

Практическое руководство

Как начать делегировать

«Не для того покупают канарейку,
чтобы петь за нее»

Алек Дуглас-Хьюм,
британский премьер-министр

СОДЕРЖАНИЕ

Чек-лист «Признаки, что вам пора наконец научиться делегировать правильно»	2
Задание «Рассчитайте, сколько стоит ваше время»	3
Как выстроить процесс делегирования	5
1. Определите, что делегировать	5
Чек-лист «Задачи, которые нельзя делегировать»	6
Задание «Список задач по важности и срочности»	7
Задание «Список задач, которые нужно делегировать»	8
2. Выберите, кому делегировать	10
Шпаргалка «Типы сотрудников»	11
Таблица «7 уровней делегирования»	14
Как выбрать подходящего исполнителя для делегируемой задачи?	16
Таблица «Анализ сотрудников мотивация/квалификация»	17
3. Поставьте задачу, конкретизируйте цель и результат	19
Как поставить задачу?	20
Чек-лист «Какой должна быть задача»	21
Задание «Правильная постановка задач»	22
4. Мотивируйте сотрудников	26
Чек-лист «Чем мотивировать сотрудников при делегировании»	27
5. Финальные шаги делегирования	28
Чек-лист «Ошибки в делегировании»	29
Бонус! Экспресс-тест «Правильно ли вы ставите перед собой цели?»	30
Результаты экспресс-тест	32

Признаки, что вам пора наконец научиться делегировать правильно

- Рутинные задачи занимают значительную часть вашего дня
- Вы часто испытываете раздражительность, бессонницу и трудности с концентрацией внимания – негативные последствия стресса
- Важные задачи из списка дел на неделю кочуют из одной недели в другую уже на протяжении нескольких месяцев
- Некоторые важные задачи не выполняются, так как у вас на них не хватает времени
- Вы считаете, что быстрее и проще выполнить задачу самому, чем объяснить другому
- На вашей рабочей почте слишком много непрочитанных писем, которые ждут вашего решения. То же самое в мессенджерах
- Вы работаете сверхурочно каждый день
- Вы всегда перепроверяете за своими сотрудниками
- Вы всегда в курсе дел по каждой задаче в бизнесе
- Вы часто срываете сроки и пропускаете дедлайны
- Вы недовольны результатами бизнеса, но не можете пробить финансовый потолок

ЗАДАНИЕ

Рассчитайте, сколько стоит ваше время

Выяснить, сколько стоит ваше время полезно, чтобы наконец начать делегировать или научиться это делать правильно. Выполните задание, а в конце вы узнаете, зачем вы это делаете.

I. Средняя стоимость моего времени

Мой среднемесячный доход _____ рублей [₽месяц]

Если ваши доходы нерегулярны, постарайся перечислить свои поступления за последние 3-6 месяцев, сложи их и подели на соответствующее количество месяцев. Так ты получишь сумму своего среднемесячного дохода.

Средняя стоимость моего дня при расчете 30 дней в месяц
_____ рублей [₽день = ₽месяц / 30]

Средняя стоимость моего часа (за вычетом времени на сон)
_____ рублей [₽час = ₽день / Бодр]

Средняя стоимость 1 минуты моего времени _____ рублей
[₽минута = ₽час / 60]

Средняя стоимость 5 минут моего времени _____ рублей
[₽минута x 5]

Средняя стоимость 10 минут моего времени _____ рублей
[₽минута x 10]

II. Стоимость моего рабочего времени

В среднем я работаю _____ дней в месяц [РД – ~ 22], _____ рабочих часов в день [РЧ – ~ 8]

Средняя стоимость моего рабочего дня _____ рублей
[₽день = ₽месяц / РД]

Средняя стоимость часа моего рабочего времени _____ рублей
[₽час = ₽день / РЧ]

Средняя стоимость 1 минуты моего рабочего времени _____ рублей
[₽минута = ₽час / 60]

Средняя стоимость 5 минут моего рабочего времени _____ рублей
[₽минута x 5]

Средняя стоимость 10 минут моего рабочего времени _____ рублей
[₽минута x 10]

Вы выяснили, сколько стоит ваше рабочее время.

Запомните эту цифру. Она – показатель вашей продуктивности. Именно столько вы платите самому себе за любую работу, которую выполняете.

С этой цифрой теперь вы можете сравнивать ценность каждой задачи, которую вы беретесь выполнять лично.

Пример

Вы лично ведете Инстаграм-аккаунт своего бизнеса и тратите в будний день 1 час, или 22 часа в месяц – придумываете посты, делаете сторис, отвечаете на комментарии и сообщения в директ.

