



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Правила для руководителя

Часть 1

Софья СУББОТИНА

О какой эффективности компании может идти речь, если руководитель все время занят решением задач, с которыми могут справиться другие члены команды? Это отвлекает от более важных дел, которые должен решать только он.

Поэтому делегирование полномочий – не просто необходимость, а грамотный подход к руководству. Благодаря этому можно повысить результативность компании на 30–40%.

Как организовать процесс делегирования? А вот это целая наука!

Но она не сложна для понимания и очень полезна.

Давайте сверимся, насколько хорошо у вас организован такой процесс, как делегирование полномочий!



Зачем это нужно?

Есть четыре причины для делегирования полномочий:

1. Руководитель сможет эффективно использовать освободившееся от рутинных задач время – заниматься стратегическими и бизнес-задачами, а не мелкими делами.
2. Руководитель научится эффективно ставить задачи и выстроит систему управления, работающую как часы.
3. Руководитель повысит мотивацию сотрудников – они начнут лучше выполнять свои обязанности, так как ответственность теперь именно на них.
4. Руководитель сможет проверить, на что работники способны. Если кто-то не справится с возложенными на него обязанностями – есть смысл подумать о замене. А если наоборот – можно говорить о продвижении.

Что это такое?

Полномочиями называют ограниченное рамками должности или инструкции право использования ресурсов компании (трудовых, финансовых и т.д.) для достижения поставленных производственных целей.

Полномочия разделяются на линейные и штабные.

1. **Линейные полномочия** – система иерархического подчинения. Полномочия передаются по цепочке от начальника к подчиненному, пока не дойдут до конечного исполнителя. Например: генеральный директор утвердил план продаж, передал его руководителю филиала, далее – начальнику отдела сбыта и, наконец, рядовым менеджерам по продажам.
2. **Штабные полномочия** – это деятельность советников или экспертов, которые находятся вне производственной системы, но обладают определенной властью. Эта власть позволяет контролировать и корректировать процессы. Например, отдел по технике безопасности, который не может быть непосредственным начальством для цехового мастера, вправе выносить ему предписания и требовать исполнения установленных норм.

Николай ВЕРЕСОВ, доктор психологических наук, профессор Московского психологического социального института, член-корреспондент Российской академии образования, рассказывает:

«Почему делегирование является необходимым? По меньшей мере по двум причинам:

1. Ежедневный объем работы, которую предстоит выполнить руководителю, всегда превышает его физические и временные возможности. Ежедневно он должен делать больше, чем может. И это нормально. А поручение дел и заданий своим подчиненным позволяет руководителю выполнить больший объем работы.
2. Естественно, что подчиненный способен делать какую-то работу или справиться с какой-либо задачей лучше, чем шеф. Этого не следует бояться, а нужно поощрять и культивировать. Хороший менеджер не тот, кто может делать любое дело лучше своих подчиненных, а тот, кто руководит так, что каждый подчиненный делает свое дело наилучшим образом».

Когда это нужно?

По мнению опрошенных экспертов, **делегировать свои полномочия руководитель должен в трех случаях:**



Во-первых, когда подчиненный сделает работу лучше него. Поскольку сейчас время узких специалистов, не бойтесь, что рядовые сотрудники в чем-то разбираются лучше вас. Главное – правильно использовать потенциал работников.

Во-вторых, когда занятость руководителя не позволяет ему самому заняться возникшей проблемой. Вы руководите определенным подразделением компании, однако никто не ждет, что вы всю работу будете делать самостоятельно.

В-третьих, когда делегирование позволяет руководителю освободить время для выполнения важных дел, которые нельзя поручить никому.

Николай ВЕРЕСОВ дает следующие рекомендации:

«Когда делегировать?»

В ежедневных рабочих ситуациях – всегда, так часто и так много, как и сколько позволяет рабочая обстановка...

Делегирование должно быть использовано, когда рабочая ситуация существенно измени-

Цели делегирования полномочий

Основная цель делегирования – грамотное распределение обязанностей, которое позволяет руководителю уделять максимум внимания своим настоящим управленческим функциям.

Подобный подход становится понятным, если предметно рассмотреть **цели передачи полномочий ответственным лицам**:

- высвобождение рабочего и личного времени сотрудников высшего звена, включая владельца или генерального директора;
 - повышение инициативности и дееспособности работников нижестоящих уровней оргструктуры;
 - активное вовлечение коллектива в трудовой процесс, повышение заинтересованности в высоких результатах;
 - создание кадрового резерва;
 - как результат предыдущих действий – повышение эффективности всех подразделений.
-

Почему работники избегают расширения полномочий?

Нередко сотрудники из-за собственной инертности отказываются от дополнительной ответственности. Но есть и другие причины. Их может устранить руководитель:

- 1) боязнь со стороны работника допущения ошибок и последующей критики или наказания;
- 2) недостаточность ресурсов и/или информирования у сотрудника;
- 3) объективно большой объем текущих работ, возложенных на сотрудника;
- 4) низкая квалификация, которая не позволяет досконально разобраться в предложенном задании;
- 5) недостаточная мотивированность, вызывающая неприязнь к дополнительным работам.

