



Книга Делегирование полномочий

Руководство для менеджера

Ричард Люк, Перри Макинтош
AMACOM, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Встречаются руководители, которые вместо того, чтобы руководить, пытаются все делать своими руками. Их попытки обычно оканчиваются плачевно, поскольку у большинства из них очень мало времени, зато много обязанностей. Естественный выход в такой ситуации – научиться поручать работу другим людям, передавая полномочия. Этот управленческий навык не менее важен, чем навыки планирования или составления бюджета. Авторы книги – специалисты по организации бизнеса – предлагают простой пятиэтапный план делегирования полномочий, а также перечисляют типичные проблемы, возникающие при этом, и предлагают способы их разрешения. Это компактное руководство *BooksInShort* рекомендует всем, кто руководит другими людьми и размышляет над тем, как с помощью передачи полномочий своим подчиненным увеличить производительность труда.

Основные идеи

- Менеджерам постоянно не хватает времени.
- У них регулярно возникает необходимость в делегировании полномочий.
- Делегируя часть своих полномочий подчиненным, руководитель тем самым повышает продуктивность их работы.
- Чтобы процесс делегирования был по-настоящему эффективным, этим процессом следует заниматься систематически и целенаправленно.
- Продумывайте распределение заданий между исполнителями.
- Берите часть “грязной работы” на себя, чтобы не вызывать недовольства у своих подчиненных.
- Перед тем, как сотрудник начнет выполнять ваше поручение, объясните ему, как решать поставленную задачу и каковы должны быть результаты.
- Контролируйте и комментируйте ход выполнения заданий.
- При необходимости организуйте для подчиненных коучинг, обучение тайм-менеджменту или обеспечьте любую другую поддержку.
- Свое умение делегировать полномочия может развить и усовершенствовать любой руководитель.

Краткое содержание

Чем вызвана необходимость передавать полномочия

Время – наиболее ценный ресурс для менеджера. Телефонные звонки, переписка по электронной почте, встречи, деловые обеды и различные непредвиденные события – все это отвлекает вас от выполнения прямых управленческих обязанностей. К таким обязанностям относятся планирование и контроль, организация рабочего процесса и направление усилий коллектива на решение первоочередных задач. Может ли менеджер освободиться от выполнения этой рутины? Эта возможность заключается в передаче полномочий. Ниже приведены вопросы, ответив на которые вы сможете оценить, насколько эффективно используете этот управленческий инструмент. Любой утвердительный ответ свидетельствует, что вам следует более серьезно относиться к возможности наделять своих подчиненных полномочиями для выполнения тех или иных задач.

- Часто ли вы бываете настолько заняты, что едва успеваете перевести дух, хотя у ваших подчиненных есть время болтать, бездельничать и бороздить Интернет?
- Сфера вашей ответственности осталась такой же, какой она была до того, как вы стали менеджером?
- Испытываете ли вы более острую нехватку времени, чем другие менеджеры?
- Идея взять отпуск на несколько дней звучит для вас как неуместная шутка?
- Подчиненные всегда советуются с вами, принимая самостоятельные решения?

“Делегирование – процесс передачи подчиненным ответственности за выполнение определенной части работы, и наделение их соответствующими полномочиями”.

Делегируя полномочия, вы не только экономите свое время, но и стимулируете профессиональный рост подчиненных. Быстрее всего люди учатся на практике, а получение новых полномочий дает им возможность проявить свои способности. Таким образом выявляются претенденты на повышение в должности. Однако даже несмотря на эти преимущества некоторые менеджеры предпочитают не поступаться своими полномочиями ни с кем. В основе этого нежелания чаще всего лежат следующие заблуждения.

- **“Я никому не могу доверить эту работу. Если она будет сделана плохо, это подорвет мою репутацию”.** Ваши подчиненные – неглупые люди. Если вы подробно и доходчиво проинструктируете их и дадите им возможность взять на себя дополнительную ответственность, они вас наверняка не подведут.
- **“Я делаю эту работу лучше, чем любой из моих подчиненных”.** Никто не спорит, что вы профессионал высокого класса. Однако это не значит, что вы должны делать то, с чем отлично могут справиться другие. Компания платит вам, чтобы вы управляли, а не занимались посторонней работой.
- **“Я в ответе за происходящее и эту ответственность не могу передать никому”.** Как менеджер вы отвечаете за качество работы подчиненных, однако вы остаетесь их начальником вне зависимости от того, чем они занимаются.

“Делегирование помогает решать основную задачу менеджмента – добиваться результатов посредством управления людьми”.

Делегирование полномочий – специфическая особенность работы менеджера. Оно позволит вам высвободить время, повысить профессионализм сотрудников и общую производительность труда в коллективе. Процесс делегирования состоит из пяти этапов.