Допустим, час вашего рабочего времени стоит 5 000 р. Выполняя эту часть работы лично вы платите $22 \text{ ч} \times 5 \text{ 000 р.} = 110 \text{ 000 рублей}$.

А теперь вопрос: как вам идея не платить себе 110 000 р., а заплатить 30 000 р. наемному сотруднику или фрилансеру, и освободить для других, более важных задач 22 часа в месяц? Например, в это время вы можете сделать то, что поможет вам зарабатывать больше.

Если вы хотите увеличить среднюю стоимость часа вашей работы, научитесь делегировать!

КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ



Определите, что делегировать

Прежде, чем приступить к созданию списка задач, которые необходимо делегировать, узнайте, что делегировать НЕЛЬЗЯ.



Выберите, кому делегировать



Поставьте задачу, конкретизируйте цель и результат



Мотивируйте сотрудников



Финальные шаги делегирования

Задачи, которые нельзя делегировать

- Определение целей и стратегий компании
- Контроль деятельности компании
- Управленческие решения по результатам контроля (поощрения или наказания)
- Делегирование (дать задачу дать задачу)
- Задачи связанные с высокими финансовыми рисками
- Масштабные финансовые вопросы
- Дела конфиденциального характера
- Кадровые перемещения
- Вопросы безопасности
- Контроль над кризисной ситуацией
- Предоставление обратной связи

Вам на выбор для заполнения предоставляется 2 разные таблицы с одной целью – определить список своих задач и понять, какие из них можно делегировать. Заполните одну из таблиц или сразу обе.

ЗАДАНИЕ

Список задач по важности и срочности

	Срочные	Несрочные
Важные	Делегировать нельзя Такими задачами лучше занимайся самостоятельно или с помощниками	Можно делегировать исполнение Организация и контроль – за вами
Неважные	Можно делегировать организацию и исполнение Контроль – за вами	Можно делегировать полностью

В идеале вы занимаетесь только теми задачами, с которыми никто больше не справится так же хорошо.

ЗАДАНИЕ

Список задач, которые нужно делегировать

Мелкие задачи

Рутинные задачи

Задачи
не требующие
высокой
квалификации

Растянутые
по времени

Задачи,
выполнение
которых можно
стандартизировать
(написать
инструкцию)

Задачи, в которых
вы не сильны

Срочные задачи,
на которые у вас
нет времени

Помимо отдельных задач вы можете делегировать целые сферы
деятельности, например управление денежными потоками.

КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ



Определите, что делегировать



Выберите, кому делегировать

В первую очередь проанализируйте своих сотрудников и определите их тип.



Поставьте задачу, конкретизируйте цель и результат



Мотивируйте сотрудников



Финальные шаги делегирования

Типы сотрудников

Тип	Характеристика	Что можно делегировать
Рядовой	<p>Есть профессиональные навыки, но работа для него – просто работа. Не любит новые инструменты. Использует то, к чему привык. Уравновешенный, спокойно ведет себя в стрессовых ситуациях.</p> <p>Обладает профессиональными навыками, но работа для него лишь источник средств. Обычно не задерживается после официального завершения трудового дня. Консервативен в используемых инструментах и сервисах. Уравновешен и стрессоустойчив.</p>	<p>Лучше делегировать рутинную работу, так как Рядовой предпочитает стабильность. Не стоит делегировать нестандартные задачи.</p>

Ваши сотрудники данного типа:

Тип	Характеристика	Что можно делегировать
Исследователь	<p>Любит все новое и постоянно предлагает нововведения. Лично разбирается в новых процессах и сервисах, но часто погружается в процесс настолько, что пропускает дедлайны. Из-за того, что его необходимо контролировать, бывает нервным и раздражительным. Привык общаться на профессиональном сленге и не утруждает себя в переводе «на человеческий». Любит свободу и работать в тишине.</p>	<p>Сложные задачи, над которыми нужно поломать голову и предложить несколько решений.</p>

Ваши сотрудники данного типа:

Тип	Характеристика	Что можно делегировать
Отличник	Чтобы работать, ему важно видеть цель и понимать пользу, которую принесет. Практичен, немного нудный и любит критиковать работу других. Многое знает и умеет. Не любит, когда им руководят. Остается спокоен в любой ситуации.	Готов выполнять задачи, в которых видит необходимость. Можно доверить все, что требует концентрации, но польза дела должна быть очевидна, или ее придется объяснить.

