Делегирование

Методист Братковская Елена Васильевна

Цена времени…

Ловушка делегирования
Нет времени на объяснение.

речь идет о новых задачах, которые вы прекрасно знаете, как делать, а подчиненные пока еще нет. Действительно, быстрее самому… Только если сотрудник у вас один, то да – быстрее. А если их человек семь, то за каждого «быстро» делать – все равно уйдете с работы не раньше 22-00.

Если вы постоянно выполняете за сотрудников их обязанности, потому что так «быстрее», то вы оставляете своих работников не загруженными. Вы уходите с каждым днем с работы все позже и позже. Своими управленческими делами занимаетесь все хуже и хуже. А потом либо ухудшаются результаты подразделения, либо вы срываетесь на подчиненных.

Примите волевое решение и сделайте это!

обязательно запланируйте время для того, чтобы объяснить своим сотрудникам, как такие дела делаются. Проведите экспресс-тренинг для обучения их новому делу. Преподнесите это как мотивирующее мероприятие для освоения новых важных задач. Это для вас такая задача – ерунда! А для них – это новый фронт работ, развитие компетентности и повышение профессиональной капитализации.

Ловушка делегирования
2. Я сделаю это лучше.

Недоверие. А люди, которым не доверяют, склонны обижаться как дети. А что делают дети, когда их обижают? Кидают в обидчика свои игрушки. А подчиненные кидают в руководителя плохо сделанную работу.

В обязанности каждого руководителя входит такая функция как обучение. И если вы вместо того чтобы обучать своих сотрудников новым интересным задачам, выполняете их самостоятельно, то поступаете безответственно. Вам за управленческие задачи платят в 1,5 раза больше, чем подчиненным. А вы за свои немаленькие деньги выполняете их маленькие задачи. А развитием работников никто не занимается. Получается нецелевое расходование средств организации.

Примите волевое решение и сделайте это!

Есть важное и ответственное задание, которое лучше сделать самому, чтобы быть уверенным в результате. попробуйте подключить к выполнению задания ваших сотрудников.

Пошаговая инструкция такова:

1) в течение часа поштурмите все вместе, придумывая нестандартные ходы,
2) распределите ответственных за куски,
3) назначьте контрольную точку таким образом, чтобы у вас осталось время все переделать, если они принесут вам вместо готовых слайдов живого ежа,
4) расцелуйте всех, когда они справятся с заданием.

Ловушка делегирования
Не хочу отдавать интересную работу.

Они нуждаются в развитии и драйве от новой и сложной работы.

Заниматься одной только рутиной никому не хочется.

скоро возникает такое чувство как Несправедливость. А оно намного более сильное, чем чувство ответственности. И опять полетят в руководителя невыполненные задания.

Примите волевое решение и сделайте это!

Это сложно сделать.

они будут вам очень благодарны за интересную деятельность, за возможность общаться с экспертами, за командировки, за доверие.

На фоне такой лояльности их ответственность многократно возрастает. Научитесь получать удовольствие от наставничества. В этом есть свои плюсы.

Ловушка делегирования
У подчиненных много другой работы.

Обычно чрезмерная загруженность возникает в том случае, если не очень корректно выполняется контроль.

Сотрудники изображают бурную деятельность, а руководителю трудно разобраться Кто, Что и Когда должен выполнить.

Плюс еще личностные особенности имеют место: жалко их

Примите волевое решение и сделайте это!

Задайте им вопрос, почему они так долго справляются со своими непосредственными задачами, что нет возможности поручить им что-то новое. И если вдруг в их ответе вы услышите ссылку на внешние обстоятельства или действия других людей, немедленно требуйте «включить мозг» и думать, какими собственными действиями они могут изменить ситуацию в сторону улучшения. Потратьте по несколько минут на каждого. Вам откроются удивительные вещи.

Ловушка делегирования . Они сделают лучше, и я потеряю свою значимость.

