

# УМЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАТЬ – ЧАСТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА



**Влад Линдер,**

*руководитель московского филиала рекламного агентства «Майер»*

*Настоящая  
ответственность бывает  
только личной.  
Человек краснеет один.*  
Ф. А. Искандер

В нашем динамичном мире руководители различных уровней все чаще сталкиваются с проблемой хронической нехватки времени и желанием иметь 27 часов в сутках. Это происходит потому, что им приходится самостоятельно решать большинство рабочих задач как в организации, так и за ее пределами. Но! Есть действительно результативный способ расставить все на свои места, избавиться от привычных мыслей: «Если не я, то кто?» и «Хочешь сделать все хорошо – сделай сам». Давайте попробуем посмотреть на решение

этой, казалось бы, непреодолимой проблемы иначе, чем прежде, и выйти за рамки привычного. Делегирование – нам в помощь.

## Что такое делегирование?

Делегирование – это своего рода организация работы, при которой руководитель распределяет среди подчиненных различные задания. Проще говоря, делегирование – это передача сотруднику задачи или действия, которое он должен выполнить в рамках своих полномочий, передача какого-то задания или комплекса задач от одного человека к другому, при этом с его согласия выполнить и достичь результата. Это одно из важных качеств эффективно работающего менеджера. Делегаторы (те, кто делегируют) способны организовать рабочий процесс и распланировать задания так, что-

бы поставленные цели достигались наиболее быстро и качественно. Мы передаем ответственность не только за выполнение задачи, но и за то, что это будет сделано согласно нашим правилам и стандартам.

В жизни и на работе мы постоянно делегируем, то есть передаем те или иные поручения, так давайте делать это наиболее правильным образом.

## Какие преимущества

Делегирование может иметь краткосрочный и долгосрочный характер. Например, мы можем сократить рабочую нагрузку и количество стрессов, связанных с ней, если передавать какие-либо задания людям, которые достаточно квалифицированы, чтобы выполнить их. Это увеличит количество времени, которое мы можем потратить на проекты, по-настоя-

## СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА

щему требующие нашего непосредственного участия, задачи организационного уровня, например, планирование и создание корпоративной политики. Вот ряд преимуществ, получаемых различными участниками этого процесса.

**Для нас** это повышение уровня коммуникации и доверия между нами и нашим персоналом. Помогает достижению целей, если это требует работы в группе или в команде.

**Для нашего персонала** это развитие новых и существующих навыков. Усиливает ощущение сплоченности команды или группы в совместном достижении цели.

**Для нашей организации** это сокращение затрат различных ресурсов, так как мы правильно распределяем задания. Повышает эффективность благодаря экономному расходу средств.

Многие руководители, организаторы и просто менеджеры не хотят заниматься делегированием, боясь потерять контроль над проектом и персоналом или уступить право на ответственность. И им кажется, что они сами задания выполняют более эффективно. Давайте задумаемся, а что если эти страхи не оправданы? Что если это влияние стереотипов?

И вот мы решились! Давайте посмотрим, с чего мы можем начать.

### Что и когда нужно делегировать

Есть работа, которую можно передать другим. И есть такие задания, которые вы всегда исполняли сами и которые вам доставляют удовольствие, вы их не хотите

делиться с кем-то еще. Это могут быть анализ бюджета, организация или управление. Некоторые задачи могут быть выполнены после обучения. Это даст возможность для развития новых навыков и увеличит число людей, которые способны справляться со сложными заданиями. В ином случае вы можете поделить меру ответственности. Например, вместо того, чтобы самому целиком писать отчет, можно определить ключевые вопросы с одним из сотрудников и после воспользоваться его вариантом различных частей отчета. Не все задания могут быть делегированы. Вы всегда должны быть ответственны за:

- контроль и наблюдение за работой сотрудников;
- ключевые или сложные переговоры с клиентами;
- работу, требующую различных навыков, которыми обладаете только вы.

Польза от грамотной передачи полномочий, кажется, очевидна. Давайте разберемся, как и когда стоит передавать задания. Например:

- *Когда работу может выполнить сотрудник с меньшей, нежели у вас, оплатой труда.*

Выполняя вашу работу за свою зарплату, сотрудник экономит фирме деньги. А если он делает это достаточно грамотно, то размеры экономической выгоды могут превышать разницу в зарплате, и намного. Компания получает больше прибыли, из которой можно и даже нужно выделить бонус для поощрения сотрудника, чтобы он и дальше работал так же качественно. Или поднять ему

зарплату, и он ощутит реальные результаты своего труда.

