



ЦЕНТЪР“ОБРАЗОВАНИЕ ЗА ДЕМОКРАЦИЯ”

Пловдив, 4000, ул.“К.Фотинов”№ 15, тел.факс 032/ 62 83 74

e-mail: center@centerbg.org ; www.centerbg.org

Делегиране

на

ОТГОВОРНОСТИ

Основна идея:

Делегирането на отговорности представлява възлагането на работа и предоставяне отговорността за изпълнението ѝ на други хора.

Тази практика е ефективна по следните причини:

- След като хората веднъж са се научили да работят с Вас, те могат да поемат отговорността за дейности, които Вие нямате време да извършвате.
- Можете да обучавате хора как да изпълняват рутинните задачи, които не е рентабилно Вие да поемате.
- Прехвърлянето на работа на хора, чиито умения в определени тесни области са по-добри от вашите – това ще ви спести време.
- Прехвърлянето на отговорности развива екипа Ви, което може да повиши удоволствието от работата им.

Идеалното положение, към което може да си целите като мениджър е това, при което есипът Ви да изпълнява всички рутинни дейности .Това Ви освобождава повече време да планирате , да обмисляте и да подобрявате ефективността на това, което правите.

Да делегирам?

Кой, аз ли?



Много мениджери или ръководители на групи се чувстват доста застрашени от цялата концепция на делегирането - в крайна сметка на тях им е отнело време за да стигнат до сегашния си пост, така че защо те трябва да започнат да дават своята така жадувана работа? Освен това:

- През целия ден има задачи за изпълнение с непрекъснато нарастващ натиск на времето.
- Просто няма достатъчно време за занимаване с делегиране, даже и ако човек го иска.
- Повече време отнема да се обясни една задача, отколкото сам да я свършиш.

- И освен това хората, които работят за нас, просто не могат да работят на по-високо ниво.

Ползи от ефективното делегиране

Най-общо ползите от ефективното делегиране, могат да се обособят в три аспекта:

*за организацията;
за мениджера и
за членовете на персонала.*

Ползи за организацията

- Оптимално използване ресурсите на персонала
- Задачите се изпълняват на най-ниската ставка, съвместима с качеството
- По-широко владение на мисията и целите на компанията
- Намалена податливост на неочакване отсъствия

Ползи за мениджъра

- Свободно време за по-важни задачи
- Развива персонала за по-широка роля
- Увеличена мотивация на персонала
- Разпространява собствеността на постигането на целите на отдела.

Ползи за индивида

- Развива нараснали умения или знание
- Мотивация
- Показва по-широка панорама на компанията
- Изгражда доверие и увереност.

КАК ДА ВЪЗЛАГАТЕ РАБОТА?

Стъпка 1:

Какво трябва да делегирам?

Метод за избиране на задачи, подходящи за делегиране.

За много хора, началото на планирането на нов проект или задача, е свързано с много стрес, притеснения и дори ПАНИКА!

В самото начало на планирането повечето хора имат стотици или даже хиляди идеи, минаващи им през главата. Какво трябва да бъде първо, какво ще следва и как трябва да завърши всичко това?

Както в повечето неща в живота, ние трябва да имаме ясна представа какво искаме да постигнем преди да направим първата крачка.

Да се реши какво да се делегира се прави по-лесно, ако ние първо решим кои части от нашата работа НЕ трябва да се делегират.

В тази стъпка ви предлагаме метод за избиране на задачи подходящи за делегиране, който ще ви помогне, освен да планирате ефективно своята работа, но и да изработите своята мрежа за делегиране.

Най-общо методът съдържа три важни компонента:

- 1. Изяснете целта на работата.**
- 2. Определете основните области на желани резултати.**
- 3. Избройте всички задачи и дейности.**

1. Изяснете целта на работата.