Такой руководитель страшно боится проявления любой своей ошибки или неуспеха. И чтобы тщательно скрыть это, находит неимоверное количество причин, почему ему все вокруг мешают.

Подчиненные всегда знают больше в своей профессиональной области. И чем выше по карьерной лестнице вы поднимаетесь, тем меньше вам нужны будут профессиональные компетенции, и больше – умение грамотно делегировать, контролировать, мотивировать и обучать.

“Как папа приучает ребёнка ходить в школу самостоятельно”.

Шаг №1. Папа проходит этап вместе с ребёнком за ручку, где делает всё сам.

Шаг №2. Отец проводит предварительную теоретическую и практическую подготовку ребёнка для данного этапа (приводит примеры, демонстрирует выполнение того или иного действия).

Шаг №3. Ребёнок выполняет знакомые ему действия частично самостоятельно (под явным наблюдением отца).

Шаг №4. Папа разрешает возникающие коллизии и проблемы, по итогам разбора дополняет правила и примеры.

Шаг №5. Отец оценивает: может ли в дальнейшем ребёнок выполнять этот этап самостоятельно? Если “Нет”, перейти на “*Шаг №2*” или “*Шаг №3*”. Если “Да”, перейти на “*Шаг №6*”.

Шаг №6. Ребёнок выполняет этап самостоятельно (папа может наблюдать издалека, незаметно для ребенка).

Шаг №7. Плановый контроль со стороны отца и сбор информации по возникающим проблемам и отклонениям.

В зависимости от сложности делегируемой задачи, возрастает значимость тех **параметров подчинённого**, от которых зависит успех делегирования:

профессионализм, как специалиста;

опыт выполнения задач в рамках делегирования;

область ближайшего развития;

опыт работы с конкретным руководителем.

задачи, где требуется минимальный *профессионализм* и *опыт* у исполнителя.

Как правило это линейные задачи, которые можно хорошо регламентировать и по которым возникает мало отклонений-сюрпризов во время их выполнения: происходят только “ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ” и “ДЕЛЕГИРОВАННЫЕ” события

Пример задачи, требующей минимального профессионализма: *распечатать и подписать счёт на оплату*.

Подготовка кадров для делегирования

Делегирование относится к регулярной управленческой работе. А значит, его результаты должны быть формализованы, в том числе и промежуточный опыт сотрудника. В этом поможет таблица, состоящая из следующих столбцов:

- название задачи;
- результаты;
- выводы по итогам;
- анализ и динамика опыта и компетенций подчинённого.

Составьте список задач, проектов и функций, которые вы планируете делегировать в ближайшие 6-12 месяцев

Задуматься о подготовке кадров само собой необходимо как можно раньше. Но прежде чем ответить на вопрос “*кто?*”, необходимо ответить на вопрос “*что?*”.

Поэтому составьте список задач, проектов и функций (желательно в виде таблицы), которые вы планируете делегировать в ближайшие 6-12 мес.

Оцените “**сложность**” (сколько ресурсов, опыта и времени потребует задача) и “**критичность**” (значимость и срочность) каждого пункта по 10-балльной шкале.

Надо оценить каждую из задач на предмет рисков, возможностей, потенциальных затрат. Не забывайте, что затраты складываются не только из денег, затраченных напрямую, но и из требуемых ресурсов времени других участников и, самое важное, вашего

Продемонстрируйте на собственном примере, как решать подобные задачи или на примере одного из тех, кто уже хорошо их выполняет

В процессе демонстрации обязательно поясняйте, почему вы принимали те или иные решения, по каким критериям реагировали на возникающие события и отклонения от первоначального сценария. Если работа выполняется в присутствии третьих лиц (например, собеседование с кандидатом на работу), прокомментируйте результаты сотруднику сразу после завершения встречи.

