



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Несколько простых правил

Часть 2

Начало в № 5, 2020.

Софья СУББОТИНА

Как хорошо, когда в коллективе каждый работник занят своим делом и несет за него ответственность. Конечно, главная роль в распределении задач принадлежит руководителю.

Когда в команде грамотно делегированы полномочия сотрудникам, коллектив значительно ближе становится к тому, чтобы из него получилась команда мечты.

Продолжим изучать процесс делегирования полномочий с нашими экспертами. И желаем вам от теории успешно перейти к практике.



Каковы основные принципы?

Принципы успешного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана на день.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Помните – делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: о единичном случае или постоянном делегировании.
6. Решение однородных задач лучше поручать одному и тому же сотруднику.
7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.
8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, «для надежности» поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.
9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).
10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что подчиненный может сделать только то, что вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания.
11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель.
12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.

Принципы делегирования полномочий в менеджменте:

1. Принцип единоначалия. Он является ключевым и означает, что у каждого сотрудника должен быть один-единственный начальник, у которого он будет находиться в подчинении.
2. Ограничения. За каждым работником управленческой должности должно быть закреплено конкретное число сотрудников. Он имеет право управлять только ими.
3. Принцип обязанностей и прав. Он означает, что нельзя давать работнику больше полномочий, чем прописано в его должностных обязанностях.
4. Закрепления ответственности. Процесс делегирования полномочий не снимает ответственности с управляющего фирмы.
5. Принцип передачи ответственности. При делегировании полномочий управляющий должен знать, что все задачи будут исполнены.
6. Принцип отчетности. Если произошли какие-либо отклонения от выполнения задач, необходимо составить отчет для директора компании.



13. Если задание сложное и новое, то, поручая его, следует применить пятиступенчатый метод. Ступени этого метода имеют определенный психологический смысл:
 - 1) подготовить сотрудника (мотивация);
 - 2) объяснить задачу (подробная инструкция);
 - 3) показать, как делать работу (дать образец);
 - 4) доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его действия;
 - 5) передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.
14. Предоставляйте подчиненному возможность дальнейшего профессионального обучения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных задач.
15. Обеспечьте доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько пол-

но и своевременно они получают информацию.

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.
17. Вместе с тем создайте у подчиненного уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки.
18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам о продвижении дела.
19. Контролируйте конечные результаты порученного и немедленно информируйте сотрудника об итогах контроля.
20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Эти принципы были выделены Николаем **ВЕРЕСОВЫМ**, доктором психологических наук, профессором Московского психолого-социального института, членом-корреспондентом Российской академии образования.

Каковы главные правила?

Эксперты выделяют восемь основных правил делегирования:

1. Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции – критерии делегирования.
2. Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более, важно, чем решение поручаемой задачи.
3. Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке босса, хотя бы для того, чтобы быть уверенным, что босс все еще считает его самостоятельным и компетентным.
4. Учитывайте то, что, получив задание, подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их не следует поручать другим.
5. Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эф-

фекта испорченного телефона. Вспомните закон «расщепления» и искажения смысла управленческой информации, который может сослужить плохую службу.

6. В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь в конце концов именно вы выбираете его для решения задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.
7. Передавая подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без веских оснований, то есть до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения.
8. Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному – непосредственному исполнителю задания, в случае неудачи возьмите ответственность на себя. Можете быть уверены – это оценят по достоинству.

И последнее: если вы не хотите ошибиться, когда выбираете, кому делегировать задачу, действуйте по принципу: «Делегировать задачу надо не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен ее решить».

Есть ли алгоритм работы?

При делегировании полномочий можно выделить ряд этапов:

1. Постановка задачи: индивидуальное задание подробно проговаривается по пунктам, формулируется конечный результат, подчеркивается важность этой работы как для самого сотрудника, так и для компании в целом.
2. Сотруднику или команде выделяются инструменты и другие ресурсы, необходимые для выполнения полученной задачи.
3. Формулируются обязательства сотрудников по выполнению порученного задания.
4. Производится контроль и корректировка процесса работы в необходимых объемах.

