

Глава 11. У профессионалов не бывает смиренного выражения лица

На одном СП к нам обратился президент компании с просьбой сделать что-нибудь с персоналом ключевых подразделений. Прежде всего, его не устраивало то, что сотрудники не могут принимать решения в рамках своих полномочий и обращаются к руководству, боясь брать на себя ответственность. Кроме того, многие из них не умеют делать обоснованные предложения по вопросам, находящимся в их компетенции.

Боязнь принимать решения в рамках полномочий – очень распространенная болезнь персонала. А в случае отсутствия должностных инструкций она часто принимает характер эпидемии.

Мы попытались выяснить, что мешает сотрудникам решать проблемы самостоятельно. Ответы расположены в соответствии с частотой упоминания:

1. Отсутствие полномочий. Ответственность подразумевает полномочия – нет оговоренных полномочий, нет и ответственности.
2. Нет технологии работы или не описан выход из подобной ситуации. В сложных вопросах, когда не хватает полномочий, требуется опыт и/или (в случае его отсутствия) инструкция.
3. Страх, опасение, что какое бы решение не принял, это будет неправильно, и вызовет возмущение руководства.
4. Непонимание смысла конкретной цели. Осознание, зачем это нужно, дает возможность четче оценить задание и сразу действовать в верном направлении.
5. Разное понимание степени срочности. Формулировка «это надо срочно» не всегда воспринимается как «это очень важно и срочно». При наличии большого количества поручений с грифом «срочно» необходимо иметь информацию, позволяющую устанавливать приоритеты.

Что происходит на СП? Очень часто полномочия персонала не формализованы, готовых инструкций нет, практически все поступающие задачи должны быть реализованы в кратчайшие сроки, времени на детальное объяснение каждому, что способствует успеху проекта, не хватает. Таким образом, мы имеем в наличии все обстоятельства, отягчающие процесс принятия решений. При этом именно на стартапе нужны эффективные сотрудники, способные самостоятельно принимать решения даже в отсутствии оговоренных полномочий, а главное – которые будут действовать в соответствии с ними.

Основной постулат результативности состоит в том, чтобы каждый участник команды был настроен на достижение результата: «Начиная новое дело, я обязан сделать всё от меня зависящее, чтобы оно закончилось победой!» Здесь, конечно, от СМ потребуется большое искусство – ведь он должен объяснить своим подопечным, что же является успехом проекта.

Легко сказать! Ведь не всегда получается даже оговорить полномочия для каждого, а уж сформулировать четкие критерии успеха проекта в деятельности любого работника – это задача под силу только очень одаренному и целеустремленному человеку при условии, что он располагает достаточным временем для этого.

Итак, что имеем «на входе»? Обычных сотрудников, не всегда понимающих свои полномочия и часто не осознающих в полной мере, что способствует успеху проекта, а что ему мешает.

Задача состоит в том, чтобы *каждый* участник стартап-команды по любому поступившему к нему вопросу максимально быстро принимал решения, наилучшим образом способствующие успеху проекта, и действовал в соответствии с ними.

Для реализации обозначенных преобразований в работе подчиненных берем на вооружение простой и удобный инструмент - алгоритм принятия эффективных решений (ПЭР).

Этот инструмент позволяет не только научить любого сотрудника принимать самостоятельные решения. Он обеспечивает и автоматическое уточнение полномочий, а самое главное – критериев успеха деятельности каждого сотрудника. Таким образом повышается результативность самого процесса управления персоналом...