В ходе фиксации комментариев обратите особое внимание на шаги, которые меньше всего подлежат формализации, ведь именно здесь появляется наибольшая вероятность некачественного выполнения задачи и возникновения “ПРЕРЫВАЮЩИХ” событий.

Руководитель заранее составляет тестовые задания (возможно проигрывание ситуации по ролям — особенно актуально там, где планируются переговоры). Сотрудник на них практикуется.

Использовать “наставника” для обучения на практических примерах. В этом случае удастся и сотрудника обучить, и решить полезную задачу.

Можно конечно и бросить новичка на реальные задачи с посылом “*обучись сам на практике*”.

Совместно с сотрудником подводите и обсуждайте промежуточные и финальные итоги выполненных заданий (что получилось хорошо и над чем необходимо ещё работать). Не забудьте зафиксировать полученный опыт с целью его дальнейшего использования.

Определите и зафиксируйте цели для задачи, которую вы планируете делегировать

Подумайте и сформулируйте письменно: какого результата и с какими параметрами вы хотите достичь по итогам выполнения задачи/функции/проекта; с какими затраченными ресурсами и какими ограничениями.

Составьте список сценариев использования результатов задачи

Это очень важный пункт, про который многие руководители забывают. Речь идёт о сценариях использования результата на практике. Если о них забыть, то можно чрезмерно увлечься процессом и получить результат, который мало применим в реальном мире.

Сформулируйте требования к процессу выполнения задачи

Некоторые руководители считают: “*да какая разница как сделает, лишь бы был результат!*”.

хорошо продуманный процесс приводит к положительному результату с большей вероятностью.

Итак, требования к процессу заключаются в соблюдении технологий и стандартов. Здесь будут полезны как общие принципы, так и конкретные регламенты с требованиями. В случае необходимости отклонений от них — исполнитель должен предоставить пояснения о целесообразности своих действий.

Составьте план выполнения задачи (или делегируйте его составление)

Для простой задачи технология выглядит так. Сотрудник говорит: “*На доработку мне понадобится 2 часа*”.

Спросите у него, какие работы он планирует выполнять, чтобы убедиться, что план действий, во-первых, существует, а во-вторых, с устраивающей вас вероятностью приведёт к нужному результату. Не забудьте наметить в плане контрольные точки по предупреждению потенциальных отклонений класса “ПРЕРЫВАЮЩЕЕ событие”.

Поставьте задачи исполнителю в формализованном виде

Зачем это нужно? А чтобы потом не слышать жалобных “*я забыл*” не только про само существовании задачи, но и “*что, собственно, делать нужно*”. Пройдёт буквально пара дней, и все забудут о чём шла речь.Поэтому в описании задачи должны присутствовать все результаты предыдущей секции “Подготовка данных к делегированию”.

Если речь идёт о простой задаче, то её план выполнения и ссылки на регламенты уместятся в описании

Проанализируйте понимание задачи подчинённым и готовность к выполнению

Зафиксируйте ответственность сотрудника за результат выполнения задачи

Пожалуй, один из самых важных моментов при делегировании — это **фиксация ответственности сотрудника**. Если этот этап будет скомкан или пропущен, возникнет много проблем. Сотрудник получает задачу, толком не проанализировав её, говорит бодрое “*да, сделаю*”, а затем всё заваливает. Или отвлекает руководителя, прибегая каждый день с большой порцией вопросов, которые можно было обсудить и решить заранее.

“*С этого момента вы несёте ответственность за выполнение этой задачи в рамках оговоренных параметров и полномочий. Может быть остались вопросы, которые вы забыли задать?*”.

Выполните промежуточный контроль. Проанализируйте результаты и сделайте выводы

- Продемонстрируйте, пожалуйста, промежуточные результаты вашей работы (самый важный пункт!)
- С какими сложностями вы столкнулись и какие действия предпринимали для их решения?
- Появились ли какие-нибудь новые сложности или риски на горизонте?
- Какие отклонения от первоначального плана происходили и как вы решали эти ситуации?