Первый этап: определение круга задач для делегирования

Делегирование должно касаться тех задач, с которыми подчиненные могут справиться сейчас или после соответствующего обучения. Начните с задач, для выполнения которых сотруднику не требуется вашего опыта. Исполнителем каждого из заданий назначайте человека, который может выполнить его целиком. Не следует поручать подчиненным ваши основные функции, например, такие как подбор персонала. Сотрудники могут участвовать в собеседованиях с кандидатами, однако решение о приеме на работу должны принимать именно вы. Также не следует поручать подчиненным оценку эффективности работы друг друга, чтобы не вызвать трений в коллективе. Нельзя перепоручать и такие функции, как увольнение или наказание сотрудников. Не делегируйте подчиненным выполнение заданий, которые вы получаете от своего начальника (за исключением тех случаев, когда он предложит это сам). Берите на себя часть “трязной работы” – если вы полностью дистанцируетесь от нее, то рискуете вызвать недовольство сотрудников.

Второй этап: выбор исполнителя

Делегировать полномочия следует подчиненным, которые:

- **Располагают для этого достаточным количеством времени.** Ищите сотрудников, которые могут полностью посвятить себя выполнению вашего поручения.
- **Заинтересованы в выполнении работы.** Среди подчиненных обязательно найдутся те, кто охотно возьмется за ваши задания. Часто заинтересованность человека можно пробудить, с особым воодушевлением описав ему предстоящую задачу.
- **Понимают суть работы.** Поручайте работу тому, кто имеет необходимую подготовку и может приступить к выполнению немедленно и без затруднений.
- **В состоянии выполнить задачу.** Не поручайте работу человеку без опыта или знаний для ее выполнения. При необходимости организуйте обучение сотрудников.
- **Заслуживают доверия.** Выбирайте человека, который подойдет к работе ответственно и выполнит ее вовремя. Надежность работника часто важнее, чем его профессионализм, – ответственного сотрудника всегда можно обучить новым навыкам, но нельзя поручить работу человеку, на которого невозможно положиться.
- **Желают расти как профессионалы.** Поручать работу надо тому, кто сможет сделать ее эффективно и качественно. С другой стороны, выполняя ваши задания, сотрудники должны повышать свой профессиональный уровень.

Третий этап: поручение задания

Убедитесь, что человек, которому вы поручаете задание, хорошо представляет, каких результатов вы от него ожидаете, знает, как их добиться, предвкушает работу и готов отвечать за качество ее выполнения. Дайте ему необходимые для этого полномочия и ресурсы. Подробно объясните задание, чтобы сотруднику было понятно, какую роль играет его выполнение в общем контексте бизнеса компании.

“Вам следует поручать подчиненным как можно больше задач”.

Желание выполнить задание должна пробуждать сама форма, в которой вы его даете. Поставьте человека в известность о том, какое поощрение

его ждет, если работа будет выполнена качественно и в срок. Ставьте наводящие вопросы – например, поинтересуйтесь, есть ли у него идеи об оптимальном способе выполнения работы. Возложите на него ответственность за выполнение задания от начала до конца, а также наделите его правом принимать решения – только так вы сможете вызвать у сотрудника живой интерес к работе. Объясните, какие результаты ожидаете, согласуйте сроки выполнения отдельных этапов задания, принципы контроля и временные рамки всей работы.

Четвертый этап: контроль выполнения работы

В ходе выполнения задания следите за действиями сотрудника и по мере необходимости помогайте ему советами или делом. Периодически интересуйтесь, идет ли работа в соответствии с графиком. Не пытайтесь перехватывать инициативу посредством мелочной опеки. Особенно внимательно следите за работой подчиненных, которые находятся в командировке, работают на дому или отсутствуют в офисе. В таких случаях важны периодичность контроля, слежение за сроками и оценка промежуточных результатов.

“При делегировании полномочий всегда есть вероятность того, что работа будет сделана плохо”.

Контролируя ход работы, высказывайте свои наблюдения и замечания. При этом следует избегать осуждающего тона, иначе подчиненные начнут сообщать вам только хорошие новости, скрывая плохие. Своевременно указывайте сотруднику на недочеты в его работе и способы их исправления. Коммуникация с сотрудником должна быть двусторонней: сначала вы, не перебивая, выслушиваете человека, затем он вас. Общая ошибка большинства менеджеров состоит в том, что они много говорят и мало слушают. В случае, если сотруднику для выполнения задания нужна дополнительная подготовка, организуйте ее. Не допускайте, чтобы сотрудник бросал задачу на полпути потому, что испытывает те или иные затруднения. Отказ от работы подрывает саму идею делегирования.

Пятый этап: оценка результатов

Объективная оценка выполненной работы стоит затраченного на нее времени и сил. Если вы не имеете возможности наградить сотрудника, успешно справившегося с работой, премией или повысить в должности, то хотя бы выразите ему благодарность. Люди чаще всего учатся на своих ошибках, поэтому тщательный анализ недочетов в сделанной работе поможет избежать ошибок в будущем.

