

# Эффективный менеджмент

## модуль 4

### Постановка задач и делегирование



# Управленческий цикл



Организация –  
это..

# Упорядочение деятельности руководителя и исполнителей

Оценка потенциала сотрудников

Оценка своего  
управленческо  
го стиля

Постановка  
задач

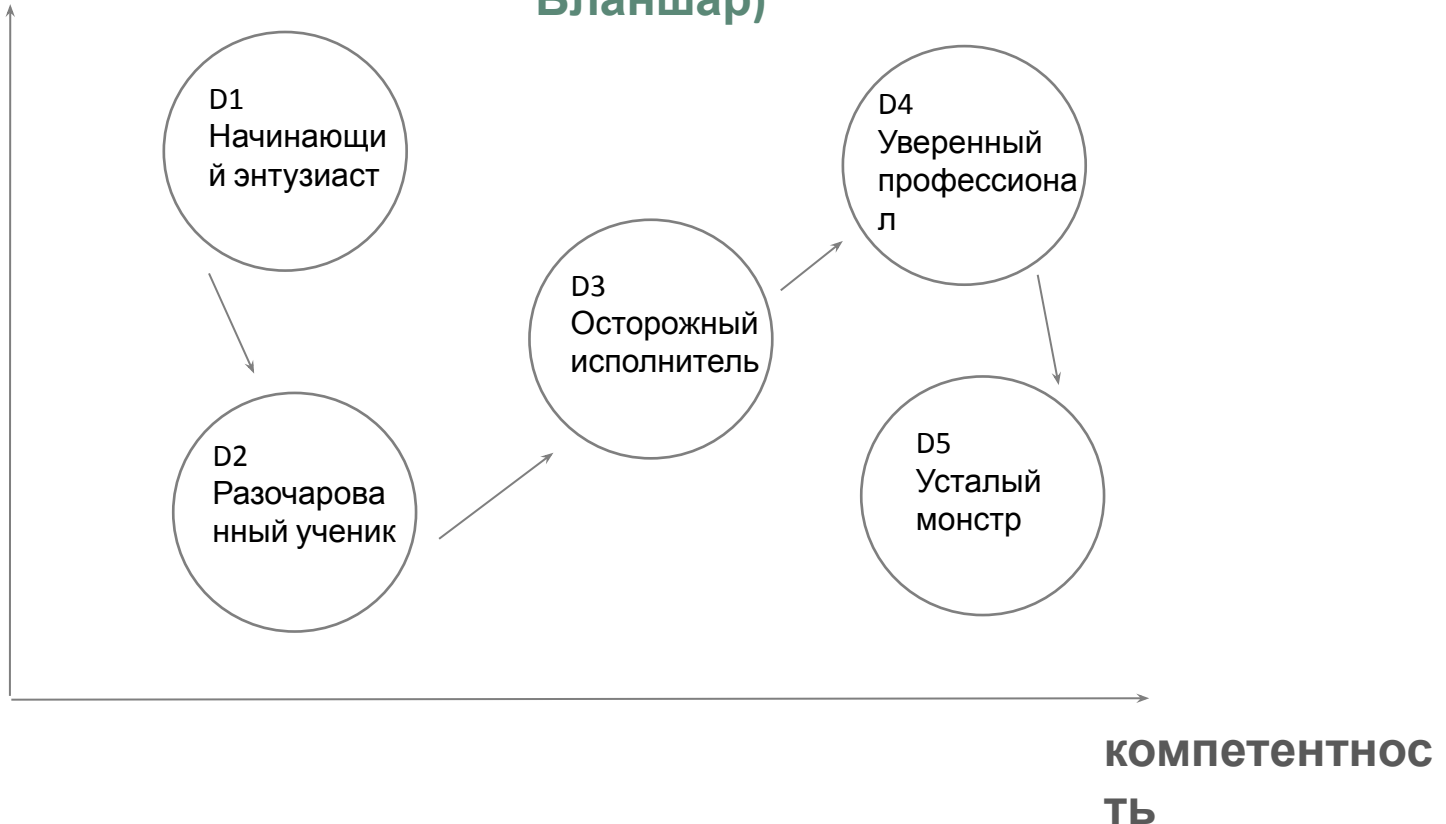
Делегировани  
е

Определение  
типа контроля

# Типы сотрудников

(теория ситуационного руководства П.Херси и К. Бланшар)