Обратите внимание: если по задаче “полная тишина”, это ещё не значит, что всё в порядке. Может быть сотрудник боится вам рассказать о проблеме

подведения итогов и их анализа вам помогут ответы на следующие вопросы:

- Соответствует ли результат заданным целям? Насколько критичны отклонения результата от требуемого? Если отклонения “умеренные”, то какой масштаб работ необходим для “шлифовки” результата и кому его целесообразнее выполнить?
- Насколько успешно сотрудник справился с делегированной задачей?
- Достаточен ли был контроль? А может быть избыточен?
- Какие ошибки были допущены исполнителем и почему? Как их предотвратить в будущем?
- Были ли допущены ошибки руководителем? Какие и почему?
- Произошли ли положительные сдвиги “области ближайшего развития” сотрудника? А руководителя?
- С каким проблемами столкнулись сотрудник и руководитель при выполнении задачи?
- Какие возможности были использованы? Как их можно использовать для будущих задач?
- Прокачаны ли “параметры для делегирования” сотрудника: 1) профессионализм, как специалиста; 2) опыт выполнения задач в рамках делегирования; 3) область ближайшего развития; 4) опыт работы с конкретным руководителем?
- Соответствуют ли показатели делегирования запланированным? (показатели: 1) время постановщика, затраченное на участие в делегируемой задаче; 2) потенциальный положительный эффект; 3) степень отклонения параметров качества результата).

1. Вы «покупаете» время других людей.
2. Ваше время освобождается.
3. Вы увеличиваете количество проектов с вашим участием.

Почему руководитель не хочет делегировать задачи? Существует несколько проблем.

1. У руководителя нет времени на объяснение задачи.

2. Руководитель сам еще не понял задачу. Руководитель может сделать работу быстрее сотрудника.

4. Руководитель не хочет перепоручать то, что поручено ему. Руководитель любит некоторые задачи.

6. Руководитель боится, что сотрудник решит задачу лучше него.

7. Руководитель боится потерять контроль над делом, как только выпустит его из рук.

8. Руководитель сомневается в сотруднике и не хочет рисковать.

9. Руководитель боится потерять авторитет, если его задачу решит сотрудник.

10. Руководитель не знает, что делать, если сотрудник отклонит делегирование.

Проблема № 1 – нехватка времени на объяснение задачи

Противоречие

- На объяснение задачи надо выделять время.
- На объяснение задачи не надо выделять время, так как его нет.

Идеальный конечный результат

- Задача сама себя объясняет.
- Найдена возможность объяснить задачу в другое время дня.

Сотрудник сам продумывает суть задачи, руководитель оценивает формулировку.

Решение: написать инструкцию и использовать для регулярно возникающих задач.

Проблема № 2 – руководитель сам еще не понял задачу

Противоречие

Задачу надо понять, чтобы потом оценить решение.

В задачу не надо «въезжать», так как на это затрачивается дополнительное время.

Идеальный конечный результат

Задача должна сама объяснить себя руководителю (или исполнителю).

Руководитель и сотрудник одновременно понимают в задачу.

Исполнитель сам понимает суть дела и ставит задачу.

Решения

1. Покупаем готовую задачу с инструкцией по ее решению. Например, приобретаем программу с инструкцией по применению.
2. Руководитель и сотрудник вдвоем проводят мозговой штурм.

Проблема № 3 – руководитель может сделать работу быстрее сотрудника

Противоречие

Если руководитель сделает работу сам, то затраты времени на задачу будут маленькие.

Если задачу выполнит сотрудник, то это будет сделано медленно, однако руководитель будет свободен.

Суть проблемы

Руководитель затратить на решение задачи меньше времени, чем сотрудник.

Цена времени руководителя выше цены времени сотрудника.

Идеальный конечный результат: в момент принятия решения задача должна сама показать, какова будет цена ее выполнения начальником и подчиненным.