“Остерегайтесь людей, которые не умеют говорить «нет»”.

Оцените результаты проделанной работы. Выполнена ли она полностью, качественно и в срок? Опирайтесь на конкретные факты. Выявив недочет в работе, критикуйте его, а не человека, его допустившего. При оценке результатов избегайте следующих распространенных ошибок и заблуждений.

- **“Эффект ореола”.** Если сотрудник обычно работает хорошо, это не значит, что он так же хорошо справится с любым новым заданием. И наоборот: избегайте предвзятого отношения к подчиненным, которые почти всегда плохо справляются с работой. Дайте им шанс удивить вас, сделав что-то по-настоящему хорошо.
- **Ложное впечатление на основе единичного случая.** Если человек не справился с работой однажды в прошлом, нельзя автоматически полагать, будто он не способен выполнить любое задание вообще.
- **Ложное впечатление на основе личных предпочтений.** Не следует думать, что подчиненный отлично справится с работой только потому, что между вами есть нечто общее – например, этническая принадлежность или пол.

Типичные проблемы и способы их разрешения

Перечислим проблемы, с которыми руководителю приходится регулярно сталкиваться при делегировании полномочий, а также покажем способы их разрешения.

- **Сопротивление сотрудника.** Сотрудник отказывается от поручения, ссылаясь на занятость. Выясните, так ли это, и если да, то почему у него не хватает времени. Возможно, вам следует организовать для него тренинг в области тайм-менеджмента. Однако не давайте ввести себя в заблуждение: если сотрудник просто-напросто отлынивает от работы, поручите ему задание в приказном порядке.
- **Склонность по любому поводу советоваться с начальником.** Эта склонность может вывести из себя любого руководителя. Возможно, вы поручили человеку слишком трудное задание. Если это так, проведите необходимый инструктаж. Но если человек просто не может брать на себя ответственность, выясните, что является причиной этого.
- **Стремление брать на себя слишком много обязанностей.** Вам повезло, если у вас в коллективе есть человек, который добровольно берет на себя дополнительную ответственность. Однако не стоит перегружать его работой, иначе бремя обязанностей рано или поздно может оказаться для него непосильным.
- **Неумение эффективно взаимодействовать с коллегами.** Есть работа, которую можно выполнить только совместными усилиями. Убедитесь, что у человека, который берет на себя ответственность за выполнение задания, есть возможность обратиться за помощью к коллегам. Если у сотрудника не складываются с ними отношения, выступите в роли посредника или же обучите его навыкам командной работы.
- **Неспособность брать на себя ответственность.** Если сотрудник не привык брать на себя ответственность, начните с мелких поручений и постепенно переходите к более сложным, но четко сформулированным заданиям.
- **Непонимание требований.** Чтобы избежать этой проблемы, задайте четкие сроки выполнения работы и ясно изложите ее суть. Инструктируйте подчиненного лично, а не в письменной форме.
- **Неспособность выполнить работу.** Вы сможете справиться с этой проблемой, если научитесь правильно распределять задания между подчиненными. Если и это не поможет, выясните причину этой неспособности.
- **Постепенное снижение мотивации.** Если задачи, которые вы ставите перед подчиненными, со временем становятся все более стандартными, мотивация людей падает, поэтому вам следует постепенно повышать уровень сложности заданий.

Пятидневный план по отработке навыков делегирования

Освоение навыков делегирования дается многим менеджерам непросто. Если вы принадлежите к их числу, ситуацию поможет исправить практическая отработка этих навыков длительностью в пять рабочих дней. Начните с составления списка действий, которые вам предстоит выполнить.

- Выбор задания для поручения.
- Выбор сотрудника, который будет его выполнять.
- Формулировка основных этапов работы для сотрудника.
- Согласование с сотрудником промежуточных сроков и параметров для проверки выполнения работы; инструктаж работника и обеспечение его всем необходимым для выполнения задания.
- Согласование с сотрудником даты завершения работы.

“Любая область деятельности, в которой присутствует человеческий фактор, обычно отличается отсутствием рациональности, прямоты и простоты”.

Чтобы отточить свои навыки делегирования, попробуйте для начала поручать задания сотрудникам ежедневно в течение пяти дней. Следите за успехами ваших подчиненных. Оценивайте по пятибалльной шкале понимание человеком сути работы, соблюдение сроков, качество ее выполнения. Наконец, оцените качество своей работы в роли менеджера, передающего полномочия подчиненным. Насколько успешной получилась отработка навыков делегирования? Учитесь на своих ошибках. Старательно следуя этому алгоритму, со временем вы научитесь справляться с делегированием не менее успешно, чем с другими своими обязанностями.

Об авторах

Ричард Люк – предприниматель, автор книг по деловой тематике. **Перри Макинтош** – один из авторов курса самоподготовки для будущих руководителей.
