



- Відповідальність за результати роботи (за власні та за результати співробітників)
- Відповідальність за працівників



- Співробітник повинен знати мету, над якою він має працювати.
- Повідомте співробітнику, який конкретний результат ви очікуєте (вимірюваний), і зафіксуйте, про що ви домовилися.
- Але дозвольте співробітнику самому визначати шлях до цього – це підвищує мотивацію та розкриває творчий потенціал співробітника.



Усі учасники стають один за одним. На початку лінії стоїть стілець із пляшкою мінеральної води, наприкінці – вільний стілець.

1. Тренер ставить таке завдання:

- За знаком тренера перший у лінії бере пляшку і передає наступному в лінії, той теж передає наступному і т. д. Останній у лінії ставить пляшку на вільний стілець.
- Тренер засікає час, який на це знадобився.

2. Потім тренер ставить інше завдання:

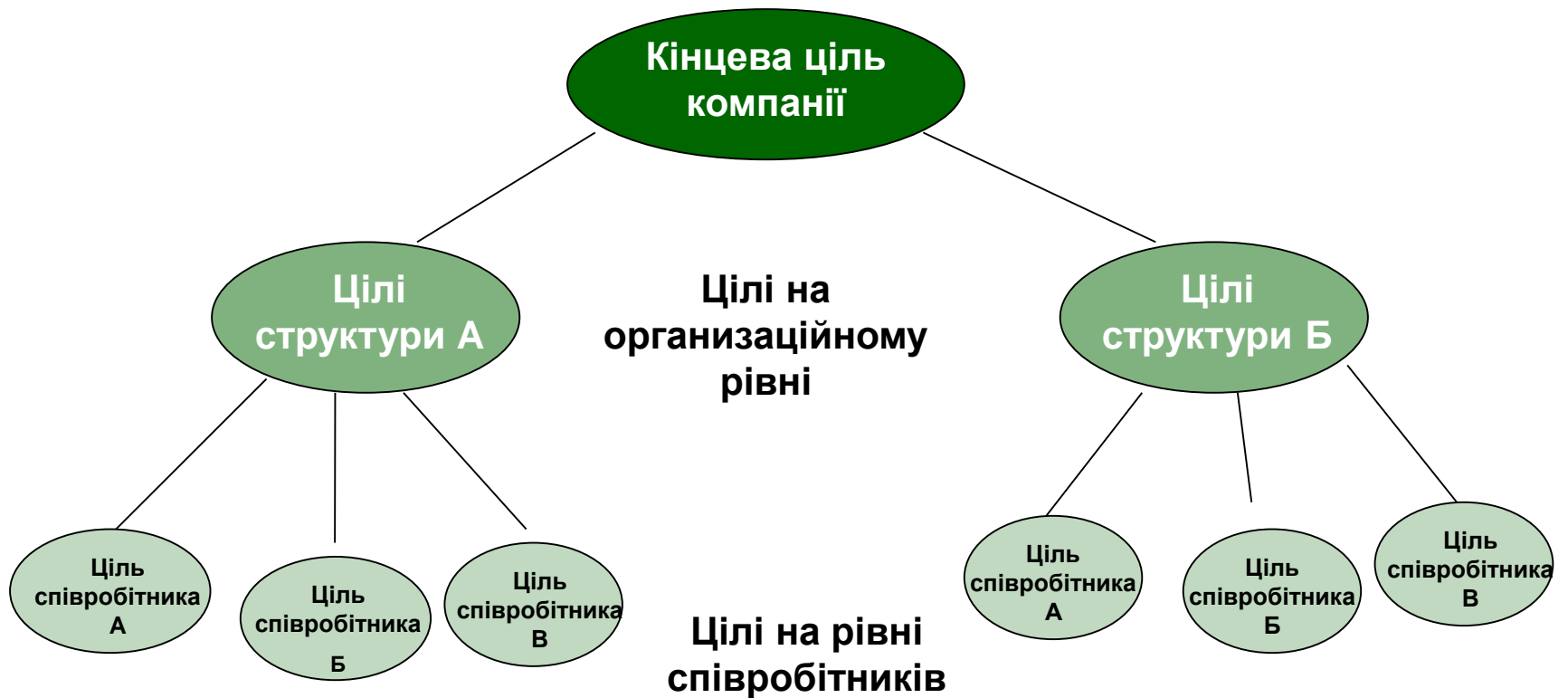
- Кожній групі надається 5 хвилин для обговорення питання, як вони можуть переставити пляшку з одного краю на інший протягом 5 секунд. При цьому необхідно, щоб усі учасники торкнулися пляшки.