Решение: руководитель должен иметь расчет затрат на задачу во времени и в деньгах. Он должен знать цену своего времени и цену времени исполнителя.

Проблема № 4 – руководитель не хочет перепоручать то, что поручено ему

Противоречие

Руководитель № 1 должен перепоручить работу руководителю № 2, так как это освободит его время.

Но это приведет к конфликту с другим руководителем.

Суть противоречия – не совпадают мнения руководителей № 1 и 2:

• о сложности задачи (руководитель № 1 считает ее более сложной, чем руководитель № 2);

• о квалификации исполнителя (руководитель № 1 считает, что он не справится с задачей).

Идеальный конечный результат: задача сама находит исполнителя с квалификацией, соответствующей ее уровню.

Решения

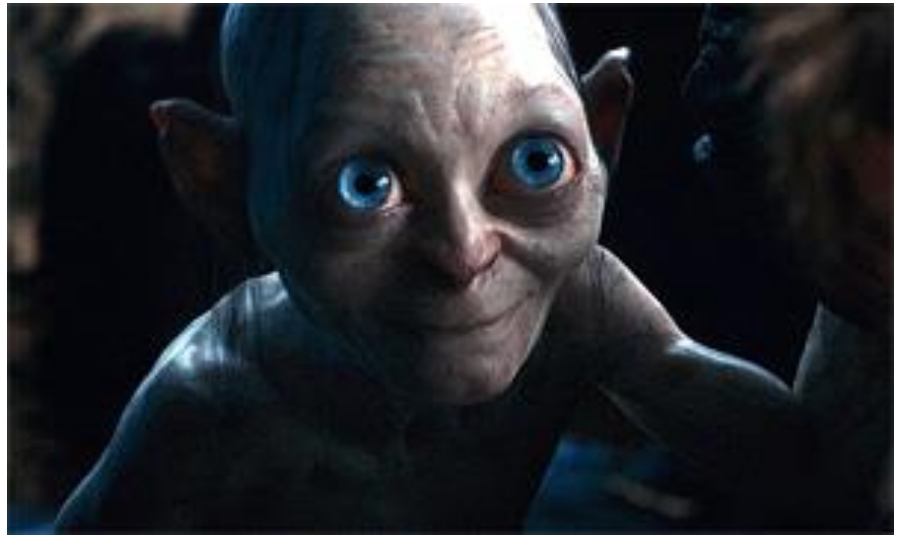
1. Руководители должны договориться о том, какие задачи руководитель № 2 имеет право перепоручить кому-то еще. Задача руководителя № 2 – донести до руководителя № 1, что он отвечает за конечный результат и этот результат будет достигнут.
2. Руководитель № 2 перепоручает задачу другим исполнителям, но не ставит об этом в известность руководителя № 1.

Проблема № 5 – руководитель любит некоторые задачи

Противоречие

Руководитель должен решать любимые задачи, так как получает от этого удовлетворение.

