Регламент постановки задач по формуле делегирования

Содержание

Вход- Выход, цели и ответственные **3**

Что такое Формула Делегирования? **4**

Как правильно формулировать задачи? **5**

Пошаговый план при постановке задачи 7

Принципы и полезные приемы 10

Семь типов задач, которые точно не будут выполнены в срок 11

Термины и определения **12**

Тестирование **13**

Вход- Выход, цели и ответственные

Цель регламента: Целью настоящего регламента является научить руководителей отделов и ТОП-менеджеров ставить задачи согласно формуле делегирования

Вход: Проведенный аудит постановки задач в отделах
Выход: Разработанный регламент постановки задач по формуле делегирования

Кто экспертно разбирается в данном процессе?

- Координатор

Как проконтролировать эффективность данного процесса?

- Получить обратную связь от отделов
- Получить результаты тестирования
- Проверить на практике постановку задач отделами

Кто будет контролировать эффективность данного бизнес-процесса?

- Руководители отделов

Что такое Формула Делегирования?

Считается, что постановка задач – это секрет успешной работы. Если сотрудник владеет этим секретом, он чаще и быстрее других достигает положительных результатов в своей деятельности.

Одно из важнейших правил звучит так:

«Не я должен подчиняться работе, а работа должна подчиняться мне»

Именно поэтому каждому сотруднику необходимо научиться правильной и корректной формулировке задач.

ВИДЕО ПО ТЕМЕ:

📹 **«Формула делегирования»**

📹 **“Боремся с хаосом. Как приоритезировать задачи?”**

📹 **“Как руководитель проливает кровь команды, когда не формулирует результат задачи”**

Как правильно формулировать задачи?



ТИПЫ ЗАДАЧ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

1. **Типовые (или регламентированные) задачи**
    a. Они повторяются регулярно, при этом почти не меняются по сути. Обычно такие задачи описаны в инструкции или регламенте работы сотрудника. Их не нужно поручать, нужно один раз обучить сотрудника и периодически контролировать качество результата.
    b. **Зачем их специально формулировать**: для экономии времени на обучении сотрудников постоянным задачам и обеспечения стабильного результата.

2. **Нетиповые поручения — задачи развития**
    a. Это поручения, которые требуют от команды сотрудников решать новую незнакомую задачу. Они могут быть и простыми, всего на один-два часа, но сотрудники раньше не делали их, или делали, но с другими условиями.
    b. **Зачем их специально формулировать**: для ускорения решения задач развития, попадания в результат с первого раза, прогноза затрат времени в условиях неопределенности, когда еще невозможно сделать инструкции.

Очень много нетиповых задач есть в отделах маркетинга, командах аналитиков, инженеров, советах директоров, даже в финансовой службе.

С такими нетиповыми задачами чаще всего возникают проблемы: сроки и результаты работы сложно прогнозировать, а понять текущее состояние дел и вовсе бывает невозможно. Именно таким задачам посвящена наша формула делегирования.

Примеры поручений по формуле

БЫЛО	СТАЛО
Уведомлять отдел кадров о командировках и обучить этому руководителей	Организовать оперативное уведомление отдела кадров об отправлении сотрудников в командировки через единый календарь, обучить этому руководителей отделов
По насосам в директе надо 200 ключевиков и также в эдвордс	Расширить количество ключевиков до 200 шт. в рекламной кампании по насосам в директ и эдвордс
Очень плотная работа по всем горячим клиентским проектам	Подготовить предложение для ТехПромТорга по автоматизации логистики через наш продукт, добавить описание решений по выявленным на встрече болям
Сделать для сотрудников квалифицированную электронную подпись в рабочей переписке	Обеспечить возможность достоверной рабочей переписки сотрудников за счёт квалифицированной электронной подписи — должно быть не менее удобно, чем обычная электронная почта
Связаться с Телегиным на счет жора масла в моей Ауди	Получить рекомендацию от Телегина по устранению жора масла в моей Ауди
Начать вести календарь поставок и оплат для автохимии	Создать календарь для линейки автохимии с ежемесячными событиями поставок и оплат, обучить сотрудника его обновлять
Попросить у Серёги, чтобы дал примеры договоров от юристов	Добиться получения актуального шаблона договора на поставку по ВЭД от юриста Серёги по записанному телефону

В этих задачах нет срока исполнения. Рекомендуем не ставить отдельный срок каждому нетиповому поручению. Вместо этого нужно проводить еженедельное планирование задач и объединять такие поручения в «недельные рывки». А в конце недели проверять результаты сразу по всем задачам.

