### Как правильно ставить задачи подчиненным

Постановка задач является основополагающим навыком для лидера, и он несет основную ответственность за их решение. Руководитель любого ранга должен понимать, как работает его команда, а также навыки и ответственность каждого ее члена. В противном случае необдуманное делегирование обязанностей и**задач** исполнителям может привести к неприятным последствиям в**работе**:

* пропущенные сроки;
* перегрузка занятых**сотрудников**;
* выгорание из-за переделки после других;
* внутренние конфликты и увольнения из **компании**;
* недовольство и потери клиентов.

Часто руководители полагаются на опыт своей команды, думая, что если специалисту что-то непонятно, он спросит. В свою очередь, специалист может промолчать, интерпретируя задачу по-своему или не желая показаться некомпетентным. Только по истечении срока становится ясно, что задачу нужно было выполнить по-другому.

Разница между целями и задачами

Прежде чем начать**ставить задачи** и **цели**, нужно понять, что они собой представляют. **Цели** обычно являются долгосрочными, всеобъемлющими идеями относительно того, что вы хотите для своего бизнеса. Задачи же, обычно, краткосрочны и измеримы. Исполнение определенных задач может привести вас к вашей **цели**. И то и другое необходимо для успеха в бизнесе.

Итак, **цель** — это желаемый**результат**, задача же — это измеримая веха, которая относится к конкретным действиям и достижениям. Задача более измерима, чем **цель**. Ключевые различия включают:

* Измеримость — **цели** могут быть неосязаемыми и неизмеримыми, в то время как **задачи** почти всегда поддаются количественному измерению. Вы можете достичь неизмеримой**цели**, например, стать счастливым, с помощью таких действий, как покупка вашего первого дома.
* Конкретность — поскольку задачи более измеримы, они конкретны и могут включать шаги для достижения.
* Область действия —**цель** часто является конечной точкой, которую вы хотели бы достичь, и может варьироваться по области действия. Задачи могут быть гораздо уже, поскольку они относятся к измеримым вехам и достижениям.
* Важность — **цели** обычно важнее задач, поскольку задачи необходимы для достижения **целей**. Например, **цели** организации могут тесно совпадать с миссией и видением **компании**, тогда как задачи — это ежедневные сроки и задачи.
* Язык — используемый для описания этих двух концепций, существенно отличается и может помочь вам определить каждую потребность. Обычно язык, используемый для описания**целей**, является инклюзивным, в то время как задачи фокусируются на конкретных людях и их действиях.

Почему важно знать, как правильно ставить задачи сотрудникам?

Назначение задач является частью повседневной офисной жизни для достижения организационных **целей**. Когда менеджер **проекта** делегирует **работу** получателю задачи, получатель реагирует на делегированную задачу, и при определенных условиях приступает к **выполнению**.

Часто можно встретить эксцесс, когда менеджер отдает приказ, не объяснив ситуации и не выслушав мнения **сотрудника**, которому этот приказ отдан. Какие ошибки допускают менеджеры разных уровней и к чему это приводит?

1. Неспособность делегировать полномочия может привести к выгоранию и помешать росту команды. Делегирование обязанностей снимает нагрузку с менеджера и расширяет возможности членов команды, способствуя возникновению чувства доверия и сотрудничества.

2. Пренебрежение коммуникацией — сбои в коммуникации пагубны для любой команды. Эффективная коммуникация подразумевает активное слушание, предоставление обратной связи, установление ожиданий и обмен соответствующей информацией, что может укрепить доверие, усилить сплоченность команды и повысить общую производительность.

3.Микроменеджмент — чрезмерный контроль подавляет креативность, деморализует **сотрудников** и снижает производительность.

4. Игнорирование личного развития — становление на лесенку выше не означает конец личностного роста и развития. Мир не стоит на месте.

