

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ ВНУТРИ МАГАЗИНА КАКИМ ОБРАЗОМ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ?

Анастасия Евдокимова

Как с помощью управленческого делегирования мотивировать и развивать собственных сотрудников? Как управлять основными стратегическими задачами, развивать бизнес, эффективно выстраивать бизнес-процессы? Как делегировать полномочия без рисков для результата и руководителя? На эти и другие вопросы попытается ответить наш автор.

В ЧЕМ, СОБСТВЕННО, ВОПРОС?

Перед руководителями магазина стоит множество задач. И каждая из них очень важная, и решение каждой ну никак нельзя отложить. На бизнес-тренингах, когда участники раскладывают по матрице Эйзенхауэра управленческие задачи, часто можно наблюдать следующую картину – в области задач «не важных и не срочных», «не важных и срочных» оказывается минимальный список, чуть больше он в области задач «важных, но не срочных», однако все рекорды по количеству задач бьет область «срочные и важные». Слышен глубокий вздох в рядах управленцев, заметна усталость в глазах... И вот встает вопрос – как же все успеть? Может, конечно, один из ответов кроется в эффективном управлении временем, но ведь ресурс есть и в людях, которые работают с нами рука об руку и являются нашими сотрудниками.

Итак, день управленца начался! Утро, совещание с сотрудниками, постановка плановых задач, ну а дальше – бегом за рабочее место распределять собственные задачи!

Помню, одним из советов было проведение ревизии необходимых дел. Пишу карточки:

1) заполнить необходимую бухгалтерскую отчетность;

- 2) собрать данные о перебросе товара в другие регионы;
- 3) согласно мерчандайзинг-book оформить торговый зал;
- 4) провести плановую инвентаризацию;
- 5) составить ежедневный отчет по продажам отдельных позиций и провести его анализ;
- 6) сдать маркетинговый отчет;
- 7) также сегодня должен прийти наш постоянный клиент, у него возникли вопросы, необходимо решить спорную ситуацию, а это значит, надо позвонить экспертам, продумать алгоритм действий, важно сохранить лояльность клиента;
- 8) в салон принят новый сотрудник, необходимы меры по его адаптации;
- 9) сотрудник N явно потерял мотивацию, с ним необходимо поговорить;
- 10) также стартует новая акция, нужно внести изменения, информировать о них сотрудников;
- 11) сегодня прием нового товара, это здорово, но как же много позиций (!);
- 12) графики, отпуска...

Хватаюсь за голову... На тренинге все было намного проще.

А ведь самой главной моей задачей является управление персоналом, поддержание их мотивации, их

развитие, да и вообще, в принципе, развитие салона, решение стратегических задач.. Как же, помню этот «сосуд времени», вместе с коллегами его заполняла и вначале действительно «песок», а самые важные «камни» – те самые приоритетные задачи – совсем никак не «влезают».. Хочется и рейтинг салона поднять, и команду поддержать на этапе ее становления и роста...

Знакомая ситуация? Все то же самое, только несколько иные задачи стоят перед руководителями магазинов и сети в целом. И без дальнейших рассуждений становится понятно, что функция делегирования просто необходима. Часто в этом отношении вспоминается работа в детском оздоровительном лагере, уж очень ярко все проявляется в работе с детьми. Если не научил своих подопечных держать в порядке свою комнату, заправлять кровать, делать необходимые в жизни вещи, то делаешь все это сам, в итоге меньше времени остается на общение с детьми, на проведение совместных мероприятий, на то, чтобы делать их отдых интересным. Все то же и в магазине, не правда ли?

КОНСТРУКТИВНЫЙ ОТВЕТ

Итак, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ. Но эта деятельность заключается не толь-

АНАСТАСИЯ ЕВДОКИМОВА

Руководитель отдела обучения розничной сети каскетов «ЭКОНИКА». Тренер-партнер «Академии Живого Бизнеса».

С 2003 года практикующий тренер по направлениям «Продажи», «Управление, развитие и обучение персонала», «Создание и развитие успешных команд».

Имеет управленческий стаж тренерским отделом, вместе со своей командой успешно запускает новые проекты по развитию системы наставничества, кадрового резерва и потенциала сотрудников компании. В своей практической деятельности занимается проведением ассессмент-центров для определения вместе с сотрудниками их дальнейшего пути развития.