Пошаговый план при постановке задачи

ШАГ ПЕРВЫЙ. ***Зачем эта задача нужна?***

- Ответить себе и команде: зачем эта задача нужна нашему отделу, нашему направлению или нашей компании?
- Если трудно определить, ЗАЧЕМ нужна эта задача, нужно разобраться, какие ВОЗМОЖНОСТИ принесёт её выполнение, а потом понять, какие ожидать ПОСЛЕДСТВИЯ, если задача не будет выполнена.
- Если ответа на вопрос ЗАЧЕМ по-прежнему нет, значит эту задачу НЕ НУЖНО брать в работу.

ШАГ ВТОРОЙ. ***Что я жду в результате?***

- Вообразить, как внешне должен выглядеть результат выполнения этой задачи.
- Сформулировать простой и понятный результат именно этой задачи. Например: структура итогового документа или конкретное событие, которое должно произойти после выполнения задачи.
- Если трудно сформулировать ожидаемый результат, нужно ответить: какую ПРОБЛЕМУ мы решаем при выполнении этой задачи.
- Это важное упражнение для руководителя, оно помогает тренировать навык визионерства и навык планирования, а главное — упрощает декомпозицию задачи, разделение на конкретные шаги.

ШАГ ТРЕТИЙ. ***Записать задачу с глагола (сделать чистовую формулировку)***

- Записать задачу своими руками в Задачник — туда, куда в любой момент могут заглянуть исполнители, и добавить комментарии и вопросы от себя. Записывать очень важно. В процессе записи часто меняется сама суть задачи.
- Начать задачу с глагола, например: Подготовить, Сделать, Договориться, Решить, Организовать, Обеспечить. Но нельзя: Готовить, Делать, Поговорить, Позвонить.
- Использовать 5 слов и больше, не считая предлогов.
- Если трудно найти 5+ слов, нужно ответить на простые вопросы по задаче: ЧЕГО НУЖНО ДОБИТЬСЯ или ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, ГДЕ ИМЕННО СДЕЛАТЬ или ДЛЯ КОГО, С ЧЕМ ИМЕННО СДЕЛАТЬ, КАКОЕ УСЛОВИЕ НУЖНО ВЫПОЛНИТЬ.
- Убедиться, что задача записана так, что она будет понятна и через 2 месяца, и через год.
- Определить приоритет задачи, колонку доски, куда её поместить: «Недельный рывок» или «Единый список задач». А также выбрать положение задачи в этом списке: выше — значит важнее.
- Поставить дату исполнения, но только если задачу или её часть нужно выполнить

до окончания недельного рывка (это значит, что каждая задача в недельном рывке должна быть со сроком).

- Добавить в описание этой задачи наши ответы на вопросы «Зачем?» и «Что жду в результате?» — это станет критерием приемки результатов исполнения поручения. Эти ответы помогают исполнителю сориентироваться быстрее.

ШАГ ЧЕТВЁРТЫЙ. ***Спросить первый шаг у исполнителей***

- Определить, кто в команде будет отвечать за результат выполнения задачи. Сначала предложить команде выбрать самостоятельно, если не готовы — помочь вспомнить цели команды, то есть причину, по которой команда вообще должна браться за задачи. Если команда ещё незрелая — предложить конкретную кандидатуру.

- Предложить исполнителям самим определить и записать первый шаг для выполнения этой задачи. В этот момент сразу становится понятно, насколько исполнители поняли поручение и насколько они готовы к такой задаче.

- Использовать для записи этого шага Задачник, где уже записана сама задача. Первый враг руководителя — это личные блокноты подчиненных. Пока все записи скрыты в личных блокнотах, никто не узнает, как именно исполнители поняли свою задачу.

- Научить команду планировать «недельные рывки» — записывать первые шаги в начале недели сразу для всех актуальных задач. Чтобы отвечать на все вопросы разом без постоянных переключений руководителя и сотрудников.

ШАГ ПЯТЫЙ. ***Проверить результат в конце «недельного рывка»***

- Проверить результат выполнения сразу всех задач в конце «недельного рывка».

- Вместе с исполнителями сформулировать следующие необходимые задачи, которые вытекают из уже выполненных, чтобы обеспечить их ценность для бизнеса.