Ваши сотрудники данного типа:

Связной	Отличительная черта – максимальная коммуникабельность и убедительность. Лучше работает в команде, легко объясняет коллегам, что и как делать, но не всегда может повторить это сам. Очень активный и всегда готов взять на себя ответственность.	Можно доверить любую задачу, где нужна коммуникация.
---------	--	--

Ваши сотрудники данного типа:

ТАБЛИЦА

7 уровней делегирования

Если предыдущая таблица недостаточна для вас, предлагаем определить каждого сотрудника по уровню делегирования, согласно книге «Менеджмент 3.0» Юргена Апелло.

Уровень делегирования	Описание	Сотрудники
Tell <i>Говорить</i>	Вы прямо говорите подчиненному, что и как необходимо сделать.	
Sell <i>Продавать</i>	Вы продаете идею, объясняя, почему следует действовать именно таким образом.	
Consult <i>Консультировать</i>	Вы советуетесь с исполнителем, но решение все же принимаете сами.	

Уровень делегирования	Описание	Сотрудники
Agree <i>Соглашаться</i>	Вы согласовываете одно из предложений, выдвинутых подчиненным.	
Advise <i>Советовать</i>	Вы даете рекомендации, но принятие решения оставляете за исполнителем.	
Inquire <i>Запрашивать</i>	Просите проинформировать о принятом решении.	
Delegate <i>Делегировать</i>	Вы отдаете полномочия и более не вмешиваетесь.	

Как выбрать подходящего исполнителя для делегируемой задачи?

Пассивный вариант

Вы выбираете подчиненного с релевантным предыдущим опытом, наличием необходимых знаний и навыков.

Активный вариант

Вы выбираете подчиненного, наиболее мотивированного к выполнению данного задания, независимо от опыта либо знаний и навыков.

ТАБЛИЦА

Анализ сотрудников мотивация/ квалификация

Далее проанализируйте мотивацию и квалификацию сотрудников.

	Высокая квалификация	Низкая квалификация
Высокая мотивация	<p>Делегировать можно и нужно</p> <p>Главное – уяснить самые сильные стороны этого человека и понять, какую задачу или процесс ему лучше доверить</p>	<p>Делегировать можно</p> <p>Поддерживайте таких сотрудников. Дайте им возможность ошибаться и исправлять ошибки, обсуждать с вами неудачи, разбирать варианты решения задач</p>
Низкая мотивация	<p>Делегировать можно</p> <p>Для таких сотрудников нужно найти подходящий стимул. Например, повышение оклада или возможность работать над интересным проектом</p>	<p>Делегировать нельзя</p> <p>Страйтесь не работать с такими людьми, отсеивайте их на этапе собеседования</p>

Примите в расчет личность сотрудника, его навыки и опыт, загруженность. Ответьте на вопросы:

- Как сотрудник воспринимает новые поручения?
- Насколько он трудолюбив?
- Хватит ли у него времени, чтобы качественно справиться с новыми задачами?
- Есть ли у него необходимые знания?

После этого решите, сможет ли он справиться с поручением.

КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Определите, что делегировать
- Выберите, кому делегировать
- **Поставьте задачу, конкретизируйте цель и результат**
- Мотивируйте сотрудников
- Финальные шаги делегирования

Как поставить задачу?

1. Объясните сотруднику, что он должен делать и каких результатов вы от него ждете.

Целью может быть выполнение ежемесячного плана, отсутствие плохих отзывов клиентов, снижение суммы кассовых разрывов, увеличение маржи и т.д.

2. Определите, как вы будете оценивать результат их работы.

Также следует определить Definition of Done – уровни выполнения задачи (приемлемый, высокий, идеальный). А также обозначить минимальный и максимальный результат.

3. Обозначьте контрольные точки для оценки промежуточных итогов.

4. Расскажите, какими ресурсами и полномочиями сотрудник сможет пользоваться и обеспечьте их получение.

Согласуйте с исполнителем требуемые/выделяемые ресурсы и сроки выполнения. Если необходимо, скорректируйте вместе.

5. Получите от сотрудника согласие.

Желательно уточнить:

«Да» от сотрудника = «Постараюсь выполнить»

или

«Да» от сотрудника = «Гарантирую выполнение к заданному сроку».

6. Убедитесь в том, что исполнитель записал в своем планере-еженедельнике/ зафиксировал в CRM или таск-менеджере дату выполнения.

7. Поделитесь личным опытом и практическими наработками.

8. Убедитесь, что вас поняли.