Основной своей целью видит создание возможностей для продуктивного роста сотрудников, повышения уровня удовлетворенности и осознанности.

<http://www.akademiki.biz>



ко в том, чтобы дать задачу и ежедневно ее контролировать, это задача полномочий, а значит, передача ответственности за исполнение задачи и доверие к исполнителю. Делегирование, на мой взгляд, очень важная и объемная функция любого управленца. Но передать ответственность, да и вообще доверить что-либо сделать не так-то просто. Есть даже поговорка: «Хочешь, чтобы все было исполнено качественно и в срок — сделай это сам!» (может, конечно, не дословно, но в управленческой среде частенько нечто подобное можно услышать). А «крылатые выражения» на пустом месте не появляются, следовательно, значительное количество людей все же испытали на себе риски делегирования.

Давайте поразмышляем, в чем кроются риски такого благородного и результативного для всех процесса, как делегирование?

РИСКИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**Риск совершения ошибок**

Мне кажется, для всех управленцев это основное, почему мы боимся делегировать. Действительно, сотрудник может быть не опытен, его мотивация может быть иной и не связанной с ответственностью за результат общего дела. В конце концов, личностные качества могут не подразумевать высокую ответственность или какие угодно другие причины помешать тому, чтобы качественно исполнить поставленную задачу.

Риск переделать работу еще раз

Тесно связан с предыдущим риском, но также включает в себя то тягостное чувство, что затрачено время на объяснение сотруднику, что и как именно необходимо сделать, а после этого еще потрачено время на переделывание того, что «исполнил» сотрудник. Получается следующее — затрачено много, а результата все равно нет. Или нет времени на то, чтобы переделать работу.

Риск отвечать за неверные результаты сотрудника перед руководством

Это то же самое, что расписаться в своей некомпетентности, мало того, что результатов нет, к тому же еще и сотрудники не настолько обучены, чтобы выполнять поставленные задачи.

Хотя не стоит забывать — руководитель ценит тот факт, что управленец доверяет своим сотрудникам и стремится делегировать им часть своих полномочий с целью их дальнейшего развития, поэтому абсолютно адекватно воспримет ваши доводы.

Неконтролируемые риски в коллективе сотрудников

Что я имею в виду? Все то, что может выйти из рамок нашего контроля по результатам, условно говоря, «неверного» делегирования. Во-первых, мы можем столкнуться с вопросом: «Почему я?» — и делегирование той или иной задачи будет восприниматься как дополнительное «бремя». Риск того, что сотрудники могут воспринять деле-

гирование от управляющего как выделение «любимчика» и т. д. В начале своей работы, будучи сотрудником одной из компаний, я столкнулась с одной из ситуаций, когда нам делегировали самостоятельное распределение премии — выделение общей суммы денег, которую по непрозрачным основаниям необходимо было распределить между коллегами по работе. Результат был не очень вдохновляющим. Поэтому делегировать задачи, связанные с высокой степенью риска, денежной мотивацией других сотрудников, непосредственно развивающую обратную связь от руководителя, не стоит, так как они могут демотивировать команду и дать неожиданные для вас результаты.

Итак, риски очевидны, а в чем же преимущество управленческого делегирования?

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Картина более радужная.

Преимущество профессионального роста

Конечно, при верном делегировании наши сотрудники растут профессионально. Выполнение задач, которые расширяют рамки должностной инструкции, всегда дает возможность развития профессиональных компетенций. Эффективно выполняя те или иные задачи, сотрудник приобретает новый опыт, а также (как вариант) навыки вышестоящей должности и гото-

вится шагнуть на одну ступеньку вверх.

Преимущество повышения мотивации

Особенно это актуально для сотрудников, которые входят в так называемую зону «хочу, могу». Это те сотрудники, которые уже в полной мере овладели функционалом своей должности, являются истинными профессионалами и обладают высокой степенью мотивации на достижение результата всей команды. И чтобы избежать так называемого профессионального выгорания, им просто необходимо расширять свой круг полномочий, им это интересно, также наблюдается эффект поддержания положительной мотивации. Доверие со стороны руководства наполняет сотрудника чувством благодарности – как к управленцу, так и к компании в целом. Также этот процесс может помочь выправить ситуацию на этапе «профессионального выгорания», но до этого важно поработать с мотивацией сотрудника, предвзяв будущие результаты его роста.