3. Дискусія в аудиторії. Що ми навчилися з цієї вправи?



- Цілі - це окремі стратегії у напрямку задуму (бажання), дійсні для всієї компанії або всієї структури та служать в загальному реалізації вищої основної мети - задуму (стратегічні цілі)
- Для досягнення кінцевої мети необхідно, щоб усі проміжні цілі, поставлені перед структурою або окремими співробітниками, були спрямовані на досягнення результатів. (оперативні цілі)







Згадайте перший день семінару, коли Ви визначили Вашу особисту місію.

Тепер візьміть до уваги всю Вашу структуру. Що є Вашою місією для всієї структури, яке формулювання основної мети для Вашої структури

- Бажана кількість співробітників
- Бажаний обсяг загальної продукції на місяць
- Бажаний імідж моєї структури
- Бажана поведінка моїх співробітників
- Знання та. т.п.



**Моя основна ідея, моя місія, мої
стратегічні цілі для всієї структури:**



Моя основна ідея говорить:

- Через років я є директором.
- У мене працюючих структур.
- Мінімальний щомісячний обсяг продукції \$
- У моїй структурі панує атмосфера взаємної довіри, готовності допомогти один одному, високий рівень етики та моралі.
- Усі співробітники задоволені та працюють наполегливо та із задоволенням. Вони мене як керівника шанують.
- Всі співробітники моєї структури високо кваліфіковані та професійно обслуговують наших клієнтів. У всьому регіоні та в компанії моїх співробітників знають як професійних фінансових консультантів.



Які проміжні цілі (кількість співробітників, обсяг продукції, навчання, знання тощо) я повинен поставити перед структурою (короткостроково, середньостроково та довгостроково) для реалізації моєї основної мети, і в які терміни мають бути виконані проміжні цілі

проміжні цілі

термін



Наступне питання, яке я повинен поставити собі:

Яких конкретних заходів я маю вжити для того, щоб своєчасно досягти всіх проміжних цілей до основної мети, в які терміни, хто за що відповідає.

Приклад:

Одна з Ваших проміжних цілей: до кінця 2022 року я хочу здати загальний обсяг продукції у US \$

Це означає, що маю ще 9 місяців часу.

(Загальний обсяг продукції/9 = необхідна місячна продукція)

Зараз, наприклад, маю 5 прямих співробітників, що означає: щомісячна продукція/5

або ж, при залученні 2-х нових співробітників то щомісячна продукція/7



Ціль:				
№.	Заходи	Бажаний результат	Термін	Відповідальний



Після складання плану Вам необхідно обговорити заплановані цілі та дії з Вашими співробітниками та доручити їм відповідальність за досягнення проміжних цілей.

(Див. також лекцію «Постановка завдань та делегування»)



При узгодженні цілей із співробітниками візьміть до уваги наступне:

- Домовитися зі співробітниками (наодинці або в команді)
- Основні ознаки поставленої цілі
 - **S**pezifisch, **специфічність** (чітке розподілення відповідальності)
 - **M**essbar, **вимірність** (ціль, що піддається об'єктивній перевірці)
 - **A**usführbar, **виконуваність** (ціль, що досягається, не завищена і не занижена)
 - **R**elevant, **релевантність** (спрямованість на цілі компанії)
 - **T**erminiert, **термін** (точні часові рамки для виконання)
- Письмова домовленість





- Управління, орієнтоване на досягнення цілей, означає, що керівник зі своїми співробітниками домовляється не тільки про «жорсткі чинники», такі як досягнення певної кількості одиниць, а й про «м'які фактори», такі як правила поведінки, орієнтація на клієнта, якості керівництва, підвищення кваліфікації, мотивація, робочий клімат.
- «м'які фактори» повинні бути завжди перетворені на оперативні цілі (виміряні, з призначеним терміном для виконання)

Приклад:

Ви хочете поглибити професійні знання структури. Конкретна мета для співробітника могла б полягати в тому, щоб прочитати певну професійну книгу у визначений термін та на наступній структурній зустрічі виступити з доповіддю.