лась и возникла необходимость перераспределить функции и полномочия. Такое бывает:

- при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение по службе, увольнение и т.д.);
- при реорганизации или структурной перестройке отдела (фирмы, подразделения);
- в кризисных ситуациях;
- в случае появления новых сфер деятельности или при изменении компетенции».

Чего боятся руководители?

Основные страхи руководителей при делегировании полномочий:

1. Многие руководители считают, что они делают лучше. Распространенное заблуждение среди топ-менеджеров. Как следствие – выполнение массы мелких дел, нехватка времени на свои непосредственные обязанности.
2. Руководители без навыков менеджмента решают только сиюминутные, текущие задачи, а решение стратегических задач им дается тяжело. Поэтому они цепляются за рутину. При таком руководителе компания начинает умирать.
3. Недоверие к подчиненным. Это тупиковый подход. Потому что сотрудники в своей работе ориентируются на действия руководителя. Отсутствие доверия с его стороны приведет к потере доверия со стороны работников.
4. Боязнь рисковать. Некоторые руководители убеждены, что при выполнении переданных задач сотрудники не будут чувствовать всю полноту ответственности за результат и эффективность работы будет минимальной.

5. Руководители ощущают свое неумение контролировать. Отсутствие механизма контроля, которое необходимо для своевременного оповещения руководителя о результатах работы, сведет на нет все делегирование.

«Делегирование – одна из ключевых задач в менеджменте. Некоторые менеджеры стараются избегать его. Почему? В основе такой позиции лежат психологические причины, стереотипы сознания, а иногда опасения. В чем они состоят:

1. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – ЭТО ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ ЛИШНЕЙ НЕИНТЕРЕСНОЙ РАБОТЫ. Кроме того, стыдно навязывать другому работу, которую я могу сделать сам.

Это заблуждение. Если руководитель умеет ставить цели и планировать, понятие «лишняя работа» вообще перестает существовать. Навязывать работу плохо, но если руководитель овладел методами и способами мотивации сотрудников к труду, о навязывании не может быть и речи.

2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ – ПЕРЕПОРУЧЕНИЕ ДЕЛ. Это способ уйти от ответственности, свалить ее на подчиненного.

Это неверно! Делегирование – это форма разделения труда и ответственности, причем не всегда в сторону уменьшения. Подумайте сами: в любом случае за положение дел в подразделении отвечает руководитель, и при делегировании его ответственность не понижается, а возрастает. Теперь он отвечает не только за решение задачи, но и за того человека (а точнее – за правильность своего выбора), которому поручено выполнение задачи. Так что делегирование не снижает ответственности и не избавляет от нее. Наоборот, повышает



ответственность и руководителя, и сотрудников. Кстати, в этом и кроется одна из причин сопротивления делегированию обеих сторон.

3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРЕДПОЛАГАЕТ ПОЛУЧЕНИЕ НОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ. Я должен подобрать подходящего сотрудника, стимулировать и контролировать его действия, дать необходимые инструкции, разъяснения и т.д., причем безо всякой гарантии, что работа будет выполнена. Гораздо быстрее и надежнее сделать это самому.

Конечно, делегирование требует времени. Но если оно осуществляется эффективно, то руководитель выигрывает больше времени, чем тратит. Так что приведенное выше опасение – следствие неумения делегировать, и не более того», – рассказывает **Николай ВЕРЕСОВ**.

Каковы основные принципы?

1. ЕДИНОНАЧАЛИЕ. Это ключевой принцип. Сотрудник должен подчиняться одному руководителю, чтобы избежать возможного конфликта указаний и срыва работ.

- 2. ОГРАНИЧЕНИЕ.** За каждым управленцем должно быть закреплено определенное число сотрудников.
- 3. СООТНОШЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ПРАВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Нельзя назначать работника ответственным за те сферы деятельности, которые не входят в его компетенцию.
- 4. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ.** Их надо поручать компетентным лицам. Линейные сотрудники всегда лучше знают детали того или иного бизнес-процесса, поэтому разумнее передавать полномочия, связанные непосредственно с производством, профессионалу, чем управляющему высшего звена. Все равно менеджер сначала будет выяснять тонкости процесса у линейных работников, поэтому не надо терять времени.
- 5. ГЛАСНОСТЬ, ИНФОРМИРОВАННОСТЬ.** Коллектив должен четко знать, кто из сотрудников какими полномочиями наделен, где начинаются и заканчиваются границы ответственности различных должностей.
- 6. КОРРЕКТНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ.** Необходимо четко прописывать все шаги. Не забывать убеждаться, что работник понял порядок и смысл действий.

ВАЖНО! Если для руководителя это, возможно, рядовая задача, то сотрудник, может быть, никогда подобной работой не занимался. Надо обозначать конечный результат, чтобы человек понимал, на каком этапе работу можно считать завершенной.

В следующем номере «Навигатора ювелирной торговли» мы назовем принципы успешного делегирования. Дадим несколько правил и алгоритм внедрения делегирования.

Скорее всего вы знакомы с этим вопросом. И в вашей компании делегирование полномочий – естественная составляющая процесса руководства. Тем не менее полезно узнать новое. Или убедиться в том, что эта тема для вас отработана на отлично!