Преимущество формирования важных профессионально-личностных качеств

О чем это? А это как раз похоже на опыт работы вожатой в лагере. Когда управленец делегирует достаточно ответственные задачи, результаты выполнения или невыполнения которых ощутит на себе вся команда, сотрудник более ответственно начинает относиться к общему делу. Он уже выполняет не только часть общей работы, но и осуществляет деятельность на благо всего коллектива. Не секрет, что когда мы сами что-либо создаем, мы и относимся к этому совсем по-другому – это как свой дом построить и с любовью обустроить в нем каждый уголок. Потом заботишься об этом больше и сильнее!

Преимущество собственной мотивации

Никто не отменял также наше собственное «профессиональное выгорание». Работая 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, мы, конечно, действительно начинаем испытывать

везение в профессиональной деятельности, как сказал основатель Компании Ford. Но что происходит с нашим эмоциональным состоянием? По-моему дальнейшие рассуждения в этом направлении излишни...

Преимущество стратегического развития бизнеса

Ну и, конечно, одним из преимуществ является то, что в результате делегирования у нас высвобождается время на то, чтобы решать важные стратегические задачи, которые заключаются как в развитии наших сотрудников, так и в совершенствовании бизнеса в целом. Именно решение данных задач приводит к колоссальным результатам и синергии, когда $2 + 2 = 5!$

ИТОГ

Мы видим, что преимуществ делегирования много, их значительно больше. Вопрос, как же при этом избежать рисков? В этом нам может помочь, во-первых, профессиональное управленческое видение нами наших сотрудников – важно сопоставить мотивацию и профессиональный уровень людей, кому мы делегируем те или иные задачи. Во-вторых, важно не делегировать задачи, которые имеют высокие для бизнеса и сотрудников риски, а также все то, что связано с материальной мотивацией и обратной связью с сотрудниками. Ну и, конечно, как мы осуществляем процесс делегирования? От этого зависит, насколько сотрудник будет мотивирован получением дополнительных полномочий, насколько качественно он выполнит делегируемые задачи, и насколько высокий результат мы получим в итоге.

АЛГОРИТМ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Алгоритмом делегирования могут стать следующие этапы беседы с сотрудником:

1. Разъяснение работнику общей ситуации, с чем связано делегирование определенной задачи. Озвучивание того, что вы сотруднику доверяете выполнение определенной функции в

связи с его опытом, а также профессиональными навыками, которые вы высоко оцениваете.

2. Описание непосредственно задачи – конкретно, с сообщением необходимых деталей, определенных во времени.
3. Сообщение о том, где и как сотрудник может получить ресурсы для выполнения поставленной задачи – человеческие, материальные, временные.
4. Поддержка и оказание содействия в выполнении поставленной задачи, мотивация на ее осуществление. В данном случае важно соотнести задачу с рабочими мотивами сотрудника.
5. Сообщение о том, как будут осуществляться контроль и обратная связь в ходе выполнения данной задачи. Либо итоговое совместное изучение результатов, полученных в ходе выполнения.
6. Ну и наконец, получение согласия сотрудника на выполнение данной задачи, его обратная связь по результатам услышанного. Делегирование – так называемый акт доброй воли со стороны сотрудника, поэтому мы можем услышать и отказ. Не стоит из-за этого расстраиваться, важно подумать, нашли ли мы верную мотивацию для сотрудника, обо всех ли ресурсах сообщили, чтобы вселить в него уверенность в своих силах. В данном случае мы корректируем процесс делегирования исходя из возникшей ситуации. Важно «слышать» искреннее согласие сотрудника. Именно тогда можно гарантировать, что результат выполненной задачи будет соответствовать нашим ожиданиям или даже превосходить их.

И в завершение хотелось бы еще раз отметить, что делегирование – процесс многосторонний, важно учитывать все риски, но благодаря данному процессу мы развиваем и мотивируем наших сотрудников и имеем возможность стратегически развивать бизнес.

Профессиональных успехов при осуществлении делегирования!