



КонсультантПлюс

Статья: Как поставить задачу, чтобы ее
выполнили правильно?

(Соколова Г.А.)

("Руководитель автономного учреждения",
2021, N 9)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 28.09.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 9

КАК ПОСТАВИТЬ ЗАДАЧУ, ЧТОБЫ ЕЕ ВЫПОЛНИЛИ ПРАВИЛЬНО?

Проведите небольшой эксперимент. На планерке выдайте подчиненным задание, а после нее спросите каждого сотрудника отдельно, что именно он должен сделать. Если объяснение совпадет с первоначальным смыслом задания - поздравляем: ваши навыки постановки задачи на высоте. Если подчиненный пошел выполнять совсем не то, что требовалось, или вовсе не знает, как подступиться к делу, - управленческие навыки нуждаются в улучшении.

Выдача задания нередко сопровождается помехами. Сотрудник отвлекся, не записал, не понял, интерпретировал задачу по-своему, не смог донести до руководителя, что в процессе работы появились проблемы... Да он и вовсе мог оказаться не тем исполнителем, который быстро добьется нужного результата. В таких случаях управленцы обычно сетуют на подчиненных: мол, те непонятливы, нерасторопны, несамостоятельны и ленивы. И забывают, что в этой коммуникации (как и в любом другом взаимодействии "начальник - подчиненный") участвует две стороны.

От руководителя, выдавшего задание, конечный результат зависит даже в большей мере, чем от сотрудника. Нет обратной связи от подчиненного на этапе выдачи задания? Это может привести к тому, что он сделает не то, что ожидалось, или слишком затянет с выполнением задачи. Сотрудник постоянно ходит советоваться и боится что-то сделать без одобрения сверху? Возможно, руководитель дал ему задачу не по силам или, наоборот, слишком опекает подчиненного и боится каждый его шаг.

По сути, неправильное выполнение задания исполнителем - это всего лишь следствие. Причина кроется в управленческих ошибках (прежде всего в недостаточно развитых навыках постановки задачи). Ведь даже если подчиненный не справился из-за своей некомпетентности, выбрал его на эту роль не кто иной, как руководитель.

Вот пять шагов, которые помогут усовершенствовать навык постановки задач.

Шаг 1: определяем соответствие задачи и исполнителя

Разные задачи требуют неодинаковой **степени самостоятельности исполнителей**. Одно дело - дать распоряжение подготовить ежемесячный отчет, другое - поручить презентовать организацию на мероприятии регионального уровня. В первом случае исполнителю не нужно принимать сложные решения, достаточно соблюдать правила и следовать установленным алгоритмам действий. Во втором случае рамки шире: многое придется продумывать, опираясь только на свои знания и опыт.

Сам руководитель тоже дает исполнителям разную степень свободы. Масштабную задачу можно поставить так, что исполнитель будет "по рукам и ногам" связан многочисленными инструкциями и постоянным контролем, а можно определить только цель, способы достижения которой подчиненный выберет сам.

Как именно готовность управленца передавать исполнителю полномочия, необходимые для решения задачи, влияет на ее постановку, покажем на примере. Предположим, что руководителю нужно отчитаться перед вышестоящей инстанцией о результатах работы

организации. Для этого он выдает подчиненному задание подготовить черновик доклада. Задача достаточно значимая: от того, какая информация войдет в отчет и насколько полной и весомой она будет, зависят последующие решения вышестоящей инстанции.

Сформулировать задачу можно тремя способами.

1. "Соберите информацию у бухгалтера, экономиста и маркетолога - я их предупредил. Возьмите в качестве образца прошлогодний доклад и актуализируйте его. В пятницу покажите мне, что получилось, и я решу, что еще нужно добавить. Черновик доклада должен быть готов к следующему вторнику. Потом я сам поработаю над текстом". В данном случае руководитель проявляет низкую степень готовности к передаче полномочий исполнителю и предоставлению ему свободы: обговаривается и контролируется каждая мелочь. По сути, сотрудник превращается в курьера, курсирующего между директором и отделами. Исполнителю вряд ли до конца понятна цель задания (концепцию доклада видит только директор). В формулировках описывается способ достижения, а не результат.

2. "На совещании в министерстве мне нужно отчитаться о результатах работы нашей организации. Подготовьте тезисы отчета - за основу можно взять прошлогодний доклад. Сделайте акцент не только на наших достижениях, но и на проблемах. Жду вас с черновиком в пятницу, в 12.00". При среднем уровне передачи полномочий указывается конкретный результат, который ожидает получить руководитель, но способы его достижения оставляются на усмотрение подчиненного. Главные цели, которые преследуются при исполнении задания, здесь обычно не проговариваются.

