

Компания набирает персонал. Первоначально, руководитель отдела становится основным помощником и консультантом новых работников.

На начальных стадиях возникает много вопросов - от собственно "профессиональных" до чисто технических - "как изменить цену в счете". Но вот уже прошло достаточно времени, менеджеры вышли на нормальный рабочий уровень. Но продолжают обращаться к руководителю со всеми возникающими вопросами, в большинстве своем уровня "сколько будет 2+2", решить которые вполне могут самостоятельно, квалификация позволяет.

Сразу же стоит удержаться от ложного пути, искать причины недуга отсутствия самостоятельности, исключительно в характерологических изъянах подчиненных.

Попробуйте изменить подход:

**Прекратите "разжевывать"**. . На вопрос сотрудников "Что делать?". Отвечайте: "А как вы думаете?".

Минимально корректируйте даже ошибочное мнение сотрудника. Оберегайте его только от грубых просчетов.

**Что ты сделал?**. Ни когда не ставьте вопрос подчиненному в форме: "Ты что не знал как сделать?". Спрашивайте " Что вы сделали, что бы решить поставленную задачу?"

**Конкретные задачи, контроль результата.** Ставьте перед подчиненным конкретные задачи и спрашивайте результат. Постановка задачи особый навык руководителя - в грамотно поставленной задаче нет возможности переложить свою работу.

Пример не четкой постановки задачи - " Светлана, нужно выписать счета клиенту Х" И другой " Светлана, выпишите счета для клиента Х, к 12.30 сегодня. Если есть вопросы, спрашивайте".

**Не поощряйте материально, за то, что сотрудник делать обязан.**

Бонусы премии все поощрения насчитываются за "сверх результат". Если работник премируется по принципу "хороший парень и больше ничего", вполне возможно он быстро потеряет мотив к движению вперед.

**Не бейте по рукам.** Если сотрудник взял на себя инициативу и ответственность и

потерпел неудачу, будет более чем неразумно устроить ему разнос. Эффективнее разобрать с сотрудником его ошибки и выслушать предложения по дальнейшим действиям.

**Поддержка и поощрение.** Если вы ждете от работника самостоятельности, не забывайте хвалить его за проявление инициативы. Принимая решения и идя на самостоятельные действия, человек рискует и подвергается стрессу.

В этот момент, для него как никогда, важно поощрение в случае успеха и поддержка в неудачах.

Отрицательный пример: Компания только входила на рынок одного из регионов. Это сопровождалось множеством работы. Часть работы была технического плана, найти помещение под склад, офис, договориться с арендой залов для выступления на промо акциях.

Вся эта техническая работа, на прямую не была связана с основной деятельностью, по продвижению продукта. Но тем не менее была жизненно необходима для решения основных задач.

По результатам деятельности вновь организованного представительства план основной деятельности был выполнен. Но имелся перерасход представительских средств (потраченных в ходе организации).

В ходе годового собрания руководство отметило превышение расходов как негативный результат. И совсем не обратило внимание на 100% выполнение плана вновь открытым филиалом.

**Не допускайте внутри коллективного перекалывания ответственности.** Не самостоятельный работник может перекалывать свои обязанности не только на компетентного руководителя, но и на активных работников внутри коллектива. Отслеживайте и не допускайте такие попытки.

**Больше ответственности-больше свободы.** Просто не наказывать или прощать похвалой сотрудника за самостоятельность не достаточно. Любая самостоятельность это ответственность.

Перекалывая свою работу на других сотрудник избавляется не только от необходимой деятельности но и от ответственности за ее результат. Груз ответственности может компенсироваться, например большей степенью свободы.

Пример: На комбинате по производству строительных материалов долгое время не удавалось найти эффективного руководителя бригады. Добросовестные и грамотные рабочие получив должность бригадира быстро теряли инициативу и согласовывали расход каждой гайки с начальники смены.

Было принято решение передать возможность распоряжаться частью материально технических ресурсов бригадиру. Руководитель бригады получил возможность самостоятельно оформлять разрядки на спецодежду ветошь инструмент и распределять его внутри своей бригады.

При экономии этих ресурсов бригадиру и рабочим выплачивалась премия. Результат: У руководителя бригады вырос авторитет среди подчиненных. Снизился износ инструмента.

Бригадир самостоятельно в оперативном режиме определял потребность в спецодежде.

**В конце концов: увольняйте не компетентных.** Если сотрудник не может за установленный период освоить свои обязанности, его лучше уволить. Увольнение не лучший способ стимулирования самостоятельности, но такой метод всегда держит в тонусе остальной персонал.

Кроме того, текучка в 14% в год не дает застояться коллективу.