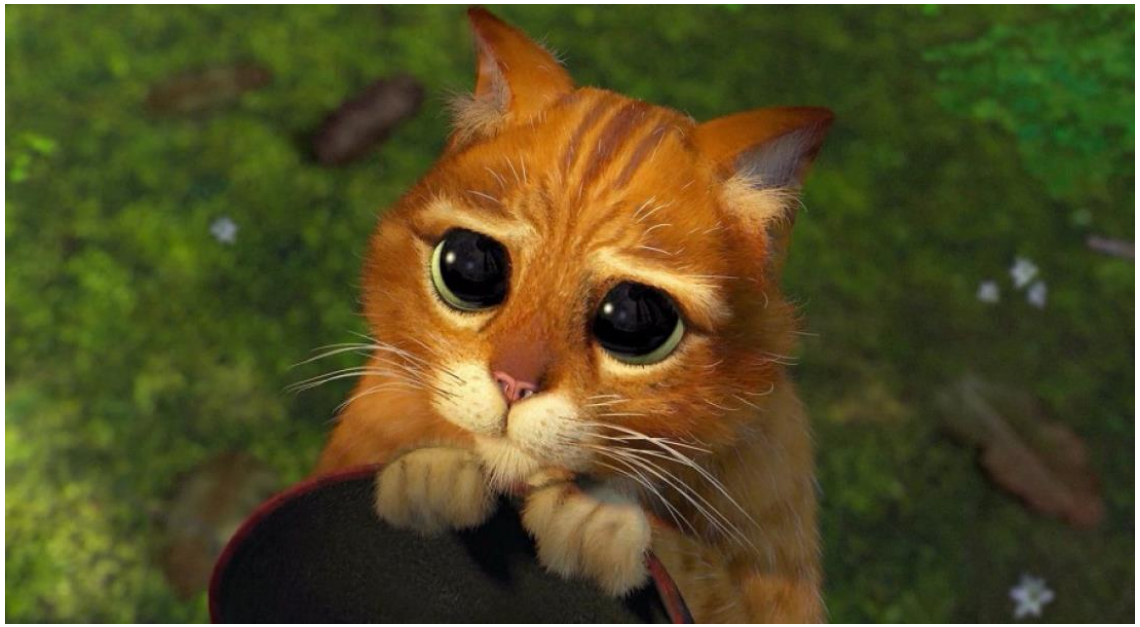
Руководитель не должен решать любимые задачи,
так как отвлекается на них.



Суть противоречия

Квалификация руководителя стала избыточной для части любимых задач.

Квалификации и любви руководителя к некоторым задачам недостаточно.



Проблема № 6 – руководитель боится, что сотрудник решит задачу лучше него

Противоречие

Если сотрудник выполнит задачу, то он может обойти руководителя на карьерной лестнице.

Если руководитель выполнит задачу сам, то сотрудник не сможет обойти руководителя, но и роста кадрового потенциала не будет.

Суть противоречия

Руководитель боится за свое место под солнцем.

Скорость развития сотрудника не совпадает со скоростью развития руководителя

Идеальный конечный результат – профессиональный рост сотрудников сам обеспечивает рост руководителя.

Проблема № 7 – руководитель боится потерять контроль над делом, как только выпустит его из рук

Противоречие

- Надо контролировать выполнение задачи, чтобы не потерять контроль над ней.
- Не надо контролировать, так как это требует времени.

Идеальный конечный результат: работа сама контролирует результаты исполнения.

Решения

1. Сотрудник переходит на самоконтроль и сам докладывает о ходе выполнения задания.
2. Работа содержит встроенные инструменты контроля.
3. Руководитель имеет хранилище поручений, которое само напоминает о необходимости контроля.

Проблема 8 Руководитель сомневается в сотруднике и не хочет рисковать.

Проблема № 9 – руководитель боится потерять авторитет, если его задачу выполнит сотрудник

Противоречие:

• делегировать задачи нужно, чтобы команда работала эффективно;

• делегировать задачи нельзя, так как в таком случае команда сможет обойтись и без руководителя.

Суть противоречия – в основе лежит страх руководителя оказаться ненужным в организации.

Разобраться в ситуации поможет матрица «Желание перемен – потенциал развития».

Суть противоречия – в основе лежит страх руководителя оказаться ненужным в организации.
Разобраться в ситуации поможет матрица «Желание перемен – потенциал развития». Чьих перемен?

Матрица «Желание перемен – потенциал развития»

Возможные ситуации

А. Делегирования задач нет. Сотрудники не растут. Фирма превращается в болото. Авторитет руководителя начинает падать без влияния внешних факторов.

Б. Сотрудники растут автономно. Руководитель рассматривается как ограничение.

В. Руководитель обеспечивает рост сотрудников и встраивается в команду.

