

### НАВЫКИ ВЛАДЕНИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ ПЕРСОНАЛА

К.А. Карпова

*Научный руководитель – Н.В. Черепанова*

Чем выше ответственность и больше работы у руководителя, тем менее эффективным будет принцип: «Хочешь что-то сделать хорошо, сделай лучше это сам». Способность делегировать это не только возможность освободить время для стратегических мыслей, но и средство для мотивации сотрудников. Делегирование – это не перекладывание того, что менеджеру не интересно, или того, что он не успевает сделать. Это жизненная необходимость для руководителей, которая несомненно имеет свою рецептуру.

Менеджер любого звена – это центр, работающий через множество делегирований. От их количества и качества зависит конечный результат деятельности, именно поэтому каждый менеджер обязан владеть в совершенстве умением делегирования.

Этот навык считается на столько базовым для руководителя, что его даже не включают тренинговые программы и не изучают как технику. Но простое и обыденное делегирование вызывает проблемы на практике. Делегирование объединяет такие знания руководителя как целеполагание, мотивация, фидбэк и коучинг. Однако самое главное – менеджеру важно знать своих подчиненных. В этом и парадокс такого простого и сложного одновременно делегирования [4, с 24]. Схема делегирования кажется такой простой: выяснить делегируемое, определить подчиненных, поставить задачу и следить за выполнением.

Но так ли просто в реальности? А почему тогда многие менеджеры боятся делегировать? Из-за чего некоторые вообще не делегируют, а некоторые делегируют все подряд не

разбираясь кому делегируют? С точки зрения психологии – это бессознательный шантаж.

Делегировать – означает, наделить полномочиями, определить задачу и ответственность. Поэтому стоит доверять другому свою долю ответственности и полномочий, часть успеха, прибыли.

Менеджер может стать зависим от чьих-либо умений и качеств, упустить время на переделывание и объяснения – то есть быть шантажируемым со стороны сотрудников. Выглядит это следующим образом: «Я буду делать, если руководитель попросит... уделит для моих вопросов больше времени... будет чаще консультировать меня... Но шантаж может быть еще хуже – в том случае если подчиненный отказывается выполнять работу, начиная таким образом, обратно делегировать.

Эта ловушка в практике делегирования может существовать в двух формах: жесткой и мягкой.

Эта ловушка в практике делегирования может существовать в двух формах: жесткой и мягкой [10].

Жесткая форма: Задача открыто возвращается руководителю. Пример.

Руководитель: Я хочу Вам поручить работу над проектом X.

Подчиненный: Что Вы, Иван Сергеевич, только Вы обладаете достаточными компетенциями для работы над этим проектом!

В данном случае задача явно возвращается обратно руководителю. К сожалению, иногда руководители воспринимают подобную реакцию подчиненного как комплимент своему профессионализму в зоне экспертной власти.

Результатом может стать погружение руководителя в толь-ко что делегированную задачу и уклонение от исполнения непосредственно управленческих обязанностей.

Мягкая форма: Задача открыто не возвращается, но, по сути, ее решает руководитель. Пример.

Сотрудник, который вместо того, чтобы самостоятельно принимать решения в пределах делегированных ему полномочий, все время обращается к руководителю за консультацией или предлагает оценить свои идеи.

В этом случае внешне все выглядит так, будто сотрудник принял задачу и приступил к работе над ней. Однако он постоянно беспокоит вас вопросами, предложениями, просит прокомментировать свои идеи и т.п., тем самым отвлекая вас от исполнения управленческих функций и погружая в работу специалиста.

Как правило, это вызвано стремлением подчиненного снять с себя ответственность за возможные ошибки в принятии решения («Вы же сами мне это посоветовали!»). Руководителю крайне важно понимать, с какой целью приходит подчиненный к нему за консультацией. Нужно понимать, что целью посещения сотрудником руководителя может быть не только потребность в уточнении ситуации и консультировании, но и желание уйти от ответственности.

Данная ситуация неприемлема. Такую деятельность подчиненных необходимо пресекать сразу же.

Однако руководители тоже занимаются шантажом. Если менеджер злоупотребляет делегированием, то подчиненные чтобы получить поощрение или признание готовы приступить выполнять задание в любой момент. Эта ситуация тоже неприемлема, ведь профессионалы своего дела сразу будут искать другие варианты работы. И все же руководителю придется встретить

сопротивление, а пройдет время и станет ясно, что лидерский потенциал в его команде низкий. Потому что делегируя большую часть своих полномочий подчиненные уже не будут видеть своего руководителя в этой роли и найдется сотрудник который примет на себя все обязанности и займет его место. Делегируя, нужно оставаться главным, иначе – можно потерять должность.

Но в одиночку все сделать не получится. Тем более что процесс делегирования объединяет сотрудников, партнеров, подчиненных, рабочих, а также временных консультантов. Делегирование может стать способом развития и обучения персонала; оказывать помощь в поиске талантов; освободить время менеджера для поиска решений по важным вопросам для всей организации.

При этом очень важно чтобы руководитель четко знал свою цель и удерживал ее, потому что при делегировании передается только часть ответственности, главная ее часть лежит на руководителе. Также необходимо относиться к делегированию как к непрерывному процессу, где взаимодействует каждый сотрудник, получающий регулярно задания, выполняя которые он развивается.