Вземете празен лист, на който да опишете с не повече от 30 думи, целта на своята работа. Тук основното е да не се бъркат целите с дейностите. Бъдете насочени към резултата, вместо на основата на дейността. Ако имате трудности при формулиране целите на своята работа, често си задавайте въпроса: *“За да се направи какво?”*. Ако отговарянето на този въпрос ви води към друга дейност, трябва да продължите да си задавате този въпрос, докато най-накрая изнамерите резултат, който допринася към цялостния успех на бизнеса. Този метод ще ви помогне да виждате отвъд дейностите, които изпълнявате, и да се съсредоточите върху крайните резултати от своите усилия.

След като сте се концентрирали върху целта, помислете върху това, как може да допринесете за цялостното усилие на екипа при реализиране на тази цел.

2. Определете основните области на резултати.

Започнете като обмислите и определите областите на ключови резултати.

Защо са толкова важни областите на ключови резултати?

За да успее цялостния план на компанията, всеки трябва да постигне определени резултати, които когато се натрупат в цялата организация, гарантират, че всички ключови задачи са изцяло осъществени. Ако изпълнението не успее да се справи с това, което се изисква, от жизнено значение е вие да знаете за разликата и да можете бързо да извършите коригиращо действие. Затова резултатите трябва да бъдат наблюдавани често, в идеалния случай може би ежедневно или седмично, в зависимост от работата. По-рядкото наблюдаване и контрол, да речем месечно или даже на по-дълъг период, би

могло да позволи големи отклонения от плана, много преди да могат да се осъществят подобрения.

Пример за ключови резултати:

- Поддържане и развитие на отношенията с клиентите
- Изследване на нови идеи и техники
- Отговаряне на всички юридически и финансови изисквания, например, застраховка, данък и ДДС.

След като сте определили вашите ключови резултати, **определете областите им**. На празен лист хартия, запишете между три и шест основни области, които са от решаващо значение, за да се изпълни вашата работа. Помислете за основните аспекти на вашата работа, които биха могли да се объркат - кои са те?

Например:

Ако срещате проблеми с недостиг на пари, имате прекалено много оплаквания от клиенти и не получавате информация и данните навреме, то тези проблеми се превеждат в следните области на ключови резултати: Финанси, Служба за клиентите и Месечни доклади.

Следващата стъпка е да приведете баланс на областите на ключови резултати, за да бъдат взаимно допълващи се

Например:

Ако сте измерили само “количеството” на продукцията, би могло да е възможно да се постигне драматично подобрение просто като се намали “качеството на продукта”. Подобно - ако сте се концентрирали само върху “качеството”, драматично подобрение може да се постигне като се намали нивото на продукцията. Обаче, като се измерва и “количеството” и “качеството” на продукцията, вие бихте получили много по-добра картина на положението. В идеалния случай те и двете трябва да се подобрят. Обаче, ако едното се е подобрило за сметка на другото или те и двете са се влошили, тогава сигурно би било подсказано оздравително действие.

3. Сега се съсредоточете върху следващият елемент - избройте всички дейности и задачи.

За целта, чисто и просто избройте всички задачи и дейности, които очаквате, че ще трябва да се направят пред следващата седмица или малко повече, без да правите преценка относно какво следва да се направи първо, или след това или последно. Направете списък с около 15 въпроса за начало.

Стъпка 2:

Определете приоритетите!

Създайте вашата мрежа за делегиране.

Вероятно вашият списък ще включва задачи, изискващи активна дейност, които допринасят за постигането на целта на работата. Те могат да не бъдат спешни, но са важни. Ще има и спешни задачи, когато вие трябва да реагирате на ситуации. Някои от тях също така ще бъдат важни, тъй като те допринасят за вашите дългосрочни цели. Обаче, много от тези задачи на реагиране, освен че са спешни, могат също така да бъдат относително маловажни и не толкова спешни. Има също така някои други неща, които наистина въобще не трябва никога да бъдат направени. За да не се оплетете в сложността на вашите разбирания за спешност и важност, обмислете метод, по който да определите приоритетите си.

Разбирането на спешността или важността ви помага да планирате най-доброто използване на вашите ресурси.