Г. Делегирование задач происходит без проблем. Сотрудники принимают задачи руководителя, так как признают его авторитет.

ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ БОССА / ЖЕЛАНИЕ БОССА МЕНЯТЬСЯ	НИЗКИЙ	ВЫСОКИЙ
СЛАБОЕ	А. Отставший от жизни босс	Б. Ленивый босс
СИЛЬНОЕ	В. Трезвомысля-щий босс	Г. Динамичный босс

Проблема № 10 – руководитель не знает, что делать, если сотрудник блокирует делегирование

Противоречие

Надо преодолеть сопротивление сотрудника, чтобы делегировать ему задачу.

Не надо преодолевать сопротивление сотрудника, так как руководитель не знает, как это делать.

Суть противоречия: техника делегирования не соответствует желанию или возможностям сотрудника.

Сотрудник не хочет выполнять задачу (лень, слишком умный, руководитель неавторитетен).

Сотрудник не может выполнить задачу (ему не хватает квалификации, он не понял задачу).

Возможны следующие ситуации.

А. Сотрудник не хочет, чтобы ему делегировали задачу, а руководитель не умеет делегировать.

Б. Сотрудник не хочет, чтобы ему делегировали задачу, хотя руководитель четко ставит ее.

В. Сотрудник хочет принять задачу, руководитель плохо ставит ее.

Г. Сотрудник пока не готов выполнять задачи, хотя руководитель ставит их четко.

Возможные решения

А. Сотрудник сам формулирует задачу. Руководитель оценивает, насколько она верна. Подробнее данное решение было рассмотрено в проблеме № 1.

Б. Задача сама контролирует качество в ходе выполнения. Встроенное качество. Система самоконтроля.

В. Постановка задачи сама повышает мотивацию – бьет в нужное место. Руководитель определяет структуру мотивации коллектива. Он видит те веревочки, с помощью которых можно управлять отдельными сотрудниками.

Г. Задача сама «доходит» до сотрудника. Применение принципа LEGO и четких пошаговых инструкций.

Проблемы у сотрудников при делегировании им задач

Почему сотрудники блокируют делегирование им задач? У них существует несколько проблем.

1. Пассивность, привычка во всем полагаться на руководство.
2. Страх критики, наказания.
3. Отсутствие знаний, умений, навыков.
4. Перегруженность работой, избыток обязанностей и поручений.
5. Отсутствие мотивации, желания брать на себя ответственность.

Руководитель должен понять, какие эмоциональные триггеры зажигают конкретного сотрудника.

Существует несколько типов мотивации: инструментал, профессионал, хозяйственник, патриот, люмпен.

Хозяйственника мотивируют возможностью вести дело от начала до конца. Он воспринимает себя как хозяина конкретного дела. Он чувствует себя, как гладиатор на арене Колизея. Его девиз – «Со щитом или на щите!».

Патриота мотивируют признание и уважение со стороны коллег и начальника. Ему нравится выступать в роли матери Терезы, спасателя, который спешит на помощь. Дайте ему возможность почувствовать свою востребованность в этом мире, получить внешнюю оценку, повесьте благодарственное письмо на видное место.

Люмпена трудно чем-либо мотивировать, но он выступает в роли козла отпущения. Люмпен четко понимает, что сфера его интересов лежит вне пределов организации: например, рыбалка, вышивание крестиком, вырезание лобзиком, компьютерные игры. Там он чувствует себя профи. Работа ему необходима, чтобы просто не умереть от голода. Все остальное ему просто по барабану, в том числе похвала или ругань руководителя. Руководитель может использовать непробиваемость люмпена в своих интересах: при всех ругать его и хвалить других работников за успехи в работе. На фоне люмпена другие сотрудники чувствуют себя крутыми перцами и готовы пластаться ради права чувствовать себя выше люмпена. В итоге все довольны – люмпена ругают, но не увольняют и платят заработную плату.