ПРИМЕРЫ разобранных поручений:

1. Первый пример: «Подготовить отчет по обращениям клиентов в нашу компанию за консультацией по выбору схемы страхования среднего бизнеса»:
    a. **Зачем:** Нужно оценить потребность в новой услуге. Хотим выйти на новый рынок.
    b. **Результат:** Таблица в нашей общей папке с перечнем клиентов. В строках таблицы текст запроса клиентов из электронных писем, а также контакты ответственных менеджеров.
2. Второй пример: «Выполнить проверку качества оказанной нами услуги по обработке изделия клиента группы В»:

a. **Зачем:** Нужно подготовиться к ответу на рекламацию клиента, у нас была смена оборудования на линии, есть недовольные.

b. **Результат:** Текст отчёта в нашей папке и у руководителя в почте. В тексте перечень пунктов несоответствия качества условиям договора. У каждого пункта фото фрагмента изделия.

СТОП-СЛОВА ПРИ ФОРМУЛИРОВКЕ ЗАДАЧ

«Позвонить, встретиться, поговорить, связаться» — это задачи, направленные на коммуникацию. Такие задачи не стимулируют добиться конкретного измеримого результата.

Их можно заменить на «принять решение, договориться о схеме сотрудничества, подготовить план работ, подтвердить, проконтролировать».

Принципы и полезные приемы

1. Представьте себя вашим коллегой, который не погружен в суть задачи, когда формулируете её. Воображайте, после того как ее запишите, как задача будет восприниматься в уме.

2. Поставленная задача должна оставлять свободу для самоорганизации. Мы сами виновны в том, что подсаживаем коллег на «разжеванные» поручения для спинного мозга. После такого уже никакая работа не выполняется без пристального внимания руководителя. Руководитель обязан давать сотруднику возможность самому определять шаги по выполнению задачи.

3. Задача должна быть выполнимой. Задача не должна вызывать ступор из-за своей абстрактности или нереалистичности.

4. Задача будет выполнена гораздо охотнее, если сотруднику понятна ее значимость, ясно, зачем она сейчас нужна, какую цель преследует, и как будет использоваться результат ее выполнения.

5. Вовлечение — это самый важный принцип организации всей работы, он выходит за рамки формулы делегирования. Для того, чтобы задачи выполнялись в срок и в соответствии с целями компании, сотрудники должны понимать, зачем это нужно. Поэтому важно отражать результат задачи в ее формулировке.

6. Хорошо сформулированной задачи мало для достижения результата в работе команды. Важен выстроенный процесс с регулярным планированием, постоянной обратной связью, ритмичными этапами сфокусированной работы с демонстрацией результата и самоанализом команды. Именно для этого мы внедряем ритуалы управления.

Семь типов задач, которые точно не будут выполнены в срок

1. Задачи, которые состоят из двух слов: «Подготовить отчёт». Какой отчёт? Для кого, когда?

2. Задачи, которые записаны только по личным блокнотам, а не в едином общедоступном месте. Неизвестно, что именно каждый записал себе, одинаково ли все друг друга поняли.

3. Задачи, которые начинаются с существительного, а не с глагола, например: «Письмо с рекламацией по продукции». Что сделать с этим письмом? Прочитать? Написать? Переслать?

4. Задачи, лишённые понятного для всех приоритета. Размеченные значками и цветами для подчеркивания важности, понятными только вам, записанные в разных местах, к которым есть доступ только у вас.

5. Задачи, которые были поставлены с мыслью: «Это точно полезное дело, а зачем именно это нужно поймем по ходу дела».

6. Задачи, которые были поставлены без понимания, что должно получиться в результате: «Подготовить план-график по новой услуге». План с деньгами? С трудоемкостью? Для презентации или для договора?

7. Задачи, наполненные непонятными подробностями, которые не оставляют свободы хотя бы в малом: «В понедельник в два часа возьмешь черную папку, сядешь на трамвай 15, приедешь по адресу и запишешь все вопросы клиента по документам из сумки».

Термины и определения

Вход - то, что сотрудник получает для запуска бизнес-процесса.
Выход - ценный конечный продукт бизнес-процесса - то, ради чего выполняется бизнес-процесс.
Регламент - документ, который последовательно описывает порядок действий, которые должны выполнить сотрудники для выполнения бизнес-процесса и получения выхода процесса.
Формула делегирования- перечень этапов, с помощью которых корректно ставятся задачи

Тестирование

После завершения изучения Регламента по работе с рекламациями вам необходимо пройти **Тестирование.** Если тестирование пройдено не на максимальный балл, изучите Регламент вновь и пройдите тестирование повторно. Удачи!