- **Завжди домовляйтесь про конкретну мету!**
Наприклад:
 - 300 одиниць або 5 договорів зі страховою сумою US \$
 - Збільшення місячної мінімальної продукції на 20% з поточного моменту до
 - Проведення 4 структурних зустрічей та. т.п.
 - Зниження сторно-квоти на 10% з нинішнього моменту... до ...
 - Після кожної зустрічі записувати всі заперечення клієнта та обговорювати їх на структурній зустрічі.
- **Не дозволяйте своїм співробітникам відмахуватись від виконання завдань неконкретними обіцянками!**
 - Наприклад: «Я постараюся наступного місяця здавати більше продукції»



People do not, what you expect, but what you inspect!

Люди не роблять те, що Ви від них очікуєте, а те, за чим Ви постійно стежите!

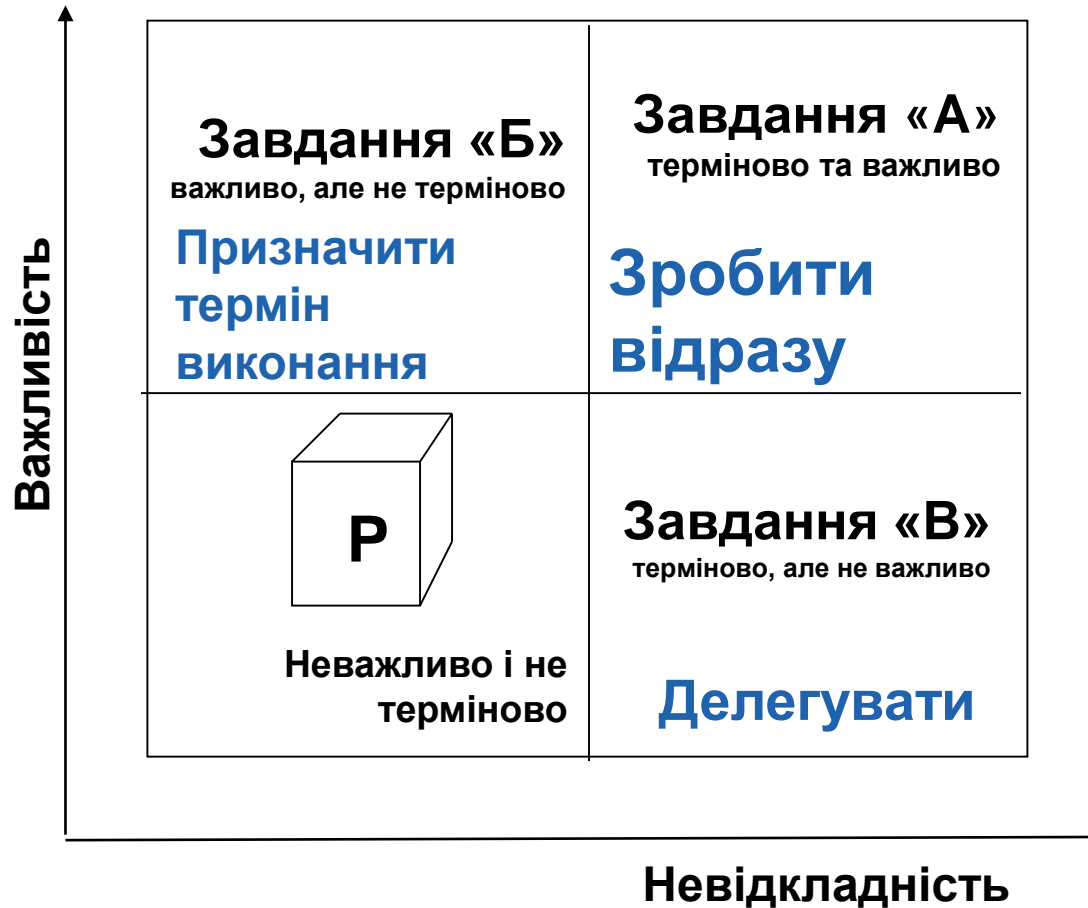
Висновок:

Ви повинні контролювати поступ до досягнення мети, чим рідше Ви проводите контрольні бесіди, тим більше небезпека того, що співробітник зіб'ється з оптимального шляху до мети.

Використовуйте можливість щоденної бесіди - Coaching із відповідальною за досягнення мети особою для мінімізації конфліктів:

- «Як Ви рухаєтесь?»
- «Чи існують непередбачені перешкоди?»
- «Чи потрібна Вам підтримка? Від кого?»