Люмпен понимает, что за право плевать на все с высокой колокольни надо сыграть роль козла отпущения. Сотрудники за счет люмпена вырастают в собственных глазах и не замечают, что руководитель ловко подсадил их на крючок гордыни. Руководитель использует ресурс пофигизма люмпена для мотивации остальных.

Инструменталу можно пообещать дополнительное вознаграждение.
Его привлекают обычные радости жизни – новая игрушка в виде сотового телефона, машины, шубы и т. д.
Дайте ему возможность приблизиться к мечте, и он будет успешно принимать задачу.
Для него четко прослеживается связь между задачей и мечтой о новом телефоне.

Профессионала привлекают интересные и трудные поручения. Здесь он может реализовать свои профессиональные качества. Дайте ему возможность пошевелить мозгами, проявить интеллект, получить порцию эндорфина. Уже это позволит ему получить кайф без дополнительного финансового допинга.

Хозяйственника мотивируют возможностью вести дело от начала до конца. Он воспринимает себя как хозяина конкретного дела. Он чувствует себя, как гладиатор на арене Колизея. Его девиз – «Со щитом или на щите!».

Патриота мотивируют признание и уважение со стороны коллег и начальника. Ему нравится выступать в роли матери Терезы, спасателя, который спешит на помощь. Дайте ему возможность почувствовать свою востребованность в этом мире, получить внешнюю оценку, повесьте благодарственное письмо на видное место.

Люмпена трудно чем-либо мотивировать, но он выступает в роли козла отпущения. Люмпен четко понимает, что сфера его интересов лежит вне пределов организации: например, рыбалка, вышивание крестиком, вырезание лобзиком, компьютерные игры. Там он чувствует себя профи. Работа ему необходима, чтобы просто не умереть от голода. Все остальное ему просто по барабану, в том числе похвала или ругань руководителя. Руководитель может использовать непробиваемость люмпена в своих интересах: при всех ругать его и хвалить других работников за успехи в работе. На фоне люмпена другие сотрудники чувствуют себя крутыми перцами и готовы пластаться ради права чувствовать себя выше люмпена. В итоге все довольны – люмпена ругают, но не увольняют и платят заработную плату.

Люмпен понимает, что за право игнорировать все надо сыграть роль козла отпущения. Сотрудники за счет люмпена вырастают в собственных глазах и не замечают, что руководитель ловко подсадил их на крючок гордыни. Руководитель использует ресурс люмпена для мотивации остальных.

Как ставить задачи

Ставить задачи можно несколькими способами:

- по проблеме;
- по результату;
- по алгоритму.

Вам надо поставить задачу подготовить для родителей собрание «день открытых дверей»

Кому Вы его и как поручите?

При постановке задачи по проблеме руководитель формулирует проблему, но не описывает, как ее решать.

Достоинства

- Сотрудник может подойти к задаче творчески, что обеспечивает его рост и статус.
- Экономится время.

Недостатки

- Трудно контролировать ход выполнения задачи.
- Неясен результат.

Применить этот способ возможно при высокой квалификации исполнителя

При постановке задачи по результату руководитель формулирует проблему и результат. Сотрудник сам думает, как его достичь.

Достоинства

Ясен результат.

Растет самостоятельность сотрудника.

Экономится время.

Недостатки

Затрачивается время на определение критериев и согласование результата.

От сотрудника требуются высокая мотивация и опыт.

При постановке задачи по алгоритму руководитель формулирует проблему, описывает результат, предлагает план действий. Сотрудник работает строго по заданному алгоритму – принципу LEGO.

Достоинства

Четкость и конкретность процесса.

Легкий контроль.

Недостатки

Много времени затрачивается на постановку задачи.

Ответственность работника снижается.

Отсутствует творчество.

Метод стоит применять, если задание дается в первый раз или для его выполнения привлекают сотрудников низкой квалификации

Спасибо за внимание!