

УНИВЕРСИТЕТ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

ИГОРЬ ВАГИН

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Игорь Олегович Вагин

Управление персоналом

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25985589*

Аннотация

«Одна из важнейших функций руководителя – делегирование (полномочий, ресурсов, ответственности и т. п.). Ведь у вашего стажера наверняка имеется целая команда подчиненных. Не сумев нужным образом перепоручить им те или иные задания, он будет терять массу нервов, времени и сил – а значит, работа наставника тоже отчасти пойдет насмарку. Что служит тревожным сигналом, говорящим об отсутствии у руководителя навыка делегирования?..»

Содержание

Глава 1	4
Глава 2	16
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Игорь Вагин

Управление персоналом

Глава 1

Делегирование

Я эмир, и ты эмир. Кто же погонит ослов?
Арабская пословица

Одна из важнейших функций руководителя – делегирование (полномочий, ресурсов, ответственности и т. п.). Ведь у вашего стажера наверняка имеется целая команда подчиненных. Не сумев нужным образом перепоручить им те или иные задания, он будет терять массу нервов, времени и сил – а значит, работа наставника тоже отчасти пойдет насмарку. Что служит тревожным сигналом, говорящим об отсутствии у руководителя навыка делегирования?

● Руководитель сам выполняет множество функций, которые вполне мог бы возложить на своих подчиненных. Быть может, он сам в недалеком прошлом был специалистом, управленцем стал недавно и еще не вполне осознает сущности своей должности. Поясните ему: теперь уже не нужно все делать самому, важно контролировать других и делегировать

им определенные обязанности.

● Руководитель заявляет, что у него «нет времени распределять задания». Как правило, это логически вытекает из предыдущего пункта. Откуда возьмется время, если все делать за подчиненных? Напомните стажеру, что тайм-менеджмент еще никто не отменял.

● Руководитель является перфекционистом, и уверен, что только он сам может «сделать, как надо». Стараясь изо всех сил, он, скорее всего, побоится передоверить работу подчиненным, которые «наверняка все испортят». Задача наставника: продемонстрировать, что в подчинении у руководителя – вполне разумные и квалифицированные люди, способные справляться хотя бы с рутинными заданиями.

Во всех этих случаях руководитель должен подчеркивать: делегирование полномочий не только высвобождает время менеджера и позволяет ему сосредоточиться на наиболее важных для компании вопросах. Оно необходимо и для сотрудников – ведь по-настоящему научиться всем тонкостям работы можно только на практике. А руководитель во многом отвечает и за обучение своих подчиненных. Делегирование – хороший способ поощрения способных сотрудников, которые так и рвутся в бой, и не боятся взять на себя ответственность. Наконец, руководитель, не умеющий делегировать задачи, полномочия, ресурсы и ответственность – это попросту неэффективный управляющий.

Как большинство руководителей расходует свой временной ресурс? Он включает 4 составляющих:

1. **Время руководителя, которым распоряжается его босс:** практически у каждого руководителя есть и свой начальник, вышестоящий. С ним нужно совещаться, перед ним надо отчитываться, выполнять его поручения и т. п. Сократить это время нельзя – босс есть босс, важно сохранять с ним хорошие отношения.

2. **Время руководителя, которое отдается подчиненным:** планерки, совещания, доклады работников – все это отнимает время. Но разве можно их сократить?

3. **Время руководителя, которое отдается системе:** надо встречаться с коллегами-руководителями (например, чтобы помочь им с заказчиками и клиентами). Нельзя пренебрегать другими, ведь и самому позднее может понадобиться их помощь.

4. **Время руководителя, которое он тратит на свои дела:** это и есть тот временной ресурс, который идет на карьерный рост менеджера (на планы, обдумывание стратегии, решение конкретных задач, встречи и т. п.). Ведь, как известно, цель любого руководителя: подняться на ступеньку выше, максимально используя потенциал своих сотрудников. Но как можно увеличить «свое» время, когда текучка постоянно его съедает?

