «донастройку» уровня вовлеченности сотрудника и его навыков.

***Взгляд со стороны сотрудника.** «Я считаю, что неплохо разобрался в конкурентных преимуществах, продуктах и услугах компании. Однако за предыдущую неделю я получил много отказов от лиц, принимающих решение. Провел одни переговоры «на перспективу» — актуального интереса на них не выявил, да и клиент был настроен негативно. На основе этого опыта у меня сложилось впечатление, что клиентам действительно «ничего не нужно». И я начал сожалеть о том, что перешел в новую для себя сферу».*

В этом кейсе у сотрудника низкие мотивация, и квалификация с точки зрения продаж систем видеонаблюдения. Следовательно, он относится к категории «пессимист» и конструктивный подход к нему основан на убеждающем стиле руководства сотрудниками. В таблице 2 представлены примеры неэффективной коммуникации с сотрудником и ее последствия.

Таблица 2. Убеждающий стиль руководства сотрудниками: типичные ошибки и их последствия.

Признаки некорректного применения стиля	Возможные последствия
<ul style="list-style-type: none">• Руководитель ставит задачу в общем виде, например: «Тебе нужно выполнить план месяца», не детализируя конкретные действия на ближайшие несколько дней.• Менеджер игнорирует небольшие успехи сотрудника, пропускает этап мотивирования и сразу переходит к обучению.• Руководитель не обсуждает пробелы в знаниях и навыках, ограничивается фразой: «Я жду от тебя результата», и не обучает сотрудника.	<ol style="list-style-type: none">1. Сохранение низкой результативности и увольнение сотрудника как непродуктивного.2. Дополнительные расходы на найм и обучение новичка.

Выделим успешные характеристики убеждающего стиля применительно ко второй ситуации.

- **Конкретные действия для быстрых результатов.** Руководитель разъясняет сотруднику принципы воронки продаж, а также конкретизирует ежедневный план по звонкам и встречам.
- **Сначала замотивировать, затем обучить.** Менеджер отмечает небольшие успехи сотрудника: хвалит его за навыки преодоления секретарского барьера, убедительные фразы и первые переговоры.
- **Обучение на рабочем месте.** Руководитель проводит небольшое обучение по выявленным ошибкам в области конкурентных преимуществ компании и особенностей поставляемых решений, а также дает сотруднику домашнее задание – выучить необходимую информацию, и назначает срок сдачи.
- **Внимание к фактам потери мотивации.** После беседы менеджер обращает внимание на ситуации эмоционального спада у сотрудника после отказов клиентов и оказывает ему небольшую психологическую поддержку.
- **Контроль успешности действий сотрудника.** В дальнейшем руководитель ежедневно контролирует рост результатов сотрудника, отсутствие у него ошибок в донесении информации о компании и ее решениях.

Во второй части статьи мы расскажем о мотивирующем и делегирующем стиле руководства сотрудниками, а также поговорим о российском взгляде на этот подход и специфике его использования в российских компаниях.