- **Спешността на една задача трябва да предполага КОГА тя трябва да бъде извършена.**
- **Важността на една задача трябва да предполага КОЛКО ВРЕМЕ вие трябва да изразходвате за нея.**

МРЕЖА НА ПРИОРИТЕТИТЕ



A. Голяма спешност, голяма важност.

B1. Голяма спешност, малка важност.

B2. Малка спешност, голяма важност.

C. Малка спешност, малка важност.

След като сте решили какво трябва да се направи и реда на приоритетите, следващият въпрос е **“Кой трябва да го направи?”**

В много случаи отговорът ще бъде “Аз”. Даже един мениджър с персонал понякога ще се сблъска със ситуации, в които той е единствения компетентен човек налице. Но не се обезкуражавайте. Свържете Мрежата с приоритетите, която сте създали, с възможностите за делегиране. Така вие създавате **Мрежата за делегиране.**

Например:

Категория А. Голяма спешност - Голяма важност. Направете го сега, вие - отделете толкова време, колкото е необходимо.

Категория B1. Голяма спешност - Малка важност. Обмислете делегиране като възможност за развитие, навярно на нов член на екипа. Направете го скоро.

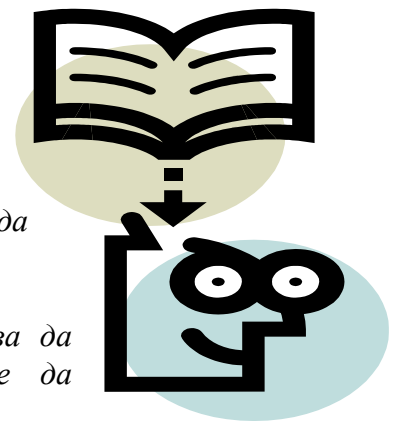
Категория В2. Малка спешност - Голяма важност. Обмислете делегиране на надежден и опитен член на екипа. Определете време за завършване.

Категория С. Малка спешност - Малка важност. Делегирайте, накарайте да се свърши някога. Дръжте го под внимание.

Когато прилагате метода в практиката си, внимателно следете неговото развитие, оценявайте и си записвайте резултатите. Това ще ви помогне, не само за да оцените собствените си умения за делегиране, но и да прецените до каква степен може да делегирате отговорности по вашите задачи в бъдеще и на кои точно хора. По този начин ще можете да идентифицирате тези от екипа ви, които оправдават (неоправдават) вашето доверие, и които биха били ефективни (неефективни, некомпетентни) в различни подкатегории на мрежата с приоритетите.

За ефективността на метода в работата Ви, помнете:

- *Безмилостно анализирайте вашите възможности и границите на вашето време, така че да можете да определите какво най-добре може да се делегира.*
- *Посредством делегиране, оставете се свободен, за да свършите работата, която само вие можете да свършите.*
- *Прегледайте задачите, които намирате за особено лесни - може да бъде подходящо да ги делегирате, а също така и задачите, които вие не искате да вършите.*
- *Не делегирайте изключителни задачи, например като тези, които само вие можете да свършите навреме или на необходимото ниво.*
- *Не делегирайте задачи, включващи поверителност или особена болезненост.*
- *Използвайте делегирането на важни задачи, за да обогатите задачата на члена на екипа, да подобрите изпълнението и да повдигнете духа.*
- *Истинското делегиране изисква смелост, преценка и вяра в другите - стремете се да упражнявате тези качества винаги, когато делегирате.*



Стъпка 3:

Изучавайте вашия стил на ръководство.

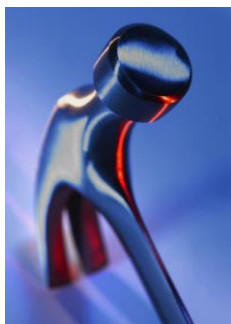
Подберете стила към ситуацията.