А алгоритм работы при передаче полномочий хорошо и подробно описывает **Илья ГИРУЦКИЙ**, консультант консалтинговой компании **NOVA TEAM**, автор и ведущий практических бизнес-семинаров и тренингов:

«Если отвечать на вопрос, что надо делать, получим следующий алгоритм:

- поручить работнику индивидуальные конкретные задания;
- предоставить соответствующие полномочия и ресурсы;
- заручиться обязательством работника выполнить порученные ему задачи.

Правила делегирования полномочий Брайана ТРЕЙСИ

Американский спикер, специалист по психологии успеха и эффективности бизнеса разработал несколько золотых правил делегирования полномочий.

1. Поручайте задачи по возможностям человека. Если перед вами высококлассный специалист – дайте ему сложную задачу, если исполнитель среднего уровня – особо не нагружайте.
 2. Делегируйте полномочия постепенно, не грузите человека сразу всеми задачами, которые ему предстоит выполнять.
 3. Установите ответственность сотрудника за выполнение задачи. Не может быть так, что выполнял задачу новичок, а отвечает за это кто-то другой. Такой подход мотивирует и бодрит, прибавляет уверенности в себе. Ведь если не я, то кто?
 4. Четко скажите, какой результат хотите получить. Убедитесь, что вас услышали и поняли.
 5. Обсуждайте вместе. Не прячьтесь от сотрудников, обсуждайте работу вместе – это необходимым этапом в делегировании полномочий.
 6. В то же время не переусердствуйте, не требуйте постоянных отчетов, отпустите вожжи. Позвольте человеку почувствовать ответственность за выполнение задачи. Если что-то будет непонятно – подойдет, никуда не денется.
-



Какие функции нельзя передавать подчиненным

В своей ежедневной работе руководитель должен следовать простым правилам: все, с чем может справиться персонал, должен делать персонал. Сюда относится рутинная, специализированная работа, предварительная подготовка проектов.

Однако некоторые виды деятельности ни при каких обстоятельствах нельзя доверять даже самым талантливым сотрудникам:

- постановка генеральных целей;
- поддержание и развитие системы мотивации;
- задачи исключительной важности, с повышенной степенью риска, нестандартные или конфиденциальные вопросы;
- контроль результатов важных процессов;
- срочные задачи, не оставляющие времени на объяснения.

Каков алгоритм делегирования?

1. Определение целей и задач для делегирования

Можно взвешивать задачи, определяя их важность-срочность (старая добрая матрица Эйзенхауэра). Для определения важности можно пользоваться верным и надежным правилом Парето (20% людей выпивают 80% пива). Иными словами, необходимо оценить, какой вклад в конечный результат даст выполнение той или иной задачи. Срочность – это оценка того, насколько задача близка к крайнему сроку выполнения. Делегировать рекомендуется задачи с высокой срочностью и с низкой/средней степенью важности, а также с низкой важностью и низкой срочностью. Это позволяет разгрузить руководителя от аврала и форс-мажорных ситуаций, которые появляются в работе управленца во многом из-за того, что не уделяется время делегированию задач из категории «важная, но не срочная». А они накапливаются и рано или поздно вступают во весь рост и начинают массивное наступление, превратившись в задачи важные и срочные, когда делегировать уже времени нет.

Также необходимо применять для оценки делегируемой задачи такой критерий, как оценка риска. Насколько велик риск, какова степень ответственности и планируемые полномочия, есть ли кому поставить эту задачу?

2. Определение сроков

Для любой задачи необходимо четко определять сроки выполнения. В противном случае работа превращается в газообразное состояние и стремится заполнить весь имеющийся объем свободного времени. Особенно важно обозначать четкие сроки исполнителю задачи. Причем сроки реализации задачи лучше устанавливать с запасом не менее 10–15% от сроков, которые оговариваются исполнителю. Это позволит вам иметь определенный временной лаг, в случае если исполнитель будет затягивать выполнение задачи.