«Проблема не в тому, що в нас дуже мало часу, проблема в тому, що в нас занадто багато часу, який ми неправильно використовуємо»

Ви дійсно хочете продовжувати роботу за Ваших співробітників і, таким чином, позбавляти себе часу для виконання справжніх завдань керівника?

Перед делегуванням завдань Вам необхідно визначити власні пріоритети!





- Розвантаження для Вас як керівника
- Хто делегує завдання, має більше часу для виконання інших завдань.
- Зміцнює почуття відповідальності співробітників, що, у свою чергу, є мотивацією для них
- Делегування покращує робочі процеси



- Визначте завдання та поставлену мету
- Призначте термін виконання
- Визначте, як має виглядати результат
- Який пріоритет буде присвоєно завданню
- Поставте завданню чіткі межі
- Делегуйте відповідальність
- Запропонуйте допомогти у виникненні питань
- Доручайте завдання лише співробітникам, які знаходяться під Вашим прямим керівництвом
- Уточніть, чи зрозуміли завдання
- Не надто втручайтеся у разі виникнення проблем
- Контролінг необхідний
- Дайте конструктивний Feedback



- **Індивідуальна робота:**
 - Обміркуйте всі Ваші завдання на наступний виробничий місяць та розставте їх за пріоритетами у таблиці
- **Робота в невеликих групах:**
 - Обговоріть Ваші результати та, у разі потреби, зробіть поправки.
- **Коротке обговорення всією групою**



Індивідуальна робота: Мої пріоритети наступного виробничого місяця

together on the top

23

Призначити термін виконання

Зробити відразу після приїзду додому

Мої завдання «Б»	Мої завдання «А»
Справи, якими я не маю більше займатися	Мої завдання «В»

Забути

Делегувати



Для того, щоб Ваш співробітник міг доцільно використовувати свої знання, він повинен бути Вами проінформований:

- про взаємозв'язки в компанії
- про вищі цілі
- про значення його роботи та наслідки його рішень
- про орієнтири всієї компанії та структури

**Тільки за умови, що всім зрозумілі цілі,
очікується спільне просування до успіху!**



- Той, хто делегує завдання, повинен знати, чи були вони успішно виконані.
- Контроль означає аналіз між актуальним станом справ та запланованим результатом з метою внесення поправок у разі потреби.
- Призначте разом із Вашими співробітниками терміни для здійснення контролінгу.
- На початку співробітництва призначайте більше зустрічей, під час роботи Ви можете зменшити кількість зустрічей.
- Однак будьте готові допомогти Вашим співробітникам при виникненні питань.



- Чим вищий рівень самостійності співробітника, тим вища небезпека, що він протягом тривалого періоду не спілкується зі своїм керівником.
- Дуже важливо, щоб зв'язок між співробітником та керівником не переривався і співробітник отримував конструктивний зворотний зв'язок. Це дає нову мотивацію та зовнішній стимул для дійсного досягнення поставлених проміжних цілей.
- Дотримуйтесь правил зворотного зв'язку:
 - Запитайте у співробітника, як він оцінює ситуацію
 - Дайте йому чесну та структуровану оцінку
 - Спочатку позитивні висловлювання («правило бутерброду»)
 - Висловлювання від першої особи



- Співробітникам, яких Ви вважаєте відповідальними та самостійними, Ви можете одразу делегувати завдання.
- З залежними від вказівок співробітниками Ви повинні спочатку попрацювати над розвитком почуття відповідальності і передавати їм завдання покроково.



Несамостійний співробітник	Самостійний співробітник
Приймає завдання	Шукає нові виклики
Чекає на доручення	Діє з власної ініціативи
Безтурботно витрачає час та гроші	Звик економити час та гроші
Не помічає проблем	Отримує задоволення від вирішення проблем
Показує пальцем на інших	Орієнтований на рішення
Говорить: це так завжди робилося.	Запитує: Що ми можемо покращити?
Керується у роботі лише приписами	Задає собі питання: У яких областях я ще можу зробити свій внесок для покращення загальних результатів
Чекає, доки хтось ухвалить рішення за нього	Перевіряє можливості та пропонує рішення



- Зробіть список усіх Ваших прямих співробітників
- Подумайте та запишіть:
 - яких співробітників Ви оцінюєте вже як повністю самостійних – повне делегування – більш рідкісні контрольні зустрічі
 - Які співробітники ще не досягли такого рівня самостійності – покрокове делегування – регулярний контроль
 - Складіть конкретний план за зразком