3. "На следующей неделе в четверг в министерстве состоится совещание, на котором, возможно, получится решить нашу проблему и заручиться поддержкой учредителей. Я буду выступать там с отчетом. К пятнице подготовьте его текст. Продолжительность выступления - десять минут. Для нас главное - не только заявить о достижениях, но и аргументированно попросить помощи в решении проблемы". Эта формулировка свидетельствует о высоком уровне предоставленной свободы, когда подчиненному сообщается цель задания, желаемый результат, но не устанавливаются строгие рамки относительно содержания доклада и способов его составления.

Перечисленные варианты постановки задачи предполагают разную степень подготовленности исполнителей. В первом случае поручение дается сотруднику, привыкшему к четким указаниям, в последнем - опытному специалисту, способному принимать решения и нести ответственность. Если же в отношении подчиненного применяется неподходящий способ (скажем, сотруднику с высокой степенью самостоятельности дается детальный инструктаж) - ошибки в процессе исполнения задания неизбежны.

Таким образом, прежде чем сформулировать задачу, руководителю нужно **оценить три исходных условия**: масштаб задачи, степень самостоятельности сотрудника в ее исполнении и степень собственной готовности предоставить подчиненному свободу действий. После этого и принимается решение о выборе исполнителя, а также способе постановки перед ним задачи.

Шаг 2: формулируем задачу и мотивируем исполнителя

До того, как поручение будет озвучено, руководителю надо продумать формулировки. Информацию следует подать так, чтобы исполнитель понимал, зачем он делает порученную работу и каким должен быть ее результат, но не запутался в лишних подробностях. По сути,

управленцу нужно встать на место подчиненного и представить, какая формулировка будет воспринята им лучше всего.

К примеру, если заместителю директора выдать задание в форме, предполагающей низкую свободу действий ("Принесите черновик доклада в 12.00 и не опаздывайте!"), это вызовет лишь его недоумение. А рядовой сотрудник может быть обескуражен предоставлением слишком широких полномочий: написать доклад для выступления руководителя в министерстве, ориентируясь только на идею и не опираясь ни на какие образцы, будет трудно.

Вне зависимости от степени опытности исполнителя **постановка задачи всегда начинается с определения конечной цели**: зачем выполняется поручение?. Это убедит сотрудника в значимости работы и настроит на добросовестное исполнение. Далее объясняется суть задания: что надо сделать, в какие сроки, какими способами, каков должен быть результат? Здесь общение с подчиненным строится с учетом степени самостоятельности сотрудника и степени готовности управленца предоставлять свободу действий.

Затем руководителю надо удостовериться, что задание получено и принято к исполнению. Спросите подчиненного, с чего он намерен начать, как собирается выполнять задание, когда можно ознакомиться с предварительными результатами. В процессе обсуждения сразу станет ясно, насколько точно сотрудник понял задание, нужно ли еще что-то уточнять.

Наконец, важно мотивировать подчиненного на исполнение задачи - у него **должно появиться желание действовать и достигать результата**. Сделать это можно, например, такими способами:

- сама постановка задачи, которую сотрудник воспринимает как профессиональный вызов;
- перспективы, открывающиеся после выполнения задания (приобретение новых связей, улучшение репутации, включение сотрудника в кадровый резерв, расширение полномочий);
- предпочтения на период выполнения задачи (передача части рутинной работы другому сотруднику, более удобный график работы);
- поощрение по результатам выполненного поручения (премия, дополнительный день отдыха, благодарность руководства).

Главное - стимулы должны быть положительными. Страх наказания не способствует улучшению результатов и повышению трудового энтузиазма.

Шаг 3: обеспечиваем баланс полномочий и ответственности исполнителя

Бывает так, что руководитель, выдавая задание, не наделяет сотрудника ни ресурсами, ни полномочиями для ее исполнения. Формулирует срочное поручение, но не освобождает подчиненного от текущей работы (нет такого ресурса, как время). Просит собрать информацию в нескольких отделах, но не передает исполнителю полномочие требовать от других работников предоставления информации в срок и сам не решает этот вопрос. Но и при отсутствии ресурсов и полномочий ответственность с исполнителя не снимается: неважно, что бухгалтер и экономист предпочли выполнять свои прямые обязанности и опоздали с подготовкой статистики для доклада, все равно виноват исполнитель.