Има много модели, които описват ръководното поведение. Един от подходите предлага четири основни типа, които имат различно количество подкрепящо и директивно поведение:

Ръководене

- Силно директивно - слабо подкрепящо
- Ръководителят основно казва на ръководените от него, какво да правят, как да го правят и след това надзирава техния прогрес.

Например: “Аз мисля, че вие трябва да направите А, В и С, и след това ми докладвайте.”



Наставничество

- Силно директивно - силно подкрепящо
- Където има силно ръководене, ръководителят обяснява решенията, приветства предложенията и подкрепя прогреса.

Например: “Какви идеи имате за да ми помогнете да придвижа нещата? Имате ли някакви въпроси?”

Подкрепяне

- Слабо директивно - силно подкрепящо.
- Ръководителят позволява на ръководените да вземат свои собствени решения, но споделя отговорността за тези решения и подкрепя техните усилия.

Например: “Ние трябва да постигнем Х. Кажете ми как мислите, че трябва да направим това и от каква помощ ще се нуждаете.”

Делегиране

- Слабо директивно - слабо подкрепящо.
- Ръководителят предава отговорността за вземането на решения и решаването на проблеми на ръководените.

Например: “Ние трябва да постигнем Х. Моля, бихте ли се погрижили за това вместо мен.”

Един добър ръководител няма винаги да използва един и същ стил, но ще може да възприеме всеки от тези подходи, в зависимост от хората, които ръководи и ситуацията.

Ние всички осъзнаваме, че различните хора ще отговорят повече или по-малко ентузиазирани на различните стилове на ръководство. Един нов човек без опит, навярно би се пречупил под напрежението, ако просто му е делегирана работа без никакво ръководство или подкрепа. Алтернативно, много опитно и мотивирано лице навярно силно би намразило ръководител, който настоява да се посочват и най-дребните подробности и който не може да делегира задачи. Затова, когато решаваме кой стил е най-подходящ, би било от полза да вземем предвид два елемента:

- Компетентност - способността на някого да свърши работата;
- Ангажираност - увереност в своите собствени възможности и мотивацията им за достигане.

Не винаги е лесно да се класифицират хората, но за да имаме основен модел, с който да работим, ние бихме могли да приемем, че те минават през четири припокриващи се фази по време на тяхното развитие.

Фаза1. Ниска компетентност - висока ангажираност.

Ентузиазираният начинаещ, горящ от нетърпение да свърши добра работа, на когото му липсват знанията, уменията или опита.

Фаза2. Известна компетентност - ниска ангажираност.

С увеличаването на компетентността може да дойде осъзнаване на отделните недостатъци и намаляване на увереността в себе си и, вследствие на това и мотивацията за работа.

Фаза3. Растяща компетентност - променлива ангажираност.

Хора, достигнали високо равнище на способности, но на които все още може да им липсва увереност в тези способности или мотивацията за да ги използват напълно.

Фаза4. Висока компетентност - висока ангажираност.

Високо развилия се човек, който е способен и има желание да поеме сложна работа.

Четири етапа могат грубо да бъдат приравнени на относителната зрялост на индивида или групата в тяхното сегашно положение. Минаването на времето не увеличава автоматично равнищата на увереност и мотивация, така че периодични връщания назад по скалата са възможни.

Четири етапа по-горе могат да бъдат свързани директно с подходящ стил на ръководство. Използвайте следната матрица, за да определите кое е най-подходящо

Стъпка 4:

Процес на делегиране!

Първо, когато преглеждате списъка със своите задачи и дейности, винаги си задавайте въпроса: **“Трябва ли да върша тази работа?”** и **“Ако не я върша сега, или някой друг я свърши, каква по-важна работа бих могъл да свърша?”**. След това намерете време да планирате процеса преди да делегирате. Създайте ключовите цели, стандартите за изпълнение и определете реалистични мащаби за време. Опитайте се да идентифицирате и изберете истинската личност, която притежава нужните умения, знания и позиция за добро изпълнение. Ако тази смес е невъзможна, вие ще трябва да ги осъвършенствате или ще извършите работата сами. Това означава, че вие ще изготвите план за делегиране - това не е реакция на отскок на крака при удар по коляното.