Выход один: научиться эффективному делегированию. Есть расхожая шутка: «Чтобы заставить руководителя делегировать, нужно замотать ему руки скотчем».

Почему **руководителю** так сложно делегировать? Ему мешают... обезьяны! Обезьяны – это проблемы подчиненных, их дела и задачи, которые они постоянно пытаются переложить на плечи руководству. Обезьяны так и норовят перепрыгнуть с подчиненного на его начальство. И даже если вы прогоните обезьяну, она постарается вернуться вновь!

Как это происходит? Частенько руководитель сам принимает на себя поручение сотрудника и контролирует его уже сотрудник! Вот возможные варианты развития событий:

● Многие подчиненные не стесняются просить помощи, и **руководитель** соглашается ее оказать.

Что делать? Неужели отказываться? Тут многое зависит от квалификации сотрудника. Новичку и впрямь надо все рассказать и показать. Но бывает, что подчиненный вполне в состоянии справиться и сам. Стажер должен вернуть ему его обезьяну: пусть он или сам для себя распишет план действий и утвердит с руководителем, или будет действовать по данному **руководителю** алгоритму, а потом обо всем доложит.

● Порой возникает необходимость попросить сотрудника изложить проблему в письменном виде и переслать руководителю. Но у того нет времени на поиски решения – запарка!

Что делать? Попросить сотрудника не просто описать проблему, но и дать возможные варианты ее решения. Затем останется лишь выбрать лучший, а уж претворять его в жизнь придется подчиненному.

● **Руководитель** сам произнес магические слова: «Если вам потребуется моя помощь – обращайтесь».

Что делать? Все верно, нельзя отстраняться от людей, нужны свои часы приема. Однако не стоит забывать об определенных границах: кому-то помощь нужна на самом деле, а кто-то легко справится и сам...

Поясните руководителю: от «обезьян» необходимо избавиться! Они должны оставаться на плечах у сотрудников. Такие проблемы можно сравнить с футбольными мячами: их надо отбивать, чтобы вам не забили гол! Пускай подчиненные сами предлагают варианты решений, чтобы руководитель выбрал самый подходящий. Руководитель должен знать о четырех правилах, уничтожающих проблемы-обезьяны:

1. Проблема сотрудника не должна становиться проблемой его руководителя.
2. Сотрудник с этой проблемой приходит и с ней же уходит.
3. Сотрудник должен доложить, как он решил эту проблему.
4. И отвечает за это решение только сам сотрудник!

При обучении руководителей навыкам эффективного делегирования, можно использовать две разные модели. Иногда обучаемого сразу просят дать сложное задание другому человеку (в рамках игры «руководитель – подчиненный»). Таким образом, руководитель проверяет ресурс сотрудника. После этого начитывается краткая теория оптимального делегирования, и задание повторяется вновь – но теперь его надо выполнять по правильному алгоритму. Другой вариант начинается непосредственно с демонстрации (ее проводит самый умелый из стажеров или же сам наставник). Кроме того, могут использоваться видеоматериалы. После этого обучаемому предлагают выполнить данное действие самостоятельно.

Первая модель позволяет сразу выявить ошибки руководителя и затем заняться их коррекцией, а вторая – дает обучающемуся эталон, которому надо следовать. Какую из них применять? Все зависит от конкретного руководителя, а также от отрабатываемого навыка.

Соглашаясь с делегированием в теории, на деле многие руководители на этом этапе испытывают тревогу и еще и по другой причине. Если получивший задание сотрудник нанесет фирме ущерб, спросят не столько с него, сколько с **руководителя**. Поясните: соблюдая определенную «технику безопасности», можно достаточно надежно обезопасить себя

от любых неожиданностей. В частности важно знать, какие вещи делегировать можно, а какие – нет:

МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- решение рутинных вопросов;
- участие в совещаниях и конференциях;
- то, что сам сотрудник любит делать (и к чему готов профессионально);
- специальные поручения;
- распространение информации;
- поддержание контактов с клиентами;
- задачи, выполнение которых требует значительного времени.

НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- планирование основных проектов (работы отдела в целом);
- подбор команды исполнителей проекта (сотрудников в отдел);
- контроль исполнения поручений (контроль за работой команды или отдельных сотрудников);
- мотивирование и награждение других сотрудников;
- оценку работы других сотрудников;
- контроль отчета о проделанной работе (выполненном проекте).

Если **руководитель** готов перепоручить одно из «безопасных» заданий, встает вопрос: кому именно? Надо знать три основные составляющие:

- Насколько сложно задание?
- Насколько компетентен тот или иной сотрудник?
- Насколько хорошо этот сотрудник мотивирован?

Да, существуют задачи высокого уровня сложности, на которые у подчиненных вполне может не хватить компетентности (навыков, знаний и умений). Значит, за них должен взяться сам руководитель. Но задачи среднего и низкого уровня сложности уже вполне можно распределять, в зависимости от качеств подчиненных. Естественно, если сотрудник «подкован» для выполнения задания, он сделает работу быстро и эффективно (да и **руководителю** почти не придется тратить время, разъясняя, что к чему).

Но бывает и другая ситуация. Сразу ясно, что компетентности у подчиненного не хватит, и на определенном этапе он все равно придет к руководителю за помощью. Однако сотрудник все равно жаждет взяться за дело и показать, на что он способен. Как быть? В конце концов, для подчиненного – это единственная возможность вырасти в профессиональном плане. Поэтому, если срочность и качество в данной ситуации не главное – стоит дать сотруднику шанс. Даже потраченное на него время работы менеджера позднее оку-

пится – как эффективная инвестиция в профессиональное развитие подчиненного.

К тому же, такие сложные задания-«вызовы» усиливает интерес сотрудников к работе, да и вообще укрепляют боевой дух отдела. Конечно, риск крупного провала сохраняется всегда – но подобные издержки неизбежны.

Опытный руководитель знает о различных способах страхования при делегировании (по степени убывания надежности):

- **Готовый алгоритм** (руководитель сам расписывает план действий для сотрудника, а позднее может осуществить промежуточный контроль задания) – если ошибки недопустимы или компетентность у сотрудника низкая;

- **Сверка с руководством** (подчиненный сам продумывает план но, прежде чем приступить к действиям, оговаривает его с менеджером и получает его одобрение);

- **Четкая цель** (руководитель дает ясное задание, обозначает цели, а подчиненный позднее докладывает о выполнении: сохраняется опасность, что все будет сделано не тем способом, на который рассчитывал **руководитель**) – если высока и компетентность подчиненного, и доверие к нему руководителя.

Кроме того, различают и несколько уровней делегирования

ния (по мере возрастания ответственности):

1. Сотрудник ждет прямого указания начальства.
2. Сотрудник спрашивает у руководителя, что ему нужно сделать.
3. Сотрудник предлагает собственный план работы (который в дальнейшем и реализует).
4. Сотрудник действует самостоятельно, по ходу дела обращаясь к руководству за советом.
5. Сотрудник действует самостоятельно, а затем представляет отчет о проделанной работе.

Однако понятие «делегирования» включает отнюдь не только инструктаж. Нередко руководителю приходится передавать подчиненному определенные ресурсы или полномочия (права, которыми руководитель обладает согласно должностной инструкции).

Для примера посмотрим, какие полномочия может делегировать подчиненным заместитель директора:

- *Право на заключения договора.*
- *Право на подписание договора.*
- *Право распоряжаться деньгами.*
- *Право на «запрет» (например, на заключение договора с какой-либо организацией)*
- *Право на выбор сотрудников.*

И т. п.