Вопросы, все ли ясно, здесь мало. Попросите описать, что конкретно понял сотрудник, или просто повторить то, что вы сказали.

Какой должна быть задача

Конкретная

Точно определяет результат, который хотите достичь

Измеримая

Установлены критерии оценки, чтобы понимать, когда цель достигнута

Достижимая

Учтены все ресурсы и ограничения

Значимая

Выгодна для проекта

Ограниченнaя по времени

Определен определенный срок достижения результата

Понятная вам

Вы по умолчанию должны разбираться в задаче, которую собираетесь делегировать. Так вы всегда сможете оценить результат. А если поручите непонятную вам задачу, в нее все равно придется вникать, когда сотрудник придет с вопросами.

ЗАДАНИЕ

Правильная постановка задач

Прямо сейчас откройте список дел, выберите сложную комплексную задачу и передайте ее сотрудникам в работу по этому чек-листу.

1. Опишите ситуацию

Пример: много товара, который лежит на складе больше 60 дней

2. Сформулируйте задачу

Пример: реализовать этот товар

3. Опишите план действий

- что нужно делать;
 - кто отвечает за разные этапы выполнения задачи;
 - к какому сроку надо закончить.

Пример:

- плановый отдел делает выборку товара и передает документ в коммерческий блок к 25 октября;
 - коммерческий блок готовит акцию и распределяет товар по менеджерам, кто сколько должен реализовать (26 октября) и т.д.;
 - менеджеры уменьшают остатки на 40% к 1 ноября;
 - менеджеры распределяют остатки на 80–90% к 1 декабря

4. Соберите всех задействованных участников в рабочую группу

Пример: руководители планового отдела, коммерческого блока и отдела продаж собираются на планерку

Сделано?

да нет

5. Подробно обсудите с рабочей группой задачу. Выслушайте вопросы и предложения. Убедитесь, что сотрудники все поняли

Пример: в ходе обсуждения вы проанализировали детали, а коммерческий блок сказал, что сильно загружен и сможет подготовить акцию только к 30 октября. На основе этого вы сдвинули сроки. Все отчитались, что поняли задачу

Сделано?

да нет

6. Передайте календарь помощникам, чтобы контролировали сроки и проверяли выполнение задач

Пример: контроль передан руководителю коммерческого блока – он лично отчитывается перед тобой и распределяет задачи в CRM между сотрудниками

Сделано?

да нет

КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Определите, что делегировать
- Выберите, кому делегировать
- Поставьте задачу, конкретизируйте цель и результат
- **Мотивируйте сотрудников**

Новые обязанности – это новая ответственность. Помогите своим специалистам с ней справиться:

- *доверяйте задачу, а не просто поручайте – покажите человеку, что высоко цените его и именно поэтому даете такие сложные задания;*
- *рассказывайте людям о задачах компании – пусть они вносят свой вклад в общее дело осознанно, а не по приказу;*
- *в ходе работы отмечайте достоинства и успехи сотрудников;*
- *будьте готов обсудить с подчиненными их предложения, поощряйте инициативу;*
- *дайте специалисту почувствовать себя победителем, если он хорошо справляется.*

Будьте справедливым руководителем, который ценит своих подчиненных и готов им помогать.

- Финальные шаги делегирования

Чем мотивировать сотрудников при делегировании

Лучший контроль – самоконтроль заинтересованного человека!

Мотивация процессом:

- интересная задача;
- общение с интересными людьми;
- творческая работа;
- внесение разнообразия в работу;
- предоставляется большая автономность для выполнения данной задачи;
- повышается степень ответственности (хотя в некоторых случаях степень ответственности может быть и демотиватором!);
- возможность приобретения нового опыта и знаний, связей, репутации, возможность попробовать свои силы.

Мотивация результатом:

- важность результата для компании и коллег;
- важность для будущего самого подчиненного;
- награда в случае достижения результата;
- штраф/наказание в случае невыполнения;
- карьерный рост в результате выполнения одной задачи или серии задач и т.п.

Для обеспечения заинтересованности в результате делегируйте ответственность – как положительную, так и отрицательную – за этот результат.

КАК ВЫСТРОИТЬ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Определите, что делегировать
 - Выберите, кому делегировать
 - Поставьте задачу, конкретизируйте цель и результат
 - Мотивируйте сотрудников
- Финальные шаги делегирования**

- Измерьте *финальный результат сотрудника по задаче, которую вы делегировали.*
- Определите уровень выполнения задачи: приемлемый, высокий, идеальный.
- Дайте обратную связь сотруднику о результате:
 - совместно определите причины несоответствия результата требованиям или ожиданиям,
 - проанализируйте сложности в процессе выполнения,
 - узнайте факторы, которые мешали или помогали в процессе,
 - совместно определите, что будет делаться иначе (и как именно) в следующий раз.
- Поощрите или накажите сотрудника за соответствие требованиям/ожиданиям.

