

Делегирование

Филин Сергей
тренер-консультант
filins00@hotmail.com

*Кто правильно делегирует,
тот эффективно управляет*

Фраза, приведенная в качестве эпитафии, отражает не очень частое поведение менеджеров среднего звена в нашей стране. Они работают много, каждый день решают большое количество проблем, выбиваются из сил и при этом часто даже не подозревают, что основной их задачей является не исполнение работы самостоятельно, **а планирование, организация, мотивация и контроль**, а для исполнения задач имеется штат сотрудников. Безусловно, часто руководители среднего звена являются самым опытными людьми в организации и умеют решать текущие проблемы наиболее эффективно, но в таком случае у них нет времени задуматься всерьез над управлением подразделением. Они делают это урывками и дело управления пущено на самотек. Можно ли всерьез говорить об эффективном развитии в таких случаях.

Делегирование особенно тяжело тем, кто недавно стал руководить коллективами. Это своего рода «детская болезнь» руководителей. Они не хотят терять статус и власть. Они хотят оставаться в определенной обстановке, контролировать все, минимизировать риски. Они верят, что могут сделать работу лучше подчиненных. Они считают, что у них нет времени на то, чтобы делегировать работу подчиненным или обучать их. И, наконец, они просто не знают технологии делегирования.

Это часто заканчивается тем, что такой руководитель начинает работать все больше и больше, остается на работе «круглые сутки», берет работу домой и в итоге все равно теряет контроль над подчиненными или теряет здоровье. При этом его подчиненные остаются безынициативными исполнителями, а развитие подразделения или предприятия замедляется или останавливается. Ситуация может усугубляться и самими сотрудниками, которые сообщают и сослуживцам, и людям за пределами предприятия, что они просто исполнители и при общем низком уровне управления не могут и не мотивированы изменять ситуацию.

Есть и другой тип поведения руководителей. Он возникает тогда, когда руководители боятся нанимать или продвигать людей, которые в чем-то умнее или компетентнее их самих. Этот страх возникает из-за страха потерять власть в организации. И приводит этот страх к тому, что на работу нанимают людей, уровень компетенции которых заметно ниже уровня компетенции руководителей. А люди, которые компетентнее руководителя начинают изгоняться из организации. И вот мы видим в Казахстане большие организации, основной управленческий персонал которых состоит из молодых неопытных и некомпетентных людей, часто не понимающих необходимости развиваться и учиться. По крайней мере мне, как бизнес-тренеру часто приходится сталкиваться с подобными ситуациями во время проведения корпоративного обучения. И в этих случаях я часто вспоминаю слова одного из своих прошлых начальников, заместителя Председателя Правления Пенсионного Фонда Народного Банка: **«Искусство управлять – это искусство управления людьми, которые в каких-то сферах умнее тебя».**

Хотелось бы подкрепить эту мысль еще одной: **управлять - значит приводить к успехам других**. Как только менеджер начал делать что-то сам, он мгновенно перестал быть руководителем и превратился в простого исполнителя этой функции.

Администраторы не могут быть узкими специалистами. Это своего рода универсалы, сведущие во всех областях менеджмента, но без специальной подготовки в какой-либо одной области.

Принцип В.Зигерта и Л.Ланга говорит: **кто производит - не управляет, кто управляет - не производит**.

Делегирование выгодно руководителю и подчиненному. Оно является ключевой деятельностью всякого управляющего, при этом прямой и косвенный эффекты весьма значительны. В идеале **любая деятельность менеджера в узких рамках любой структурной единицы или функции должна быть сведена к нулю, за исключением функций планирования, организации, мотивации и контроля**.

Выбор за вами!

Тем, у кого, как всегда, не хватает времени на передачу функций и полномочий подчиненным, хочу пересказать притчу. Некто, гуляя по лесу, повстречал дровосека, который долго и усердно пилил дерево. Человек подошел поближе с тем, чтобы разглядеть, почему работа дается столь тяжело. *"Извините, - сказал он, - но мне кажется, что ваша пила затупилась, давайте я помогу ее заточить"*. На что работающий простонал: *"Для этого у меня нет времени - я должен пилить!"*

Успешное применение метода делегирования в управленческой деятельности предполагает изначально два ключевых момента:

1. Готовность делегировать (желание).
2. Способность делегировать (возможность).

Выбор всегда за вами, уважаемые руководители. Оставить все, как прежде, или что-либо сделать лично для себя.

Если сделанное мной вступление убедило вас, что делегировать необходимо, т.е. у вас появилась готовность, то надо, чтобы появилась способность делегировать. Для этого следует задать себе вопросы:

- Когда делегировать?
- Что делегировать?
- Как делегировать?
- Что не делегировать?