В любой организации сотрудников легко поделить на 4 разряда, с разными подходами к делегированию:

- Новички – им ничего делегировать не стоит;
- Исполнители – им нужно подробно разъяснять, как и что делать (не стоит делегировать важные полномочия);
- Специалисты – подробных инструкций не понадобится, но очень важна правильная мотивация (не стоит делегировать важные полномочия);
- Партнеры – им можно смело делегировать полномочия любого уровня.

Главное: рассматривать компетенцию и мотивацию кандидата не «вообще», а применительно к данному, конкретному заданию.

Важнейшая задача руководителя: знание сотрудников как облупленных, со всеми плюсами и минусами и важно проявлять к ним живой интерес. Тогда руководитель будет мгновенно находить нужных кандидатов для решения любой задачи: ведь он уже знает, каковы умения и возможности каждого из них.

В заключение, алгоритм оптимального делегирования:

1. Выделить время на обсуждение задания (в спокойной обстановке и без трезвонящего телефона). Заранее детально распишите на листе бумаги делегируемое задание.

2. Сообщить сотруднику причину, по которой исполнителем сделали именно его. Последний момент особенно важен, если, несмотря на высокую компетентность и большой опыт, мотивация подчиненного невелика.

3. Четко разъяснить суть задания и дать всю необходимую информацию. Не поленился лишний раз проверить, все ли подчиненный понял правильно: пусть перескажет задание своими словами или запишет всю процедуру на бумаге (особенно, если перед вами – новичок). Попросить отдельно записать цель задания и критерии ее достижения.

4. Оговорить способ достижения цели. В идеале, подчиненный предлагает его сам, а руководитель соглашается.

5. Оговорить получаемые подчиненным полномочия и ресурсы. Даже если он о них не попросит – руководителю стоит предложить их самому. Передать их в виде письменного подтверждения с указанием сроков действия.

6. Напомнить о личной ответственности подчиненного за задание и заверить, что в процессе он получит всю необходимую поддержку и помощь.

7. Оговорить «технику безопасности»: способ страховки может выбрать как подчиненный, так и руководитель.

Подобный подход к делу предохранит руководителя от многих неприятных сюрпризов. А положительный опыт в будущем позволит им относиться к делегированию с меньшей тревогой и использовать этот навык эффективнее.

Глава 2

Проведение совещаний

Но лучшие всего, когда собьются в тесную кучу, пусться загадывать загадки или просто нести болтовню. Боже ты мой! Чего только не расскажут! Откуда старины не выкопают! Каких страхов не нанесут!

Н. В. Гоголь. Вечера на хуторе близ Диканьки

Нередко руководители жалуются на не эффективное проведение разнообразных встреч и совещаний. Казалось бы, все просто: сели, обсудили вопрос и разошлись.

Но надо ли вообще обсуждать вопрос коллективно? Первый совет хорошего руководителя: подумай, а нужно ли совещание вообще? Эффективный руководитель вполне способен принимать самые важные решения сам (либо вдвоем-втроем с кем-то еще из руководства). Всерьез же задуматься о совещании стоит лишь в следующих ситуациях:

- надо довести до сведения сотрудников важные изменения в общей политике и стратегии компании (отдела);
- надо четко обозначить, как каждый из членов команды должен вести себя в сложившейся ситуации;
- надо огласить план работы, в которой задействованы

все члены коллектива;

- надо решить проблему (разработать стратегию), но у руководителя не хватает опыта или профессионализма;

- необходим обмен информацией, обратная связь, получение отчетов от каждого;

- надо, чтобы команда приняла участие в принятии решения или обсуждении проблемы;

- речь идет о проблеме, которая требует рассмотрения с разных точек зрения;

- нужно четко объяснить обязанности по решению проблемы или вопроса;