5. Игнорирование отзывов **сотрудников —**поощрение среды, в которой приветствуется обратная связь, помогает развивать культуру непрерывного совершенствования, в противном случае вас ждет выгорание.

Если менеджер не знает правил **работы** с персоналом, он не сможет правильно делегировать **задачи подчиненным**, что чревато не только для него, но и для команды и как итог для бизнеса.

Методы постановки задач

Допустим, у вас есть большая**цель** или вам нужна помощь в решении сотен задач в списке дел вашей **компании**. В любом случае знание того, как направлять свою команду к достижению **целей**, может сделать ваши рабочие дни намного более управляемыми. Рассмотрим отдельные методы по эффективному**управлению** задачами:

1. **Ставьте** четкие **задачи**.
2. Визуализируйте сроки.
3. Определяйте приоритеты.
4. Знайте, что вам нужно.
5. Будьте организованными при **выполнении** каждой задачи.
6. Уточняйте ожидания.
7. Отслеживайте прогресс команды.
8. Поддерживайте организованность **сотрудников**.
9. Будьте гибкими.
10. Обзор процесса.

1. Определите главную **цель** вашей команды и составьте список**задач** для **выполнения** этой **цели**. Составляя список, будьте конкретны и включайте только те задачи, которые напрямую способствуют достижению вашей цели.

2. Определите, сколько времени займет **выполнение** каждой задачи. Установите сроки для каждой, чтобы команда не сбилась с пути. Упорядочьте список задач по срокам, чтобы было проще отслеживать прогресс.

3. Какие задачи нужны для начала **проекта**? Какие задачи потребуют больше всего **работы**? Ответьте на эти **вопросы**, чтобы определить уровень важности каждой задачи. Задачи с самыми ранними сроками и наивысшим приоритетом должны быть в верхней части вашего списка.

4. Записывайте инструменты, ресурсы, исследования и информацию, необходимые для каждой задачи. Рассмотрите любые препятствия, которые могут возникнуть в ходе каждого из этих процессов, и создайте альтернативные планы для решения этих проблем.

5. В курсе прогресса команды очень помогает порядок во всем и всегда, т. е. документы команды необходимо хранить в одном определенном месте, чтобы они были легкодоступными.

6. Часто **выполнение** определенных**задач**, которые стоят в списке выше, зависит от того, как выполняются более значимые, а поэтому четко объясняйте **сотрудникам,** как и когда каждая задача должна быть выполнена. Сообщите членам команды, если им нужно сообщить о своем прогрессе другим **сотрудникам**.

7. Еженедельные совещания команды с непосредственными**подчиненными** помогут **контролировать** процесс, определить их приоритеты и прогресс. Есть возможность определить, какие задачи выполнены, возникшие проблемы и недоразумения, как их устранить и как двигаться вперед к**цели**.

8. Необходимо поощрять организованность своей команды. Внедрите списки дел, микрозадачи и создание досок Kanban, чтобы помочь **сотрудникам** оставаться на высоте своих задач. Вы также должны поощрять членов команды сверяться друг с другом и делиться ресурсами.

9. Половина успеха руководителя любого уровня — уметь держать удар. Часто бывает, что план не срабатывает так, как ожидалось, и в этом случае нужно будет его пересмотреть. Обычно это стресс, но необходимо сохранять спокойствие и собранность, тогда будет легче придумать эффективные альтернативные решения.

10. По мере того как вы и ваша команда выполняете свои задачи, необходимо анализировать, что было сделано правильно, а какие процессы требуют улучшения. Для этого поощряйте обмен отзывами среди ваших **сотрудников** и используйте это для процесса создания новых задач.

Как ставить задачу подчиненному по OKR?

OKR — одна из популярных схем постановки задач и **целей**, потому что она помогает создать четкое согласование во всей**компании**. Эта схема позволяет **сотрудникам** помогать формировать выполнимые и измеримые цели и видеть влияние своей работы на компанию в целом.