Когда делегировать?

Ответ на этот вопрос простой. Делегировать надо всегда, когда вы чувствуете, что перегружены текущей работой, что у вас не хватает времени, когда вы вынуждены задерживаться на работе по вечерам и брать работу на дом.

Что делегировать?

Для того, чтобы определить что надо делегировать подчиненным необходимо

ответить на вопросы:

1. Какие действия и функции отнимают у вас больше всего времени?
2. Какие из этих действий и функций, в принципе, могли бы исполнять подчиненные?

Составьте себе список этих действий и функций. Определите, что можно делегировать прямо сегодня, а что вы будете делегировать после соответствующей подготовки сотрудников.

Имейте ввиду, что можно делегировать:

1. Часть или всю операцию
2. Часть или всю функцию
3. Часть работ или весь их объем

Как делегировать?

Задайте себе еще один вопрос. Почему вы до сих пор не делегировали действия и функции, которые вы уже включили в списки, отвечая на предыдущие вопросы. Может быть, у вас не было времени. Но в этом случае оно у вас так никогда и не появится.

Может быть в делегированию не готовы ваши подчиненные. Но если это так, то это тоже ваша вина. Вы или выбрали не тех сотрудников себе в штат, или не подготовили их соответствующим образом. А ведь это одна из основных задач руководителя – делать из подчиненных эффективных сотрудников. Действительно, прежде чем делегировать надо подготовить к этому подчиненных. В соответствии с моделью ситуационного лидерства полному делегированию предшествуют три стадии развития подчиненных.

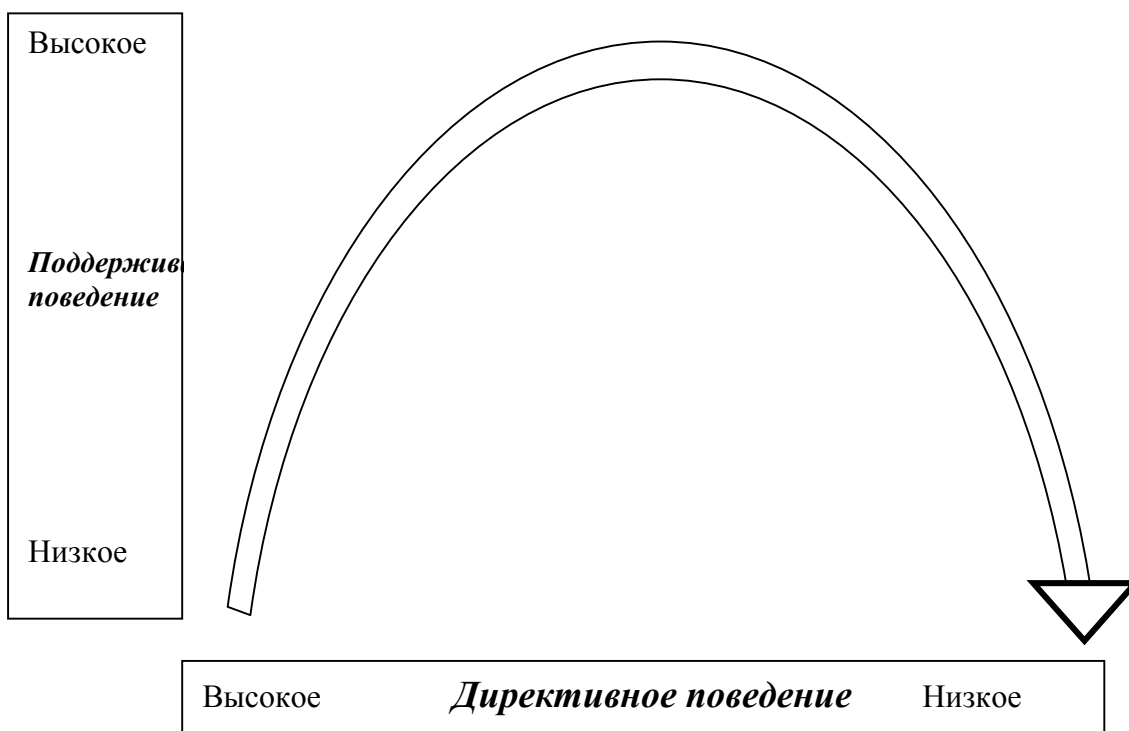


Рис. 1 Модель ситуационного лидерства с выходом на делегирование

Первая стадия, когда подчиненный только пришел в коллектив или только переведен на новую должность. Он еще плохо знаком с содержанием собственной работы и способами ее исполнения. В этой стадии сотрудник нуждается в четких однозначных указаниях о выполнении работы. Обычно это производится в виде инструкций, которые содержат следующие пункты:

1. Что нужно сделать
2. Как это нужно сделать
3. Какие ресурсы для этого есть
4. В какие сроки должна быть выполнена работа
5. С кем можно и нужно взаимодействовать при выполнении работ
6. Кто будет руководить работами
7. Кто будет контролировать выполнение работ и результаты
8. Что является критериями выполнения работы

Такие инструкции могут быть устными. Но для нового сотрудника в может быть важнее письменная инструкция, к которой он может обратиться для выяснения каких-то подробностей не отвлекая начальников на незначительные вопросы. Такими инструкциями могут быть различные регламенты или технологические карты, а также различные инструкции. Но все же базовым документом остается **Должностная инструкция** для данного рабочего места.

Практически на всех предприятиях, на которых я бываю по своей работе, я интересуюсь, имеются ли там Должностные инструкции. Тот же вопрос я постоянно задаю студентам, которым читаю курс Управление Человеческими Ресурсами. И у меня складывается впечатление, что в нашей стране такие инструкции есть максимум в 20 % предприятий. Но когда я задаю вопрос о соответствии содержания Должностных инструкций содержанию работ, то крайне редко слышу положительный ответ.

Т.е. на практике руководители редко четко выполняют инструктирование даже для первой стадии. Я часто говорю о том, что указания руководителей, особенно для сотрудников аппаратов управления компаниями, звучат как в русской сказке: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Т.е. с одной стороны сотрудник получает полную свободу действий (вроде делегировано все), с другой стороны не понятно, какой результат, каким способом, какими ресурсами и в какие сроки должен быть получен. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны также делегироваться необходимые права, ресурсы и функциональная ответственность, т.е. ответственность за результат собственных действий подчиненных при исполнении работы. Управленческую ответственность, т.е. ответственность за результаты работы подразделения или организации, продолжает нести руководитель.

На второй стадии сотрудника начинают обучать тому, как он самостоятельно может исполнять работу. Обучение проводит или первый руководитель, или назначенный им наставник, или специальные внутренние или внешние инструктора. Сотрудника обучают эффективным способам исполнения работ. Т.е. поэтапно снимаются вопросы: Как нужно делать работу, и в какие сроки? Что является критериями исполнения, и как будет оцениваться работа?

На **третьей стадии** сотрудник может эффективно работать самостоятельно и нуждается только в поддержке руководителя. Руководитель на этой стадии сообщает сотруднику:

1. Что нужно сделать
2. Какие ресурсы для этого есть
3. С кем взаимодействовать
4. Процедуры контроля

Сотруднику делегируются полномочия самостоятельно принимать решения о способах исполнения и сроках работ.

Четвертая стадия, это стадия полного делегирования. На этой стадии руководитель сообщает сотруднику только, что надо сделать и как будет контролироваться работа. При этом сотруднику делегированы полномочия принимать оперативные решения по необходимым ресурсам и взаимодействию внутри коллектива. Другими словами сотрудник способен действовать по заранее утвержденным руководителем планам (если такие планы есть), не отвлекая этого руководителя на решение даже сложных, но повседневных вопросов. Таким образом, за руководителем, по отношению к данному сотруднику и остаются основные функции управления: **планирование, организация, мотивация и контроль**. Руководитель, наконец, занялся своим делом – управлением.

Десять ключевых советов:

- Правильно подбирайте исполнителей. Помните, неверно подобранный работник увеличивает нагрузку на вас лично
- Делегируйте работу немедленно
- Предоставляйте достаточно времени, информации и ресурсов для выполнения работы
- Ясно излагайте мысли и цели
- Удостоверьтесь, что все поняли суть делегируемой работы
- Регулярно проводите контроль выполнения, ведите учет
- Будьте открыты для просьб сотрудников в разъяснениях
- По достоинству оценивайте результаты работ, хвалите
- Развивайте и обучайте подчиненных
- Помните, что ответственность в итоге несете Вы.

Что не делегировать?

Какие же функции входят в пакет управленческой ответственности, которые никогда и ни при каких обстоятельствах никому не передаются?

1. Установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия.

Эффективно пользоваться услугами профессиональных консультантов (маркетологов, аудиторов, психологов и т.п.), а также учитывать мнения (отличать от давления и манипуляций!) ваших непосредственных сотрудников, которые лучше знают реальность дел на местах. Но окончательное решение только за вами, ведь ответственность за судьбу организации несете вы и только вы. И в случае ошибок в стратегии нет никакой пользы в предъявлении кому-либо претензий.

