



КонсультантПлюс

Статья: Учитываем степень зрелости
сотрудников при руководстве коллективом
(Соколова Г.А.)
("Руководитель автономного учреждения",
2021, N 5)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 08.06.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 5

УЧИТЫВАЕМ СТЕПЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СОТРУДНИКОВ ПРИ РУКОВОДСТВЕ КОЛЛЕКТИВОМ

Степень зрелости отдельных сотрудников и целого коллектива напрямую влияет на уровень выполняемых ими задач, а значит, и на результаты работы всей организации. Да и руководить подчиненными, обладающими разным профессиональным и личным опытом, надо по-разному: одному требуется лишь постановка цели, а другому - четкая и детальная инструкция. Как узнать, достаточно ли опытен сотрудник, сплочен ли коллектив? И как использовать полученную информацию? Расскажем в статье.

Зрелость сотрудников и коллектива характеризуется несколькими профессиональными и психологическими качествами. Это наличие образования и опыта, которые необходимы для выполнения конкретного вида работы и определяют степень самостоятельности при его выполнении, мотивация к труду - желание сделать свое дело лучше, принятие на себя ответственности за свои действия и поступки, умение конструктивно взаимодействовать с другими и создавать (поддерживать) благоприятный психологический климат в коллективе.

Зрелость сотрудника определяется по меньшему числу параметров, нежели зрелость рабочей группы. Это и понятно: результативность труда отдельного специалиста зависит от его индивидуальных качеств (профессиональных и психологических), а на работу коллектива сильно влияют еще и межличностные отношения внутри него.

Насколько опытен сотрудник?

Бытует мнение, что чем старше сотрудник и чем дольше он работает в организации, тем выше у него уровень зрелости. Однако это не так. Между возрастом, продолжительностью работы специалиста в конкретной должности и его опытностью нет прямой зависимости. Конечно, важную роль здесь играют имеющиеся у человека знания, умения и навыки. Но многое определяют и личностные качества. Например:

- уровень интеллекта;
- воля, позволяющая преодолевать трудности;
- инициативность, творческий подход к решению задач;
- открытость идеям, высказанным другими, умение оказать поддержку чужой инициативе.

Зрелость исполнителя можно оценить, исходя из двух параметров, принимающих либо положительное, либо отрицательное значение: **самостоятельность при выполнении работы и мотивация**. Покажем в таблице, о чем свидетельствуют сочетания этих параметров.

| Параметр | | Самостоятельность | |
|-----------|---------|---|---|
| | | Высокая | Низкая |
| Мотивация | Высокая | Высокий уровень зрелости. Сотрудник может и желает выполнить поставленную задачу | Средний уровень зрелости. Сотрудник не может выполнить задачу, но хочет работать хорошо |
| | Низкая | Умеренно высокий уровень зрелости. Сотрудник может выполнить задачу, но она его не привлекает | Низкий уровень зрелости. Сотрудник не может и не хочет выполнять задание |

При высоком уровне зрелости исполнитель делает работу самостоятельно и без подсказок - ему не нужны инструкции, советы, одобрение коллег и руководителей. Такому специалисту поставленная задача представляется интересной и значимой. Она решается быстро и эффективно, без участия начальства, а зачастую еще и творчески.

Умеренно высокий уровень зрелости предполагает, что человек достаточно опытен, чтобы выполнить задание без инструкций и постоянного контроля, но работать "с огоньком" он не будет. Скорее всего, поставленная задача или способы ее решения не вызывают у исполнителя трудового энтузиазма. Свою работу он сделает, но результат вряд ли будет доведен до совершенства.

При среднем уровне зрелости сотруднику не хватает самостоятельности (а возможно, навыков и умений). Он нуждается в подробном инструктаже и поддержке со стороны коллег или руководителя. Перед тем, как что-то сделать, такой сотрудник захочет обсудить свои будущие действия. Ведь желание и потребность работать лучше, чем он может сейчас, у него есть.

Исполнитель с низким уровнем зрелости недостаточно знаком с содержанием работы, которую ему предстоит выполнить, либо не уверен в себе. Детальные инструкции здесь просто необходимы. Начальнику придется контролировать каждый шаг такого исполнителя, тем более что тот не стремится выполнить работу лучше, выложиться полностью или иначе принять участие в усовершенствовании рабочего процесса.

Задача руководителя - создать условия для повышения уровня зрелости подчиненных (например, с помощью наращивания у них компетенций или поиска тех мотивационных стимулов, которые будут действенны в отношении конкретного специалиста). Но считать, что зрелость исполнителей со временем лишь нарастает, было бы ошибкой. Уровень зрелости может снизиться даже у тех сотрудников, которые совсем недавно были и самостоятельны, и мотивированы. Например, если задача решается только с применением дополнительных компетенций, которых пока нет у специалистов, они покажут меньшую самостоятельность в работе. А воздействие на персонал демотивирующих факторов приведет к тому, что даже наиболее творчески настроенные сотрудники станут работать медленнее или с меньшей результативностью.

Насколько сработался коллектив?

Зрелость коллектива характеризуется прочными связями между его членами, которые образуются на основе общих ценностей, позитивно окрашенных неформальных отношений. Свой вклад в сплоченность коллектива вносят и качества каждого конкретного работника.

Чем выше уровень зрелости рабочей группы, тем лучше она может ставить общие для всех цели (одновременно отвечающие индивидуальным целям каждого ее члена) и взаимодействовать для их достижения. Среди **основных качеств, характеризующих уровень зрелости**, можно назвать:

- сплоченность коллектива;
- действия коллектива как единого организма;
- направленность работы на достижение значимых целей и создание ценностей;
- ориентация на взаимодействие;
- отношения в группе.