вовлеченнос  
ть



компетентнос  
ть

# D1 Начинающий энтузиаст



- Новичок, либо новая должность, либо новые задачи
- Высокая мотивация – «глаза горят»
- Навыков пока не хватает
- Замотивирован на освоение нового

## D2 Разочарованный ученик



- Навыков еще не обрел, но столкнулся со сложностями
- Напряжение, стресс
- Сниженный эмоциональный фон
- Причины: несовпадение ожиданий или ошибки руководства на предыдущем этапе

## D3 Осторожный исполнитель



- Компетенции растут, уверенность повышается
- Освоен базовый уровень навыков
- Ищет подтверждения от руководителя
- Важно вовремя переводить на автономный режим

# D4 Уверенный профессионал



- Максимальное владение навыками
- Автономность в решении задач
- Целевой этап в развитии сотрудника
- Возможно делегирование



## D5 Усталый монстр



- Перегоревший сотрудник
- Умеет, но не хочет
- Ему нельзя делегировать, так как может саботировать задачи
- Может демотивировать команду
- Сложнейший этап для обеих сторон

# Ситуационная типология

1. Тип сотрудника может быть разным в разных задачах – гибкая система
2. Если в большинстве своих задач проявляет определенный тип, то к нему и относим



# Стили управления

(теория ситуационного руководства П.Херси и К. Бланшар)

поддержка



# S1 Инструктивный стиль

- Подходит для сотрудников с низкой компетентностью , но с высокой мотивацией (D1)
- Конкретные задачи, поэтапный контроль
- Обучающий компонент заложен в контроль



## S2 Наставнический стиль

- Для сотрудников с еще низкой компетентностью и низкой мотивацией из-за трудностей (D2)
- Высокая степень контроля. Но при этом поддерживающие беседы
- Важно, чтобы из этого этапа сотрудник вышел сам



## S3 Развивающий стиль

- Уровень компетенций уже достаточен, но не хватает уверенности (D3)
- Указания не нужны, нужна поддержка
- Постепенно нужно переводить сотрудника в D4



# S4 Делегирование

- Компетентный сотрудник, работает самостоятельно (D4)
- Делегируется ответственность за принятие решений



# S5 Поддерживающий стиль

- Применяется к выгоревшим сотрудникам (D5)
- Низкая степень контроля, но высокая степень поддержки
- Задача - выявить неудовлетворенную потребность, которая стоит за выгоранием, по возможности реализовать ее





# Кинометафора



# Вопросы для анализа:

- Как вы поняли, что хочет руководитель?
- «Взял» ли подчиненный задачу?
- За что подчиненный должен отвечать?
- Как вам кажется, как понял свою задачу подчиненный?

# Постановка задач

**Задача** – это часть деятельности сотрудника, которая имеет конкретные начало и конец, а также линейную последовательность действий.

Она должна быть прямо связана с поставленной целью.



# Как ставить задачи?

**Критерии SMARTER**

**Информирование  
о степени  
важности при  
нескольких  
задачах**

**Определение  
степени  
ответственности  
между  
сотрудниками**

**Оставлять место  
для  
самостоятельност  
и и инициативы**

**Все в рамках  
функций**

**Чрезмерное  
инструктирование  
вредно**

**Должна нести  
мотивирующую  
функцию**

# Типы постановки задач

## По процессу

- Задача, желаемый результат, способ «по шагам»
- Контроль на всем процессе
- Самостоятельность отсутствует
- Для «начинающего энтузиаста» и «осторожного исполнителя»

## По результату

- Задача и результат (описываем по четким критериям)
- Способы сотрудник выбирает сам
- Промежуточные точки контроля
- Для «осторожного исполнителя» и иногда для «усталого монстра»

## По проблеме

- Задача /проблема
- Полная автономность сотрудника
- Доверие, повышение статуса сотрудника
- Контроль только итоговый
- Для «уверенного профессионала»

# Типы постановки задач.

## Примеры

Заведующая аптекой может **поставить одну и ту же задачу зав. ОГЛФ, но разными способами** (в зависимости от того, к какому типу сотрудника ее можно отнести):