2. Контроль результатов по опорным точкам и срокам.

Организационное обеспечение управленческих решений требует определенной системы контроля над исполнением. При этом его важно строго отличать от контроля внутри подразделений организации.

3. Необычные исключительные дела, т.е. это такие задачи, которые никогда не имели места в вашей организации и, возможно, даже в вашем опыте. Здесь необходимо только ваше личное участие, т.к. это сопряжено с большой степенью риска для деятельности организации в целом.
4. Задачи, связанные с высокой степенью финансовых рисков (кредиты, закупка нового ассортимента товаров или расширение услуг, оборудования, переход на другие формы учета, изменения выплат персоналу и т.д.).
5. Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.
6. Дела строго конфиденциального характера.

Сопротивление сотрудников

Следующим важным моментом в методе делегирования является возможность возникновения сопротивления со стороны сотрудников. Недостаток знаний и умений, боязнь критики и неуверенность в собственных силах выражаются в страхах перед ответственностью, слабая мотивация. Что может, в частности, проявляться в отговорках типа: "Я и так завален текущей работой", "У Петрова это лучше получится", "Я не знаю, как это делается...", "Мне за это не платят" и т.п. и в итоге результируется в слабой мотивации.

Если вы чувствуете, что ваши подчиненные сопротивляются принятию задач для исполнения, то лучшим выходом здесь будет открытый разговор, обсуждение проблемы. Необходимо прояснить истинные причины сопротивления и прийти к совместным решениям. Например, разработать меры по стимулированию, помочь расставить приоритеты, заверить, что они могут всегда получить нужные ресурсы, информацию и рекомендации.

Часто сопротивление связано с боязнью критики. Ведь, согласитесь, никто не хочет быть плохим. Как известно, вырастить для себя хороших заместителей (сотрудников) можно только одним способом: постоянно расширяя и углубляя их полномочия, разумеется, при правильном контроле и применении рациональных инструкций. И если вы наблюдаете, что перспективный для фирмы сотрудник старается всеми силами отклонять ваши попытки делегировать ему полномочия, вероятнее всего здесь присутствуют осознанные или неосознанные внутренние страхи.

Конструктивное решение в этом случае - рассеять страхи, убедить работника. Аргументами могут служить возможности карьерного роста, повышения материальных выплат, самореализации.

Завершающим этапом управленческого цикла является предъявление и оценка конечных результатов, которые соотносятся с ожидаемыми или запланированными и соответственно оцениваются руководителем.^[1] Если руководитель успешно применяет метод делегирования полномочий и контроля, то конечные результаты оказываются успешными. Под конечным результатом понимается не только достижение цели и ее исчерпанность, но и моральный продукт: удовлетворенность сотрудника "Я сделал все, что мог", "Наши усилия были не напрасны", "Мы преодолели невозможное", "У нас все очень хорошо получилось"... Конечный результат также фиксирует определенный этап

^[1] Следует отметить, что если отсутствуют цели и планы по их достижению, то видимо не с чем будет соотносить. Т.е. невозможно будет измерить успех или провал.

накопления профессионального и жизненного опыта в сложившихся ситуациях. Он сигнализирует сотрудникам о необходимости осмыслить сделанное, чтобы войти в новый управленческий цикл более подготовленными к успехам и неудачам.

Принципы передачи полномочий:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом. Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями и ресурсами для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- передаются лишь полномочия. **Ответственность не делегируется.** Она может приниматься сотрудником на себя или не приниматься. И вы никогда не будете уверены в том, принята такая ответственность или нет. Старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее: восприимчивость к новым идеям; готовность передать решение незначительных и значительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

Некоторые аксиомы делегирования:

- Научись решать простые проблемы - сложные будут решены сами.
- Хочешь делегировать ответственность - умей приказывать, инструктировать и рекомендовать.
- Правильное делегирование - это решение, "что я не делегирую".
- Если руководитель не умеет делегировать, это за него делают подчиненные.
- "Самоделегирование" подчиненных - медленный, но верный путь к потере власти руководителем.
- Подчиненный, выполняющий приказы и не имеющий возможности для собственных решений, может превратиться в предателя - не по злобе, а по слабости.

Делегирование ответственности подчиненным может быть уменьшением власти руководителя. Оно может привести и к полной потере власти, если процедура осуществлена неправильно. Умелый руководитель может и должен добиваться обратного: делегируя полномочия, он увеличивает свою власть.

Закон делегирования Раска

Если делегированию полномочий уделять внимание, ответственность накопится внизу, подобно осадку.