

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

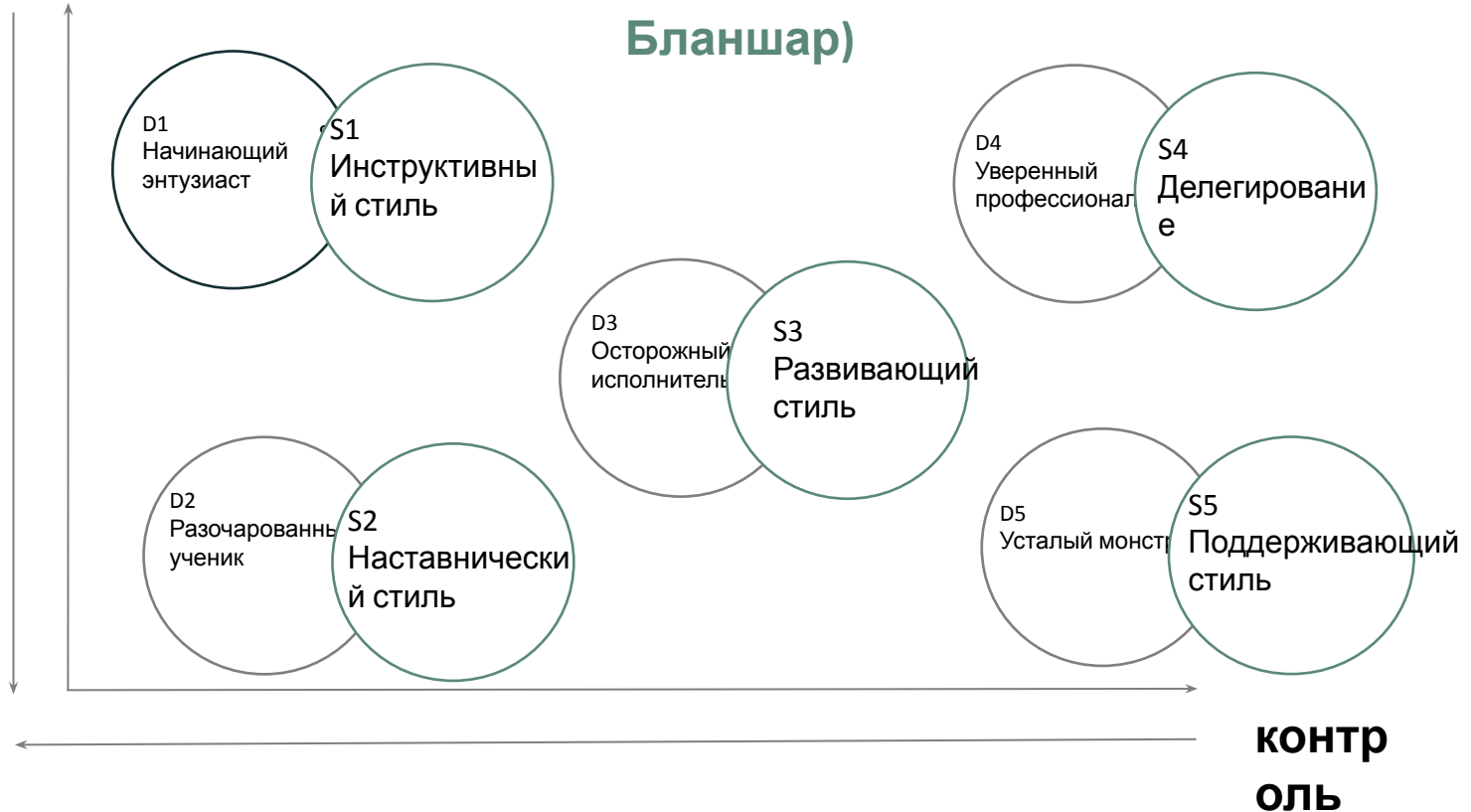
1. Тип сотрудника может быть разным в разных задачах – гибкая система
2. Если в большинстве своих задач проявляет определенный тип, то к нему и относим



Стили управления

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

поддер
жка



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 меньшее 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

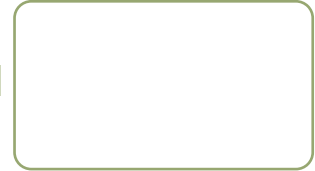
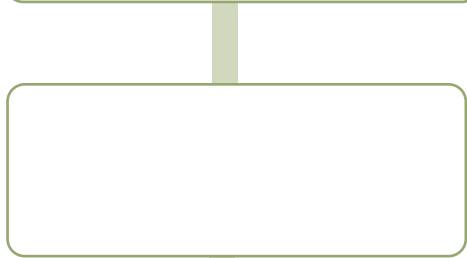
Следует ли Матильде делегировать все восемь обязанностей?

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



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