- ✓ **задача по процессу:** «Сделать нужно следующее: проанализируйте часы увеличения трафика, далее нужно составить график приема пищи для сотрудников, таким образом, чтобы две кассы из трех всегда работали, а в часы максимального притока клиентов должны работать все три кассы». Описываем конкретные шаги, которые нужно сделать.
- ✓ **задача по результату:** «Хотелось бы, чтобы с понедельника сотрудники обедали по графику, с учетом часов наплыва клиентов. Нужно, чтобы не оголялся торговый зал». Описываем параметры конечного результата, что нужно получить на выходе.
- ✓ **задача по проблеме:** «С 12.00 до 13.00 у нас наплыв клиентов, но и сотрудники норовят уйти на обед в это время, причем ходят вместе, чтобы пообщаться... В итоге – пустые кассы, клиенты разворачиваются и уходят. Нужно решить эту проблему». По сути описываем проблему и все.

# Вернитесь к кинометафоре и проанализируйте снова...

Вопросы для анализа:

- К какому типу относится сотрудник? Почему вы так решили?
- Какого типа задача ставилась?
- Какой тип задачи был бы эффективен для него?

# Мини-тест

Оцените свой подход к делегированию по пятибалльной шкале:

Вопрос	Балл (от 1 до 5)
1. Когда я делегирую работу, я поручаю ее тому сотруднику, который наиболее доступен	
2. Если я делегирую какое-то задание, это означает, что сотрудник должен уже справляться с ним самостоятельно, без моей помощи.	
3. Я думаю, что утверждение «Если вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, сделайте ее сами» является верным.	

Чем меньше количество баллов вы набрали, тем более развито ваше умение делегировать полномочия



# Делегирование

передача полномочий  
и задач лицу,  
принимающему на  
себя ответственность  
за их исполнение



# Цели делегирования

рациональное распределение нагрузки

повышение заинтересованности и активности сотрудников

разгрузка руководителя для решения стратегических и управленческих вопросов

# Чем делегирование отличается от оперативного управления

1. Делегируемые задачи не входят в должностные обязанности сотрудника, а являются зоной его ближайшего развития. Сотрудник имеет право отказаться
2. Работник несет ответственность за выполнение задания, однако с руководителя ответственность за исход дела не снимается
3. Сотрудник получает возможность самостоятельно выбрать путь реализации задания (после полного перехода на автономное выполнение)

---

## Можно и нужно делегировать

Руководство специализированными направлениями, в которых исполнители разбираются не хуже или даже лучше руководителя

Выполнение первичных, подготовительных работ - сбор и анализ данных, первичный анализ, подготовка отчетов

Наставничество

Срочные, но не важные дела (по матрице Эйзенхауэра)

## Нельзя делегировать

Подбор и мотивацию команды, оценку результатов других сотрудников, дисциплинарные вопросы

Определение стратегических целей, системный анализ

Задачи с высоким риском

Принятие решений в критических случаях (финансовые вопросы, кадровые перестановки и т. д.)

---

# Практика

## Делегирование задач для

## Матильды

Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей?