- группа испытывает необходимость в таком совещании

Менеджер крупной компании был переведен на более высокую должность, однако работа поначалу не заладилась и ему назначили наставника. Тот быстро выяснил, какова «ахиллесова пята» нового руководителя: у того постоянно возникали проблемы с ведением совещаний и переговоров. К тому же, не помешало бы обучиться приемам ораторского искусства, формирования имиджа и самомотивации. На совещаниях он постоянно испытывал растерянность. Ему казалось, что ситуация выходит из-под контроля, и сам он в своих выступлениях неконкретен, многословен. Эмоциональная возбудимость переходила все разумные пределы. Он нередко срывался, и дело доходило до серьезных конфликтов. К тому же, менеджер не мог заранее четко спланировать повестку

дня, спрогнозировать ход совещания, поведение его участников. Он не владел навыками словесной дуэли, аргументации и нейтрализации возражений.

Наставник поставил перед ним следующую задачу: отработать алгоритм эффективного проведения совещания в качестве председателя. Менеджера обучили навыкам активного слушания, умению четко и ясно излагать свои мысли, приводить аргументы и контраргументы, нейтрализовывать возражения с использованием эффективных техник словесной дуэли. Стажер старался, как мог, схватывал на лету и творчески использовал полученные знания.

В итоге, благодаря искусству наставника, совещания для него превратись из мучительного, тяжелого занятия в увлекательную, интересную игру. Он понял главное: далеко не все совещания нужно проводить. Второе: не всегда на одном совещании можно решить все серьезные вопросы, иногда нужно провести несколько совещаний. Третье: не стоит навязывать свое мнение, лучше заставлять высказываться других, а затем четко контролировать исполнение поручений. Четвертое: следует делегировать свои полномочия подчиненным.

Что сделать, чтобы совещание прошло максимально эффективно? Прежде всего, продумать, кого туда звать надо, а кого нет. Лучше вызывать туда только тех подчиненных, которые:

- принимают ключевые решения по вопросам, которые будут затронуты на совещании;

- могут быть полезны; будут принимать участие в решении вопросов, которые будут затронуты во время совещания;
- по роду своей деятельности должны познакомиться с информацией, которая будет предоставлена во время совещания;
- будут исполнять принятые решения.

Кроме того, перед совещанием руководителю стоит иметь своеобразную «памятку для подготовки к совещанию». Выглядеть она может следующим образом:

ПАМЯТКА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СОВЕЩАНИЮ

- конечная цель совещания;
- желаемый исход;
- дата, время и место совещания;
- кто созывает совещание;
- какая команда будет созвана, имена участников;
- роли участников;
- есть ли что-то необычное в формате встречи;
- есть ли участники со стороны, их имена и роли;
- человек ответственный за распределение времени и соблюдении пунктов повестки дня;
- продолжительность совещания;
- необходимая подготовка.

Во время тренингов по управлению персоналом (они включают и блок по проведению совещаний) я нередко предлагаю участникам разбиться на несколько команд. Они обсуждают острые темы или выполняют неоднозначные задания (у которых нет четкого, единственного решения). При этом в каждой группе назначается эксперт, который затем должен подробно рассказать о том, как проходил процесс совещания (ему дается перечень вопросов). Сначала я анализирую потенциал участников и обращаю их внимание на ошибки. Только после этого начитывается теория, и упражнения повторяется.

Важно пояснить сотруднику: хоть он и является руководителем, председательствовать на совещании ему совершенно не обязательно. Лучше, если его будет вести кто-то другой, но обязательно имеющий навыки, нужные, чтобы держать ситуацию под контролем, а также «разглаживать ситуацию». Таким образом, менеджер будет избавлен от лишней, рутинной работы по ведению совещания и сможет быстрее акцентировать внимание на действительно позитивных предложениях. То есть его работа будет эффективней и продуктивней, ему не придется отвлекаться от главного.

А какие функции должен выполнять председатель? Их немного, но все они важны:

- наблюдать и контролировать направление дискуссии;

- отстаивать свою точку зрения;
- создавать консенсус;
- разряжать напряженную обстановку, гасить конфликты;
- поддерживать выступающих.