Как и в случае с оценкой отдельных сотрудников, показатели оценки коллектива могут принимать положительное или отрицательное значение. Более того, внутри образовавшегося диапазона есть градации, которые тоже влияют на степень зрелости группы. Приведем лишь крайние проявления того или иного качества.

| Качество | Крайнее положительное проявление | Крайнее отрицательное проявление |
|--------------------------------------|---|---|
| Сплоченность коллектива | Члены коллектива живут по принципу "Один за всех, все за одного". Главное в отношениях - справедливость и поддержка | Коллектив делится на кланы ("привилегированные" и "отверженные"). В нем возникают конфликты, взаимные обвинения |
| Коллектив как единый организм | Коллектив способен к самоорганизации. Его структура сохраняет устойчивость даже в ситуациях неопределенности. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимопомощи и доброжелательности | Члены коллектива не могут договориться о том, как организовать работу. В ситуации неопределенности работа парализуется. Преобладают соперничество и агрессия. С коллективом не в состоянии справиться даже руководитель |
| Работа ради достижения значимой цели | Коллектив имеет общую для всех цель, которая воспринимается каждым как его собственная. Достижение этой цели, создание ценности становится побудительным мотивом деятельности | Коллектив существует только как официальная структура, цели которой часто входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Члены группы ориентируются на индивидуальные цели и ценности |
| Ориентация взаимодействие на | Все активно участвуют в процессе принятия решений. Учитываются интересы каждого. В результате вырабатывается согласованная позиция | Каждый считает свою точку зрения главной и проявляет нетерпимость к чужому мнению. Совместное решение принять невозможно |
| Отношения в группе | Все доброжелательны, готовы помочь. Достижения и неудачи переживаются как собственные. Критика высказывается с добрыми побуждениями. У сотрудников преобладает бодрый, жизнерадостный настрой | Члены коллектива - люди неприятные и недружелюбные. Критика принимает форму явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных сотрудников вызывают зависть, неудачи - злорадство |

Уровень зрелости коллектива тоже не является статичной величиной: со временем он может как вырасти, так и снизиться. Впрочем, на это руководителю влиять сложнее - призывов вроде "Давайте жить дружно" здесь явно недостаточно. Один из способов воздействия на ситуацию - кадровые перестановки, когда появление в коллективе новых людей (или, наоборот, уход из него некоторых работников) существенно меняет внутренний микроклимат и отношения в группе.

Что делать руководителю?

По мере того, как подчиненные набираются опыта, а коллектив становится все более сплоченным, руководителю придется менять стиль управления. И наоборот: когда уровень зрелости снижается, методы руководства тоже надо пересмотреть. Исполнителям с низким уровнем зрелости нужны детальные инструкции, постоянная эмоциональная и информационная поддержка, контроль, а вот коллектив, обладающий высокой степенью зрелости, нуждается в свободе. Такие сотрудники расценивают ослабление контроля как проявление доверия со стороны руководителя.

На практике применяются четыре стиля руководства.

Указания. Они предназначены для сотрудников и рабочих групп с низким уровнем зрелости. Подчиненным требуется подробные инструкции, поддержка в процессе выполнения работы и строгий контроль. Руководителю здесь надо ориентироваться на постановку задачи и результат ее выполнения, а не на отношения. Кроме того, в ситуации, когда исполнители не могут и не хотят работать лучше, нeliшне поощрять исполнительность и личную инициативу.

Координация действий и убеждение. Если персонал хочет принять ответственность (поскольку его мотивация высока), но не может это сделать (компетенции и самостоятельность действий находятся на среднем уровне), стиль руководства должен быть в равной степени ориентирован и на задачу, и на отношения. Нужно давать подчиненным конкретные (но уже не такие детальные) инструкции относительно того, что и как надо делать, и в то же время обеспечивать обратную связь, поддерживать желание и энтузиазм сотрудников самостоятельно выполнять задание и нести за это ответственность.

Вовлечение сотрудников в принятие решений. Этот стиль управления применим к тем сотрудникам и группам, которые могут самостоятельно выполнять задания и делать это хорошо, но энтузиазмом не горят, да и брать на себя ответственность за результат не хотят. Таких подчиненных надо стимулировать к работе посредством режима консультаций, при котором они сами рассказывают, что и как надо делать, вовлечения в процесс принятия решений, а также посредством предоставления свободы в выборе способов решения задачи. Повысить мотивацию поможет и поощрение самостоятельности. Главное для руководителя - ориентироваться не на задачу, а на выстраивание отношений с такими сотрудниками.

Делегирование используется при высокой степени зрелости исполнителей. Здесь достаточно определить задачу, ресурсы для ее решения и зону ответственности - остальное исполнители сделают сами. Руководителю лишь останется совместно с подчиненными обсудить результат.

Зрелость сотрудника определить относительно просто - достаточно проанализировать его поведение, результаты работы и вопросы, с которыми он обращается к руководителю. А вот чтобы оценить уровень зрелости коллектива, придется потрудиться. Наблюдение за коллективом и внимание к высказываниям сотрудников, конечно, позволят составить некое представление о связях и отношениях, сложившихся внутри группы, но лучше использовать проверенные инструменты. Например, разработать анкету и предложить членам коллектива анонимно заполнить ее.

Оценка степени профессиональной и психологической зрелости работников принесет организации и ее руководителю немало пользы. Например, она поможет оптимально укомплектовать штат, предупредить возникновение конфликтов в коллективе, проконтролировать процесс адаптации сотрудников к новым обязанностям и выявить причины текучести кадров.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

27.04.2021