Ошибки в делегировании

- Вы делегируете то, что нельзя делегировать: срочные и важные дела, задачи руководителя
- Вы делегируете преждевременно. Задачу нужно проанализировать и понять – и только затем поручать другим людям
- Вы неправильно подбираете исполнителей: они не справляются с новыми задачами
- Вы делегируете несвоевременно. Нельзя передавать подчиненным «горящие» задачи, которые почти невозможно выполнить в срок
- Вы не ставите в задачах четкие цели
- Вы не ставите четкие сроки выполнения задач
- Вы не расставляете приоритеты: сотрудникам непонятно, какие задачи более, а какие менее важные
- Вы отказываете сотрудникам в праве на ошибку
- Вы не назначаете ответственного за результат
- Вы не выделяете персоналу достаточно ресурсов и полномочий. Сотрудник не справится с задачей, если у него недостаточно информации или полномочий
- Вы делегируете знакомым или наиболее симпатичным вам сотрудникам, а не специалистам в своей сфере
- Вы работаете за сотрудников
- Вы не делите ответственность при делегировании задачи
- Вы не контролируете сотрудников по этапам выполнения задачи
- Вы не продвигаете и не доверяете лояльным сотрудникам
- Вы экономите на сотрудниках
- Вы боитесь увольнять сотрудников
- Вы делегируете без системы

Бонус! Правильно ли вы ставите перед собой цели?

Дайте ответы на каждый из 13 вопросов ниже. В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «Да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы.

1. Имеете ли вы четкое представление о том, каким/какой мы хотели бы себя увидеть через пять лет?

ДА НЕТ

Опишите:

2. Имеете ли вы четкое представление о том, каким через пять лет должен быть ваш бизнес/компания?

ДА НЕТ

Опишите:

3. Записано ли это представление/видение по п. 1 и 2 на бумаге?

ДА НЕТ

4. Существует ли перечень четких целей, которые стоят перед вами на этот год?

ДА НЕТ

5. Ориентированы ли цели, которые ставятся с диапазоном в неделю или месяц на более долгосрочные цели? Убеждены ли вы в том, что ваша ежедневная работа приближает вас к этим целям?

ДА НЕТ

6. Всегда ли вы четко знаете, почему/зачем делается конкретная работа/действие/ шаг? У вас не бывает так, что что-то делается потому, что кто-то другой это делает или потому, что «мы всегда так делали»?

ДА НЕТ

7. Всегда ли измеримы цели, которые вы ставите перед собой или подчиненными? Всегда ли вы можете определить, достигли цели или нет или насколько ее достигли?

ДА НЕТ

8. Разбиваете ли вы сложную цель на простые подцели, которые в итоге должны привести к ней?

ДА НЕТ

9. Всегда ли вы ставите перед собой и перед подчиненными пусть очень сложные, но все же достижимые цели?

ДА НЕТ

10. Всегда ли вы знаете, к чему приведет достижение данной конкретной цели? Зачем нужен этот результат? Ради чего это делается?

ДА НЕТ

11. Всегда ли ваши цели имеют четкие временные рамки (конкретная дата достижения)?

ДА НЕТ

12. Часто ли вы записываете цели на бумаге?

ДА НЕТ

13. Можете ли вы с уверенностью ответственно заявить, что цели, которые вы ставите перед собой и перед подчиненными, достигаются?
Довольны ли вы тем, насколько они достигаются?

ДА НЕТ

Результаты экспресс-теста

Если вы ответили «Да» на все 13 вопросов, вы человек, который уже достиг очень много и добьется практически всего, чего захочет.

Если у вас получилось 10-12 ответов «Да», подумайте о том, как довести результат до максимально возможного. Наше мини-руководство поможет вам в этом.

При результате в 4-9 «Да», вспомните о том, что «Когда не ведают далеких дум, не избегают близких огорчений».

При результате в 3 и меньше «Да», вы «среднестатистический сотрудник среднестатистической компании», посмотрите на приведенные выше 13 вопросов и подумайте, как перестать быть «статистической посредственностью».

Но главное, насколько бы меньше 13 ответов «Да» у Вас не было, не успокаивайтесь, пока их не будет 13! Шаг за шагом! Действуйте!