Следва да определите отчетни насоки. На кого биха се отчетли лично? Най-добре на едно лице. Ако те биха се отчетли на повече от едно лице, тогава ще има нужда от внимателен контрол.

Определете отговорностите и пълномощията. Те включват определяне границите на пълномощия при делегиране. Обмислете и следните въпроси: Колко пари ще са нужни? Кой е замесен? Какви пълномощия ще има личността да взема ключови решения? Границите на пълномощията трябва да се изяснят преди да е поета работата от лицето. Пълно делегиране може да има само в случаите, когато е възможно да се делегира цялата работа, а не само част от нея. Никога не делегирайте придобитите с борба неща, без стимулиращи и заинтересоващи условия.

Важен елемент от процеса на делегиране е инструктажът. Той отговаря на следните правила:

- Винаги говорете как работата да бъде планирана и контролирана.
- Дискутирайте ресурси, подкрепа, ръководство и какво трябва да се направи, ако нещата тръгнат зле.
- Бъдете наясно какви специфични резултати се изискват и как да бъдат измерени.
- Инструктажът е проведен - да действа!

Как да осъществим обзор на напредъка?

Създадете ясен обзор на прогреса с дати и срокове, съгласувани напред. Поддържайте дискретен надзор за това, как вървят нещата и се намесете само, ако се очертае катастрофа. Организирайте обзорни срещи, които да са ръководени с положително отношение, да са обективни, честни и мотивиращи.

След като работата е потръгнала, внимавайте с въпросите, които ви задават и ситуацияите, в които сте търсен за съвет. Какво ви говорят те относно способностите на личността и увереността? Когато опълномощените ви задават въпроси, настоявайте да дават разнообразни решения. Помагайте за развиване на самочувствието им.

Когато работата е приключила удовлетворително, бъдете щедър с награди и поощрения. Ако нещата вървят зле, обсъдете как бихте могли да управлявате процеса по друг начин за постигане на положителен резултат. Включете друго лице, за определяне на слабостите в плана или в неговото изпълнение. Поощрявайте публично - но винаги обсъждайте грешките или нуждите от осъвършенстване насаме!

Стъпка 5:

Каква е процедурата?

Създаване на писмени процедури.

Описването на ефективни процедури изисква всички умения и нюх за представяне на нещата ясно и логично. Нека разгледаме четирите ключови стъпки, за да видим какви фактори влияят.

САМОСТОЯТЕЛНА ПОДГОТОВКА

Ключовият елемент на този ранен стадий е да се реши кой ще използва процедурата, да се преценят стила и подхода му в зависимост от знанията и опита му. Въпросите, които трябва да бъдат обсъдени включват:

- С какво ниво от знания и способности ще стартира читателят?
- Какво ниво от знания и способности трябва да има в края?
- С колко време разполага?
- Как хората ще извършват процедурата - сами или в група с други хора?
- Каква е тяхната позиция по време на процедурата? Тревожна? Гостоприемна? Ентузиазизирана? Енергична? Изплашена? Безразлична?

Разбирането на тези ключови елементи ще ви помогне да реализирате съдържанието в най-подходящ стил.

РЕШЕТЕ КАКВО ЩЕ КАЖЕТЕ

Една от главните трудности, от която всички ние страдаме е нашата заслепеност относно знанията ни за дадена тема или субект. Понякога се занимаваме с нещо няколко дни или седмици и е удивително колко много сме научили. И така, пробвайте да видите субекта на задачата от гледна точка на новодошъл и да сложите настрана вашето собствено ниво от знания или разбираня. Представете си как ще изложите концепцията или темата на едно дете. Можете да използвате принципа за думите и аналозите. Запомнете, че за да бъде удовлетворително информиран вашият читател за някои задачи, ще трябва да разбере:

- ЗАЩО задачата трябва да бъде извършена.
- КАКВО трябва да се постигне.
- КАК ще бъде направено.