Процесс делегирования – это повседневная необходимость, имеющая свою рецептуру. Чтобы сделать это правильно, надо – определить задачу, наделить полномочиями, где-то провести обучение, объяснить ответственность и обязательно замотивировать подчиненных.

Что нужно делегировать?

- рутинную деятельность – повторяющиеся процессы, которые затратные по времени, а результат небольшой. Это сбор информации, различные отчеты, звонки, почта, ответы на письма.

- специализированная деятельность – работа, которая требует

специализированные знания и большой опыт. Это написание текстов, подготовка совещаний, презентаций.

Помимо этого, руководителям получившим повышение, следует делегировать любимые виды деятельности. Так как это время можно потратить на более важные задачи или просто устроить прогулку – отдохнуть [7, с 44].

Что не нужно делегировать?

- процедуры связанные с традициями компании. Награждения, поощрения, поздравления.

- политические и антикризисные мероприятия. Политика компании ограничивает возможности принятия решений. Менеджер может делегировать выполнение задания в соответствии с политикой компании. Но он не должен делегировать ответственность, предполагающую определение политики компании, принятие решения и выбор стратегии выхода из кризиса.

- личные встречи с персоналом – и по инициативе руководителя и по инициативе сотрудника. Такие встречи могут быть вызваны: желанием установить обратную связь, необходимостью постановки целей, проведения аттестации. А также дисциплинарные взыскания и поощрения, разрешение конфликтных ситуаций.

- делегирование. Делегировать делегирование через посредника нельзя. Делегирование через секретаря самая распространенная ошибка [4, с 21].

Выбрав задачу для делегирования, следует определить подходящего сотрудника. При этом нужно быть достаточно осторожным, так как за действия подчиненного придется нести ответственность, как менеджерскую так и гражданскую.

Выполнение задачи во многом зависит от правильно подобранного персонала. Выбирая подчиненного, менеджер должен помнить, что

передает ему часть своей личной ответственности, а также часть своих полномочий, и поэтому относиться к отбору следует со всей ответственностью. В связи с этим Э. Карнеги сказал: «Секрет успеха не в том, чтобы выполнить свою работу, а в том, чтобы найти правильного человека, который бы это сделал» [9, с 13].

Правильный выбор сотрудника – сочетание навыков и личности с заданием. Для того чтобы избежать ошибки в выборе, менеджеру необходимо после наблюдений ответить самому себе на следующие вопросы:

Каковы профессиональные навыки данного человека, насколько он подготовлен технически?

↓  
Что он хотел бы изучить в компании, в какой области планирует развиваться?

↓  
Какой участок работы знает меньше/больше всего?

↓  
Какие особенности выстраивания взаимоотношений?

↓  
Готов ли кандидат к изменениям в его обязанностях?

↓  
Стремится ли к успеху? [5, с 31]

Как правило, эффективнее работает тот, кто стремится к успеху. Таким образом, подбирается и мотивация сотрудника на выполнение делегируемого задания – по принципу пересечения двух сфер – интересов компании и интересов сотрудника в его личном развитии и продвижении [5, с 22].

В заключении хотелось бы отметить, что правильно делегировать – значит продвигаться вперед. И это не только управление временем, это управление людьми, а значит управление результатом во времени.

Делегирование – это такой процесс, которому нужно и можно научиться. К тому же его можно использовать не только как для достижения результата, но и для оценки, мотивации и развития карьеры. Степень обладания навыком делегирования показывает эффективность руководителя. Менеджер в полной мере владеющий данным навыком, имеет намного больше шансов стать лидером более высокого уровня.

Очень важно чтобы менеджер овладел данным инструментом, и оно не обернулось шантажом. Использование в работе навыков делегирования в полной мере обернется для компании положительным ростом, а именно увеличением прибыли.

### Литература и источники:

1. Библиотека учебной и научной литературы. [Электронный ресурс] – режим доступа - [http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/veresov\\_delegirovanie/](http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/veresov_delegirovanie/) дата обращения: 01.11.2013
2. Гарантии успеха при делегировании. [Электронный ресурс] – режим доступа <http://delovoymir.biz/ru> - дата обращения: 29.11.2014
3. Делегирование полномочий в менеджменте. [Электронный ресурс] – режим доступа - <http://hr-ru.com/2010/07/delegirovanie-polnomochij-v-menedzhmente/> дата обращения: 28.10.2013
4. Искусство делегирования полномочий. [Электронный ресурс] – режим доступа <http://itmanagement.com.ua>- дата обращения: 29.11.2014
5. Как выбрать сотрудника для делегирования? [Электронный ресурс] – режим доступа <http://hr-portal.ru> - дата обращения: 12.11.2014
6. Кинан К. Делегирование полномочий. - Москва., 2006г. - 10с.
7. Мария Урбан. Успех чужими руками: Эффективное делегирование полномочий. – Москва., Альпина Паблишер, 2012 г. - 246с.
8. Обратное делегирование. [Электронный ресурс] – режим доступа <http://hr-portal.ru> - дата обращения: 21.11.2014
9. Правильный выбор сотрудника. [Электронный ресурс] – режим доступа <http://iknowbusiness.ru> - дата обращения: 22.11.2014
10. Обратное делегирование [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://hrpraktika.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=342&Itemid=384](http://hrpraktika.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=342&Itemid=384)