Аббревиатура OKR означает Objectives and Key Results (**Цели** и ключевые **результаты**). Это структура постановки **целей**, которая помогает разбить стратегию **компании** на управляемые части.

Методология OKR была первоначально разработана в 70-х годах генеральным директором Intel Эндрю Гроувом, а внедрена одним из самых успешных продавцов его **компании**Джоном Дорром.

OKR состоит из двух компонентов:**цели** и ключевые**результаты**. **Цель**дает направление — куда идти. Ключевые **результаты —**это факт измерения: чего надо достигнуть, чтобы прийти к **цели**. А попутчицей у них выступает инициатива. Именно она поможет достичь определенных**результатов**.

*Чтобы собрать все воедино — представьте, что ваша организация — это автомобиль.****Цель****— это пункт назначения, например, город Х. Ключевые****результаты****— это указатели на пути в Х, сообщающие, движетесь ли вы в правильном направлении и насколько далеко вы от****цели****. А инициативы — это то, что вы будете делать, чтобы автомобиль двигался в правильном направлении. Это может включать в себя хороший ночной сон или остановку на полпути для дозаправки*.

**Цель**в OKR — качественное описание того, чего необходимо добиться, к чему обязана стремиться команда. По сути, **цель** должна мотивировать команду и ставить перед ней амбициозные задачи. В идеале — напрягать всех. Ее должно отличать четкое и качественное описание того, что хотите достичь. Она должна быть короткой, вдохновляющей и увлекательной.

Ключевые**результаты**— это набор количественных показателей, которые измеряют ваш прогресс в достижении**цели**. Правильный ключевой**результа**т должен иметь число: время, процент, доход. Каждая **цель** должна включать от 2 до 5 ключевых **результатов**.

Как ставить задачу подчиненному по целям?

Если вы хотите, чтобы ваши **подчиненные** выполняли задачи в строгом соответствии с вашими инструкциями, вы должны распределять задачи, следуя этим 5 этапам.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№  | Этапы | Сценическая идея | Что должен знать руководитель |
| 1 | Мотивация. | Устраните возможное сопротивление и поощряйте интерес **сотрудников** к **выполнению задач**. | Объясните, почему эта задача важна. Опишите, что произойдет с **результатами работы** **сотрудника** на следующем этапе и на кого и как это повлияет. Объясните своему **подчиненному**, почему вы поручаете это задание именно ему. Признайте его сильные стороны и достижения. Задавайте правильные **вопросы** и выслушайте ответы. |
| 2 | Объяснение. | Предоставьте подробное объяснение**цели** задания в соответствии с критериями SMART. | Подробно объясните задачу. Убедитесь, что**цель** задачи конкретна, измерима, достижима, ориентирована на **результат** и ограничена во времени. |
| 3 | Проверка. | Убедитесь, что ваш **подчиненный** понимает задачу именно так, как вы задумывали. | Задавайте правильные**вопросы** и выслушивайте ответы. |
| 4 | Принятие ответственности. | **Подчиненный**подтверждает, что он принял на себя ответственность. | Задавайте правильные **вопросы** и выслушивайте ответы. |
| 5 | Обозначение. | Назначьте задачу в письменном виде в программной системе **управления** задачами вашей **компании**. | Составьте письменное задание. Убедитесь, что**цель** письменного задания соответствует критериям SMART. |

Обратите внимание, что на 3 этапах из 5 руководитель должен задавать правильные **вопросы**и слушать ответы. Многие руководители считают, что: «Слушать — это то, что должен делать**подчиненный**. А менеджер должен давать указания и распоряжения». Это распространенное заблуждение. На самом деле навыки активного слушания и умение задавать правильные **вопросы** являются одними из важнейших компетенций руководителя.

Трансформация методики SMART под постановку задач

SMART — это аббревиатура от Specific (Конкретный), Measurable (Измеримый), Achievable (Достижимый), Relevant (Релевантный) и Time-bound (Ограниченный по времени). Это метод преобразования неопределенных **целей** в выполнимые привычки.