В повечето случаи се дават “ЗАЩО” и “КАКВО”, но това е малко благоприятна възможност за дискусия или дебат. Но когато започнете да дискутирате “КАК” задачата ще бъде изпълнена, позволете колкото е възможно повече свобода вътре в операционните, легалните или корпоративни ограничения.

ПРОЕКТ ЗА УСПЕХ

За да бъдат написаните процедури успешни, те трябва да бъдат лесни за усвояване и хората трябва да искат да ги четат. Внимателното проектиране е критично за успеха и трябва да обмислите следното:

- Концепциите трябва да бъдат изложени ясно и логично, с подаване на информация на порции “с размер на хапка” за лесно усвояване.
- Бъдете внимателни да не подцените интелигентността и да не надцените знанията.
- Направете информацията да тече логично, с теми или концепции построени на представените по-рано идеи.
- Жаргонът подхожда на отчуждените хора, които на са “в час” и старее бързо. С литературният език вашият читател ще се чувства удобно.
- Не си позволявайте фамилиярничене с един субект - хората лесно могат да надскочат нещата, които знаят, но не могат да синтезират фактите, за които не са осведомени.
- Осигурете множество бели полета или области, където хората да могат да направят собствените си забележки.

- Използвайте графики, образи или илюстрации, където е подходящо.
- Ако хората са изготвили техни собствени копия от процедурите, осигурете им възможността да напишат, че те са тяхна “собственост”.

Направете материалите интересни, така че хората да искат да ги четат.

Как можете да тествате читателя за знанията му?

ПРЕГЛЕД И ПУБЛИКУВАНЕ

Коя е най-подходящата личност за коректор на новонаписана процедура? Не лицето, която я е написало! Предайте го на някой друг, който може да го оцени напълно непредубедено. Когато търсите обратна връзка за вашата процедура, осигурете вход на върната атмосфера и добре дошлия конструктивен критицизъм. Накрая вашата процедура се среща с четирите фактора:

- **ВЯРНА** ли е процедурата? Убедете се, че фактите, методите, инструкциите и т.н. са абсолютно верни. Ако не, ще ги изградите в по-далечен качествен проблем.
- **ЗАВЪРШЕНА** ли е процедурата? Ще бъде ли някой способен да разбере точно какво трябва да се направи, без да се търси или изследва някакъв друг материал?



- **КРАТКА** ли е? Краткото изложение достатъчно ли е да задържи интереса на някого, докато приключи? Най-голямата човешка способност да се задържи интереса към даден субект е много по-кратка, отколкото ние си представяме.

- Накрая, **ЯСНА** ли е? Способни ли са да разберат какво сте написали? Или темите ви са забулени в жаргон?

Запомнете!

Пишете, за да се изразявате правилно, а не за да обръщате внимание.

Стъпка 6:

Измерете работата си!

Как вървят нещата?

За ефективното управление на всички делегирани задачи или дейности, вие трябва да провеждате регулярни заседания за напредъка с хората, които извършват работата. Това обхваща три допълнителни етапа:

- Подготовка
- Ръководене на заседанието
- Следващи действия



ПОДГОТОВКАТА включва представяне на Областите на Ключовите Резултати и съществуващите задания с изпълнителите. Освен това трябва да представите предварително съгласуваното и запис на всички промени. Съществуващите дискусии могат да се базират само на факти, затова се събира информация и обратна връзка за неотдавнашно изпълнение. *Идете на заседанието с:*

- Подходяща информация за хода на нещата;
- Всички отрицателни ефекти и влияния, които променят изпълнението;
- Всички положителни ефекти и влияния, които повлияват изпълнението;
- Прегледът на заседанието има двустранна връзка - не само вие какво казвате на останалите и как вие виждате нещата.

Вие ще трябва още да:

- Поискате от другите хора да обсъдят хода на нещата;
- Бъдете подготвени да слушате и покажете, че и вие постъпвате така;
- Окуражете хората да представят изпълнението и да го дискутират цялостно и откровено.