Руководителю необходимо определить круг первых ораторов, которые выступят с готовыми предложениями или поделятся своими соображениями по решению проблемы. В прениях желательно вначале предоставить возможность выступления сотрудникам низшего звена, затем среднего, и только в конце дать слово руководителям высшего эшелона. Почему? Да хотя бы из тех соображений, что при таком раскладе руководители не подавят своим авторитетом инициативу мыслящих сотрудников, стоящих на низших ступенях иерархической лестницы.

На совещании крайне важен эмоциональный климат!

Поясните стажеру: роли, которые изберут для себя выступающие, скорее всего, поделятся на негативные и позитивные.

Позитивные роли	Негативные роли
Генератор идей	Критик
Информатор	Болтун
«Человек-смазка»	Всезнайка
Специалист	Молчун
Конструктивный критик.	Пессимист и т.п.

Как и в жизни, на совещании вариантов позитивных ролей, не так уж много, зато негативных – сколько угодно. Перечислим здесь самые основные типы как «позитивных», так и «трудных людей». Задача председательствующего (или самого руководителя) состоит в том, чтобы максимально использовать позитив и «заблокировать» тех, кто мешает проведению совещания. Как этого добиться?

Генератору идей желательно предоставить возможность говорить больше, и он обязательно выдаст какую-то нестандартную идею.

Информатора тоже нужно выслушать очень внимательно, поскольку обычно он знает существо проблемы лучше других. Это человек энциклопедических знаний.

«**Человек-смазка**» обычно всех уговаривает «жить дружно» и способен разрядить напряженную обстановку на совещании. Ему часто поручается роль председательствующего.

Болтуну нужно дать минимум времени на выступление, постоянно задавать ему конкретные вопросы.

Всезнайке желательно сделать комплимент, оценить его знания, но при этом призвать его говорить по существу.

Молчуну следует задавать общие вопросы: «А что вы думаете по этому поводу?», «Как вы относитесь к этой ситуации?».

Критика нужно уметь вовремя «осадить», например,

так: «Критиковать мы все умеем, а давай-ка ты выдай свои конструктивные предложения».

Вот еще несколько «сложных» типов – наставнику стоит совместно с стажером выработать способы борьбы с ними:

Скандалисты. Постоянно нарываються на конфликт, задирая других, и раздражаются, когда их не желают слушать.

Хваталы. Стремятся получить как можно больше несложных заданий, не заботясь о том, справятся ли с ними, и качественной работы от них ждать не приходится.

Простачки. Строят из себя святую простоту и ловко перекладывают свои обязанности на других.

Скрытные. Держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет свои чередом и все проблемы решены.

«Стопоры». Нерешительны, ждут, когда это за них все продумают другие или необходимость принятия решения отпадет сама по себе.

Лгуны. Всегда замечают следы лжы.

Ложные альтруисты. Вынужденно делают добро, но в глубине души сожалеют об этом, и в какой-то момент выступают в роли саботажников, требуя адекватной компенсации за свой «труд».

Максималисты. Действуют по принципу «Вынь да положи!».

Конформисты. Сверхпокладисты, всегда говорят «да», но почти никогда не выполняют своих обещаний и не оправ-

дывают возложенных на них надежд.

Пацифисты. При делегировании им полномочий для решения эпизодической задачи, всегда уклоняется от поручения и связанной с этим ответственности.

Пессимисты. Постоянно ориентированы только на неудачи, подстерегающие их впереди.

Жалобщики. Всегда находят повод на что-нибудь посетовать, но обычно ничего не делают для решения проблемы.

Разумеется, «трудные люди» – не единственный подводный камень совещания. Руководителю следует подготовиться к борьбе с такими явлениями как:

- Молчание группы
- Замешательство группы
- Постоянное возвращение группы к уже обсуждавшимся пунктам
- Нежелание группы обсуждать данный вопрос

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.