За годы аббревиатура претерпела некоторые изменения. В отдельных методиках пишут, что A означает Actionable (действенный), а R означает Realistic (реалистичный).

Суть концепции от этого не меняется:**цели** SMART помогают преобразовывать туманные, звучащие фантастически **цели**, в практические, измеримые задачи.

Итак, по порядку:

Конкретный — означает превращение неопределенной далекой **цели** во что-то более конкретное. Для чего надо ответить на следующие **вопросы**:

* Что именно необходимо сделать?
* Как будет достигнута **цель**?
* Кто этого добьется?

Измеримый — этот компонент помогает количественно оценить **цели**, чтобы понять, как выглядит успех. Чтобы сделать **цели** измеримыми, необходимо задать себе следующие **вопросы**:

* Как я узнаю, что достиг **цели**?
* Какие показатели отслеживать, чтобы убедиться в достижении своей **цели**?
* Есть ли какие-то вехи, которые необходимо отметить, чтобы убедиться, что движешься к желаемому**результату?**

Достижимое — это этап, где вводится доза реальности. Чтобы сделать**цели** реалистичными, достижимыми, спросите себя:

* Сможем ли мы с командой реально выполнить это в установленные мной сроки?
* Есть ли необходимые навыки и опыт, чтобы добиться этого именно сейчас?
* Являются ли поставленные задачи амбициозными, но реалистичными?

Соответствующий, т. е. релевантный. На этом этапе необходимо подумать о складывающейся картине в целом. Задайтесь **вопросами**:

* Почему надо достичь этой**цели**именно сейчас?
* Как достижение **цели** способствует общему росту?
* Двигает ли эта **цель** компанию в желаемом направлении в долгосрочной перспективе?

Ограничение по времени — функционал призывает вас установить время для достижения **цели**, в противном случае это уже не**цель**, а мечта.**Вопросы,**на которые необходимо ответить:

* Когда достичь?
* Когда начинать работать для достижения?
* Каковы сроки выполнения каждого этапа?

Типы задач

**Управление** временем — важный навык в современном деловом мире, и расстановка приоритетов в задачах — его важная часть.

По Франклину Кови существует два основных типа задач:

* важные;
* срочные.

Помимо этого, определение задач можно разделить следующим образом:

* случайные;
* запланированные;
* скоординированные.

Важные и срочные задачи обычно вызваны чрезвычайными ситуациями, проблемами и кризисами. Их, скорее всего, следует отнести к случайным, но они должны быть скоординированы. Последнее важно, так как эти задачи должны быть выполнены в короткие сроки, здесь нет возможности идти на компромисс из-за сложности ситуации.

Запланированные задачи, как правило, являются долгосрочными. Это могут быть **проекты** с длительным сроком исполнения, да, они важны, но срочность в этом случае отступает на второй план, так как здесь возможна долгосрочная перспектива.

Категория задач срочных, но не важных, не включается обычно в план, т. е. они не запланированные. К таким задачам можно отнести принятие звонка по телефону: вам нужно принять этот звонок, хотя он отвлекает от срочной **работы**.

И последнее, когда задача и не срочная и не важная, тем не менее **сотрудник** ею занимается. Сделайте так, чтобы категория таких задач ушла из распорядка**работы** в вашей **компании**. Рутина затягивает.

Если вы когда-либо смотрели эстафету на треке, вы наверняка видели, как бегуны вслепую тянутся за палочкой на скорости 20 миль в час, оставаясь на своих дорожках, что выглядит невероятно легко. Но на самом деле то, что они делают, чрезвычайно сложно. И это очень похоже на эффективное делегирование полномочий.

Делегирование звучит легко — и те, кто делает это хорошо, могут заставить это выглядеть легко — но эффективная передача эстафеты требует большого доверия, общения и координации.