Голяма част от успеха на заседанието зависи от това, кога и къде ще бъде проведено. Вие ще се нуждаете от внимателен избор на най-подходящият ден, място и периода от деня за заседанието. Също така трябва да сте напълно наясно с вашите намерения.

КЛЮЧОВИ ЕТАПИ НА ЗАСЕДАНИЕТО

След като подготовката е приключила, вие сте готови да проведете заседанието. Ключовите стъпки на регулярния преглед са:

1. Обосноваване целта на заседанието. Това включва: Съгласуване на дневния ред, съгласуване продължителността на заседанието. Кой ще протоколира? Създаване атмосфера на доверие.
2. Дискутиране хода на нещата и изследване на всички теми и забележки. Поискайте членовете на групата да представят напредъка, изтъквайки какво върви добре и всички несъответствия. Поискайте да задават въпроси относно проблемите и неяснотите, които могат да повлияят на изпълнението. Дайте публично признание на успеха.
3. Определяне къде изпълнението се отклонява от заданието. Фокусирайте върху приоритетните области, където изпълнението е под заданието. Изследване на данните за разкриване кога и къде изпълнението е под нормалното състояние. Дискутиране искрено защо се е случило.
4. Изследване на различни начини за връщане на изпълнението на работата в правилна посока. Цели: Поемане на задължение за подобряване на изпълнението в ключовите области, където то е под изискванията. Обсъждане на различни начини за вписване на изпълнението в пропоръчаните стандарти. Решаване кои ще са най-ефективните и подходящи подходи за подобряване на изпълнението.
5. Разработване на план за действие. Разработване на план за действие за извършване на съгласуваното подобрение. Обсъждане какво би могло да възпрепятства плана и да предизвика непредвидени обстоятелства. Предлагане на подкрепа или други ресурси, които биха се изисквали.
6. Приключване на заседанието с положителен, окуражаващ извод. Покажете вашето доверие в техните способности да посрещнат исканото ниво на изпълнение. Изследвайте всички други забележки или съмнения, каквито могат да възникнат. Определете следващото заседание.

Приключете заседанието с положителен извод.

СЛЕДВАЩИ ДЕЙСТВИЯ

- Осигурете всички ресурси или подкрепи, които сте обещали. Определете вашата позиция при всички сключени сделки.
- Бъдете открити към всички промени, които могат да ограничат подкрепата, която осигурявате.

- Дискретно наблюдавайте изпълнението и се намесете, ако това е последната надежда.
- Пробвайте да дадете на членовете на групата всяка благоприятна възможност да внесат подобрене в изпълнението на работата със собствени усилия и с минимална ваша намеса.
- Ключовата дума “собственост” - повечето членове на групата поемат лична отговорност за собствените резултати и го правят охотно и с минимални директни указания.
- Осигурете обучение за подобряване на неизпълнението.
- Обсъдете обучението “на работното място” за прехвърляне на мост върху пропастта между извършеното и исканото изпълнение.
- Обсъдете обучение за бъдещо подобряване уменията на персонала, който извършва работата.

Стъпка 7:

Обучение за успех!

Обучение на готов изпълнител.

Обучение на несправящ се изпълнител.

Ако сметнете, че вашият персонал се нуждае от допълнително обучение за справяне със задачите, то трябва да обмислите добре техните обективни нужди. Най-вероятно, ще стигнете до два варианта:

- Обучение на подготвени изпълнители: Предназначено за хора, които разбират какво трябва да подобрят и желаят да участват в процеса. Нивото на изпълнението им може да бъде задоволително или по-ниско от желаното.
- Обучение на несправящи се изпълнители. Предназначено е за хора, чието ниво на изпълнение е незадоволително и които могат да не желаят да приемат необходимостта от промяна.

Виж Схеми 21.2 и 21.3

Стъпка 8:

Справяне с трудни ситуации.

Слушайте!

Ефективна обратна връзка.

Задавайте правилни въпроси.