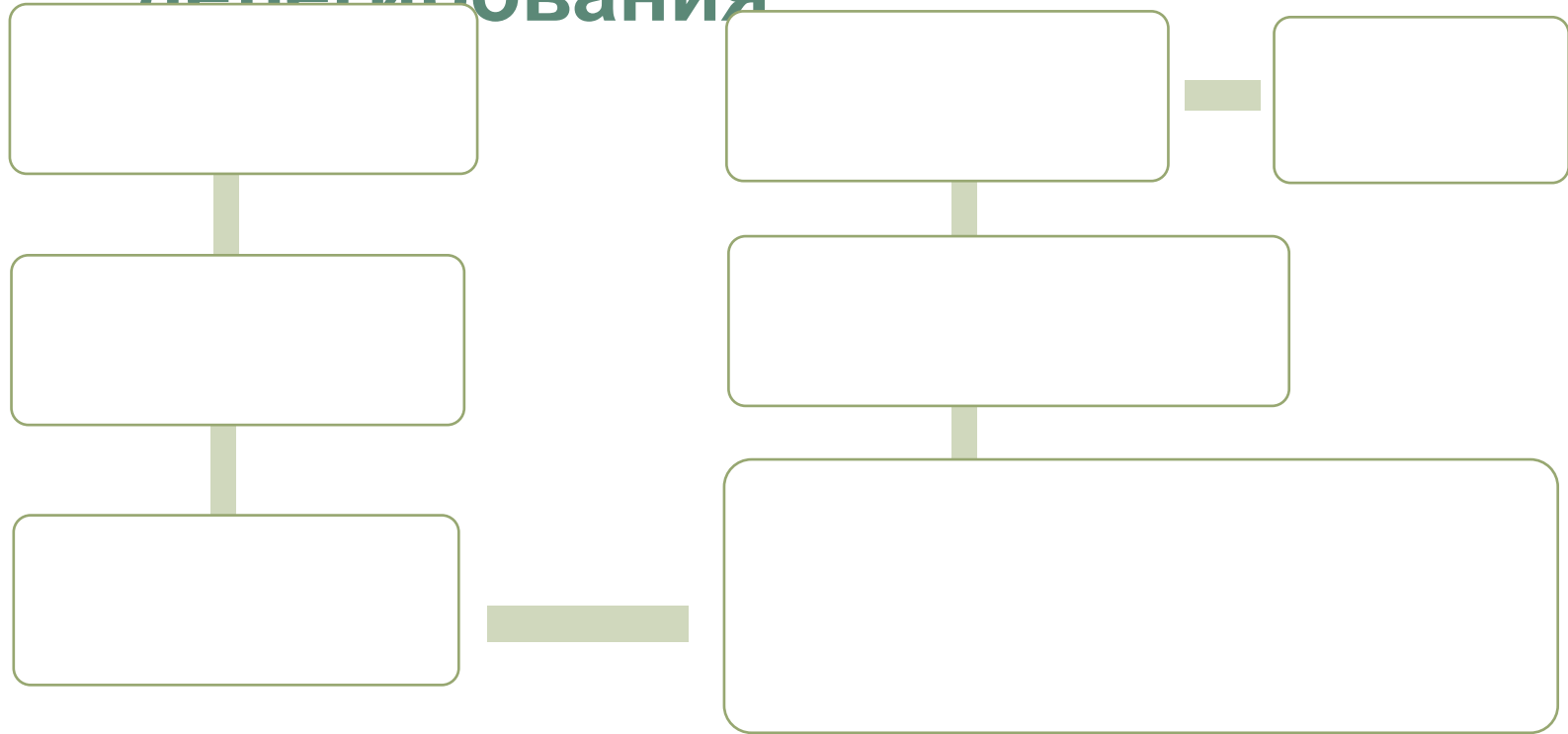
Какие именно, если таковые имеются, ей следует оставить себе?

Что ещё ей следует принять во внимание?

Помогите Матильде принять решение, имея в виду следующие цели:

- Сэкономить Матильде как можно больше времени (около 20 часов)
- Освободить её от незначительных обязанностей
- Улучшить производительность и работу кафе
- Поднять имидж Матильды, как администратора

# Алгоритм оптимального делегирования



# Ошибки делегирования

- Фиктивное делегирование. Когда работнику передаются те полномочия, которые он и так выполняет в повседневной работе
- Ошибка при выборе сотрудника для делегирования
- Не признавать, что какие-то вопросы сотрудники знают лучше руководителя
- Делегировать большую часть своих полномочий. Нужно оставаться главным и держать под контролем работу своих подчиненных

# Плюсы делегирования

- Возможность сконцентрироваться на основных деталях проектов
- Обучение перспективного персонала, формирование ценного кадрового резерва
- Делегирование полномочий, оказанное доверие, мотивирует сотрудника
- Зачастую сотрудники могут видеть существующие проблемы организации более свежо и объективно, что будет способствовать повышению эффективности бизнес-процессов



# «Делегирование и управление», автор Брайан Трейси

- ✓ Если сотрудник может сделать задачу на 70% так же как и вы - делегируйте. Обучайте и передавайте
- ✓ Делегировать надо обдуманно, с четким планом и инструкциями. Всё начинается с планирования
- ✓ Качество делегирования проверяется сроком отпуска, на который можно уехать, чтобы ничего не развалилось
- ✓ Развитие сотрудников в личностном и профессиональном плане может быть вознаграждено с лихвой