Несоответствие полномочий и ответственности - самая распространенная причина неудач. Ведь когда рамки принятия решений и свободы действий крайне узки, невозможно повлиять на конечный результат. В частности, при первом способе постановки задачи сотрудник получает полномочие "написать черновик по заданному образцу", а не полномочие "решить на совещании в министерстве проблему организации". И если руководитель не сможет произвести должного впечатления на чиновников и вопрос не решится, возлагать за это ответственность на "курьера", который собирал информацию в разных отделах, неправильно.

А вот заместитель директора, которому поручено подготовить доклад (третий способ постановки задачи), уже не сможет оправдать свои ошибки тем, что бухгалтер, экономист и маркетолог не предоставили нужной информации. У исполнителя с таким уровнем самостоятельности достаточно полномочий, чтобы повлиять на работников отделов и решить организационные вопросы. Отвечать заместителю директора придется и в случае, когда, например, доклад подготовлен с неверными акцентами (вместо соразмерного описания достижений и проблем цифры показывают, что у организации "все плохо"). Здесь ответственность тоже возлагается на исполнителя.

Итак, правило простое: у кого полномочия на решение задачи - у того и ответственность за ее решение. И этот баланс должен установить именно руководитель.

Шаг 4: поддерживаем исполнителя в процессе работы

Уровень поддержки также зависит от степени самостоятельности исполнителя. При одних обстоятельствах руководителю понадобится лишь определить задачу и принять результат, а при других - регулярно обсуждать с сотрудником рабочие моменты. В любом случае надо **создать у подчиненного уверенность в том, что он всегда может обратиться за помощью.**

Хотя везде нужна мера: грань между необходимой поддержкой и перекалыванием работы обратно на руководителя лучше не переступать. Не вмешивайтесь в процесс без веских причин. Если сотрудник каждый день приходит к руководителю "за советом", а на самом деле предлагает одобрить или скорректировать следующий шаг в выполнении задачи, пресекайте такое поведение. Своими действиями подчиненный стремится вернуть полномочия и снять с себя ответственность за возможные ошибки.

Выйти из подобной ситуации руководителю можно так: не обсуждайте с исполнителем саму проблему и не давайте советов по ее устранению, а рассматривайте предлагаемые им варианты решения, их допустимость и целесообразность. И напоминайте сотруднику, что у него имеются достаточные полномочия для исполнения задачи.

Шаг 5: контролируем работу исполнителя

Здесь действует похожее правило: **чем выше самостоятельность исполнителя и готовность руководителя передавать полномочия, тем меньше требуется контроля.** То есть у заместителя директора, получившего задание подготовить доклад, достаточно проверить конечный результат, а у сотрудника-"курьера" придется контролировать каждый шаг. При этом от руководителя нужна немедленная обратная реакция: исполнителю важно узнать, соответствует ли результат его работы требованиям и ожиданиям начальника, обсудить возникшие сложности, услышать критику или похвалу.

Периодичность и формы контроля обсуждаются еще на этапе постановки задачи. Обычно используются три вида контроля:

- предварительный (осуществляется до начала работы). По сути, это проверка наличия необходимых для работы ресурсов;

- промежуточный (в процессе выполнения задания). Такие проверки позволяют обсудить с исполнителем возникающие проблемы и предложения, скорректировать дальнейшие шаги и исключить отклонение от намеченного плана;

- заключительный. Фактически полученные результаты сравниваются с ожидаемыми, руководитель дает оценку, достигнута ли цель.

Конечный результат оценивается у всех исполнителей. Предварительный и заключительный контроль применяется в отношении подчиненных со средней степенью самостоятельности. Промежуточный контроль добавляется в тех случаях, когда сотрудник не готов к проявлению самостоятельности и инициативы. А вот контролем процесса работы увлекаться не следует. Ведь основная цель руководителя - успешное выполнение задачи, а совсем не повторение отдельных алгоритмов.

Заключение

Чтобы добиться от подчиненных успешного выполнения задания, руководителю потребуется проанализировать, в какой мере он сам готов передавать полномочия, и оценить, с кем приходится иметь дело в конкретном случае (с опытным сотрудником, "среднячком" или несамостоятельным исполнителем). С учетом результатов этой подготовительной работы и выбирается дальнейшая тактика поведения: как формулировать задачу, какие полномочия передавать для ее решения и как контролировать исполнителя.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

24.08.2021