3. Выбор исполнителя

Это ответ на вопрос – кто? Это также оценка возможности делегирования той или иной задачи. Необходимо выбирать исполнителя в соответствии с наличием компетентности, опыта, успешности решения аналогичных задач. Можно провести следующую градацию исполнителей:

- **ТУЗ.** Это профессионал в своем деле. Высокоталантливый специалист, ему можно смело поручать сложные задачи. Все, что от вас потребуется, – помощь в отдельных вопросах.
- **КОРОЛЬ.** Квалифицированный специалист. Ему можно ставить задачи из категории «следует делегировать». От вас требуется поддержка и поощрение.
- **ВАЛЕТ.** Достаточно способный, но недостаточно опытный. Такой категории сотрудников требуется обучение и регулярная обратная связь по выполняемым задачам.
- **ДЖОКЕР.** Обладает, как правило, особенными, неординарными способностями. Джокеру можно поручать «горящие» вопросы, что очень специфическое или сложное.

4. Постановка целей и задач исполнителю

Необходимо четко и однозначно сформулировать для исполнителя общую цель, затем разбейте ее на отдельные задания, по каждому заданию следует предусмотреть конкретный результат. При этом можно руководствоваться проверенными временем требованиями SMART: задачи должны быть конкретными, измеримыми, уместными, реалистичными и определенными по времени.

Неплохо иметь список задач, который можно передать исполнителю, либо убедиться, что он подробно и адекватно все зафиксировал. И обязательно должна быть проверка – правильно ли он все понял, понятны ли ему цели и задачи, приняты ли они им к исполнению. Зачастую исполнитель беспрекословно принимает задачу, а потом выясняется: либо он не понял, что и как ему надо сделать, либо перегружен настолько, что просто физически не имеет времени для выполнения неожиданно свалившейся от руководителя новой задачи.

5. Планирование

После того как исполнитель принял задачу, необходимо потребовать с него составление плана-графика, программы, этапов выполнения принятой им задачи (если задача сложная и комплексная). Эта работа – часть процедуры делегирования и должна выполняться исполнителем. Реалистичность и содержательность плана – один из показательных критериев успешности передачи задачи, поскольку тогда можно быть уверенным, что исполнитель понимает, что и как он будет делать, в какой последовательности и когда, какие ресурсы ему необходимы.

При распределении общей задачи между несколькими исполнителями решите, кто, за что в длительной перспективе отвечает и в какие сроки должны быть выполнены те или иные частичные задачи, чтобы не замедлять решения общей.

6. Передача полномочий

Работник должен четко понимать, какие у него права, какие ресурсы и средства для реализации поставленной задачи. Чтобы не было как в той сказке: поди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что, и коня я тебе тоже не дам.



Вы с ним должны определить порядок принятия решений в рамках поставленных задач, организацию процедуры распоряжения имеющимися ресурсами, порядок привлечения дополнительных средств, срок передачи конкретных полномочий.

7. Стимулирование

Сама по себе процедура делегирования имеет мотивирующую силу. Важно, чтобы новые задачи воспринимались работником не как увеличение объема работ, а как признание успеха и заслуг, повышение его статуса. Если есть желание дополнительно вознаградить работника за успешное выполнение задачи, необходимо на старте договориться и зафиксировать формы (денежные выплаты, карьерный рост и т.д.) стимулирования и порядок их реализации.

8. Контроль

Важно четко определить и согласовать с исполнителем еще на старте формулирования задачи критерии достижения успеха. Важно заранее определить формы текущего контроля (с какой периодичностью и как подчиненный будет информировать вас о ходе выполнения задач). Работнику должны быть заранее известны возможные санкции за срыв сроков, перерасход бюджета, некачественное выполнение задачи. Необходимо заранее четко оговорить процедуру приемки выполненных работ. Желательно все задокументировать».