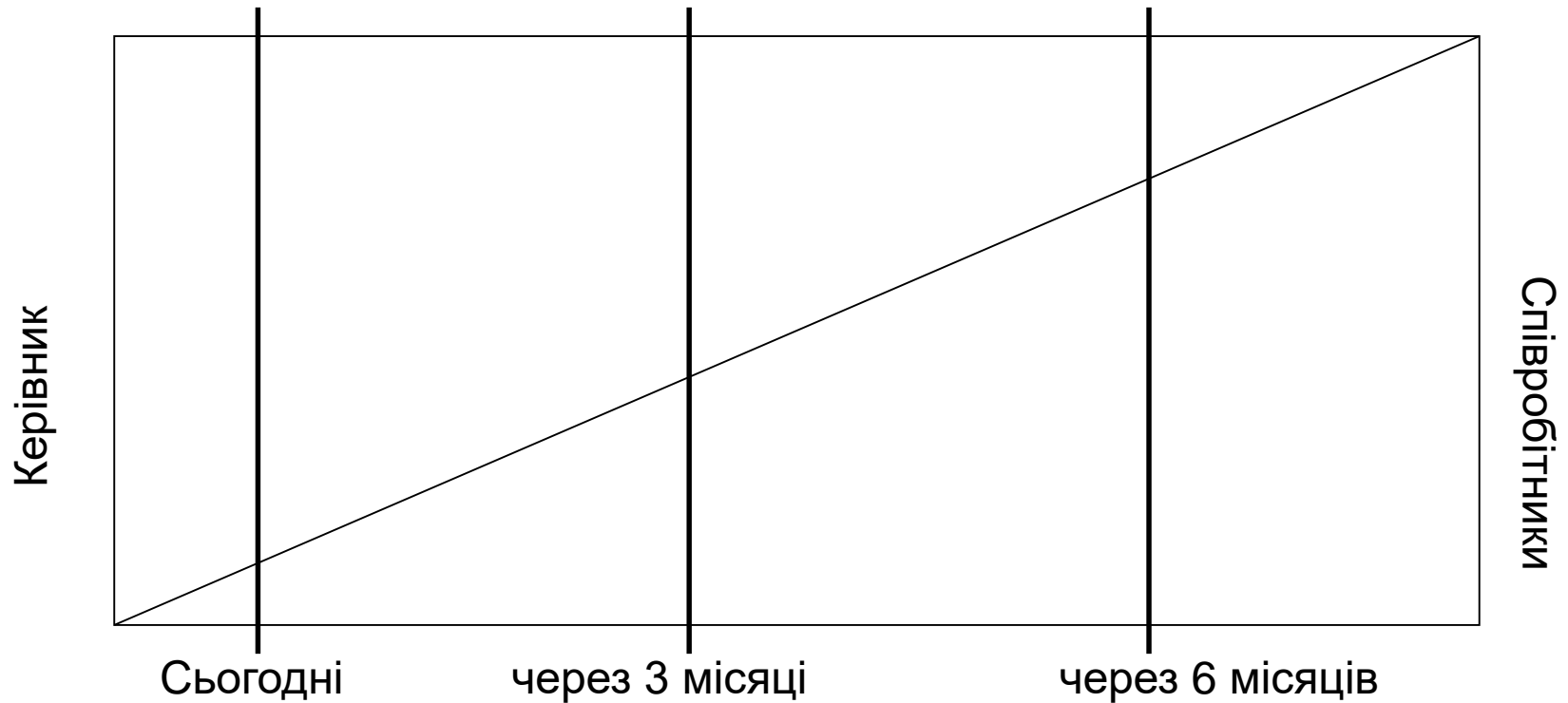


Співробітник	Особиста оцінка	Запланований результат	Необхідна підтримка	Термін виконання	Зустрічі для контролінгу
Співробітник А					
Співробітник Б					
Співробітник В					



- Делегування ризиковано – джерело помилок!
- Мої співробітники надто дурні
- Мої співробітники ніколи не роблять це так, як я хотів би.
- Мені більше подобається робити всю роботу самому.
- Я вмію це краще – я експерт
- Я це зроблю швидше
- Я допомагаю своїм співробітникам, вони перевантажені роботою (синдром помічника)
- Невпевненість – страх втрати авторитету
- Бажання бути незамінним - без мене все стоїть





Крок за кроком розширите свободу дій Ваших співробітників!!!



