

# Управление персоналом. Развитие команды

Кирилл Краснов

Предприниматель, консультант в области HR, модератор

Поговорим о развитии команды. Предположим, что у вас есть все люди, которые вам нужны, и они достаточно квалифицированы.

## Развитие команды

Начинающий или малый бизнес не может позволить себе людей с недостаточной квалификацией. Есть иллюзия, что можно взять к себе человека просто потому, что он хороший, и развивать его. Однако это может позволить себе только крупная компания, у которой очень большая инерция, которая позволяет ждать, пока человек начнет давать качественный результат.

Человек развивается в деятельности, а не в разговорах. Если взять менеджерский цикл, где существует три этапа — постановка задачи, контроль исполнения и оценка результатов, — то ваша активность в этом цикле должна делиться так: 20 % времени вы ставите задачу, 45 % времени вы тратите на контроль человека, пока он выполняет вашу задачу, 35 % — оценка результатов.

## Развитие команды – передача своих знаний и опыта



Основываясь на предыдущем опыте, на этот раз важно учесть: ...

Важно: взрослый учится чему-то, только делая это. Нельзя научить, объясняя

Поговорим про то, как ставится задача. Очень важный момент: тот, кто формулирует задачу, тот и отвечает за ее исполнение. Если вы говорите человеку, что нужно сделать, то вы и отвечаете за то, получится или не получится.

Как нужно делать?

1. Руководитель ставит цель
2. Исполнитель описывает задачу — способ достижения цели
3. Руководитель утверждает план работ и ресурсы
4. Руководитель дает обратную связь

Это не управленческий цикл, это цикл развития. Самое большое дело, которое развивает человека, — это его работа. Мы же хотим, чтобы человек лучше делал свою работу? Так вот в работе и нужно его тренировать, а не на вне рабочих тренингах.

## Управление конфликтами

Конфликты в работе неизбежны, потому что происходит столкновение мыслей, мнений, фактов и т. д. Конфликты — момент откровенности и открытости. Контент в конфликте прекрасен, но контекст тяжелый из-за большого количества эмоций и переживаний.

Все, что нужно делать в конфликтах, — работать со своим эмоциональным состоянием, переводя конфликт в конструктивное поле. Открытые вопросы помогают собрать контент. Очень важно, чтобы тот, кто медирует конфликт (как правило, это руководитель), мог поработать со своим эмоциональным состоянием. Чтобы эмоций стало меньше, нужно опустить дыхание вниз живота и почувствовать, как ваши ноги плотно прижаты к полу.

После конфликта очень важно прийти к фиксированным договоренностям. Например, некий испытательный срок проблемы. Редко можно решить конфликт раз и навсегда, потому что, скорее всего, он начался давно и долго шел к открытой фазе.



Часто конфликты возникают от беспомощности людей перед лицом проблемы. Важно понимать, что в конфликтах нет злодеев, есть только разные способы и разное видение лучшего.

Однако бывает, что конфликт выходит в непримиримую фазу и выводит либо к межличностному противостоянию, либо к существенному снижению производительности труда сотрудников, что заставляет вас задуматься об их увольнении.

## Увольнение

Очень важно понять, что, когда вы задумались об увольнении, нельзя давать ему «последний шанс», не озвучивая это.

Здесь есть два важных термина: «Set for win» или «Set for loose»: то есть вы ставите задачу, чтобы у человека получилось, или ставите ее, чтобы он не сумел с ней справиться. Если это второе, то не делайте этого, спасите свое время и свои деньги и начинайте процедуру увольнения. А если первое, то сообщите человеку о том, что есть проблемы, но вы в него верите, поэтому даете ему эту задачу и хотите, чтобы он с ней справился.

Если вы увольняете в офисе, нужно делать это не в пятницу. Сделайте это в другой день, желательно вечером, когда в офисе осталось мало сотрудников. Потому что человеку очень важно сохранить лицо, когда он выйдет из вашего кабинета.

Помните о том, что, увольняя, вы работаете с контентом, сообщаете человеку, что он уволен и рассказываете, что это именно так, пока он не примет этот факт. Узнать, принял человек или нет происходящее с ним, можно по такому важному поведенческому индикатору, как вопрос про будущее, когда он задает вопрос в формате: «Хорошо, какова дальнейшая процедура увольнения?» («Как мне передать дела?» и т. д.). Такие вопросы означают, что факт уже принят и нужно структурировать финал.