- *Вам не хватает знаний и опыта для выполнения квалифицированной задачи.*

Это обычная, рабочая ситуация. Вы не можете знать все, причем даже то, что вы обычно делаете, вы умеете неодинаково хорошо. Не бойтесь признать факт, что с определенными вашими обязанностями подчиненные справятся ничуть не хуже, а то и лучше вас. Это нормально, и в этом нет ничего постыдного. Так что смело передавайте подчиненному часть работы, которую он выполнит лучше. Вместе с полномочиями. И не нужно ревновать – мы ведь уже признали, что наш сотрудник с этим делом разберется лучше нас.

- *Выполняемые задания могут способствовать профессиональному росту сотрудника.*

Вы делегируете задания тому, кто, по вашему мнению, в результате выполнения повысит свою квалификацию. В общем, под видом рабочего задания сотрудник получает что-то вроде производственной практики. Самое лучшее решение для того случая, когда вы хотите воспитать помощника из среды коллектива с возможной перспективой назначения его своим заместителем либо руководителем нового отдела фирмы. Именно в этом случае идеально будет для начала делегировать ему ряд полномочий по управлению этим отделом, постепенно расширяя их до полного объема. И в итоге мы получаем грамотного и опытного менеджера, который вырос под вашим чутким руководством и знает весь процесс изнутри.

## Правильный выбор сотрудника для делегирования

Во-первых, следует оценить слабые и сильные стороны как свои, так и персонала. Четко определите, что может и что не может сделать тот или иной сотрудник. Не надо думать, что навыки можно адаптировать к любой ситуации. Например, замечательный специалист по продажам по телефону может потерпеть поражение в прямых переговорах. Не бойтесь использовать навыки нескольких человек. Например, кто-то может написать текст для новой брошюры, а затем передать его другому сотруднику для обработки графики и окончательного выполнения. Поручайте подчиненным задачи, выполнение которых может проверить их навыки и открыть в них новые способности.

Во-вторых, если необходимо, ищите ресурсы вне вашей компании. Возможно, среди вашего персонала нет людей с подходящими навыками или вы исчерпали свои возможности. Ищите вне своей компании, среди коллег в других отделах, предложите оказать ответную услугу.

Иногда приходится воспользоваться помощью консультантов или временных сотрудников, если вы:

- выполняете особое задание;
- нуждаетесь в независимой оценке;
- экономите время и деньги для другого задания.

Перед тем как нанять внешнего консультанта, соберите отзывы о его работе и составьте письмен-

ное предложение, объясняющее, что вам необходимо. Не забывайте, что вам нужно контролировать работу, которую будут выполнять эти люди.

Назначьте личную встречу с человеком, которому вы собираетесь передать задание.

Сотрудничество – это важный момент в делегировании. Поэтому вы должны встретиться лично.

Хорошо подготовьтесь к дискуссии и краткому изложению ключевых вопросов. Вы можете сделать это самостоятельно или попросить об этом одного из сотрудников:

- четко объясните задачи, проект или функцию;
- определите цель задания и то, как это вписывается в общую картину;
- определите ответственность сотрудника;
- определите, кто еще будет участвовать в выполнении задачи, и распишите их роли;
- определите реальные сроки выполнения задачи;
- предоставьте информацию, в которой может возникнуть необходимость;
- оговорите стандарты выполнения, рамки успеха и уровень ответственности;
- объясните сотруднику, что выполнение задания должно соответствовать установленным нормам;
- определите ресурсы, которыми можно воспользоваться;
- если необходимо, подберите дополнительный персонал;
- узнайте у сотрудника, какая помощь ему может понадобиться при выполнении задачи;
- если сотруднику необходимо развить новые навыки, согласуйте план тренинга;

- определите уровень полномочий, который вы будете делегировать.

## Что следует оставить себе?

Среди большого количества задач и служебных обязанностей, которые можно и нужно передать подчиненным, существует несколько таких, делегирование которых может навредить. Зачастую это те обязанности, которые хочется передать больше всего. Вот как раз этого делать и не стоит. Давайте рассмотрим некоторые из них.

### Генеральное планирование.

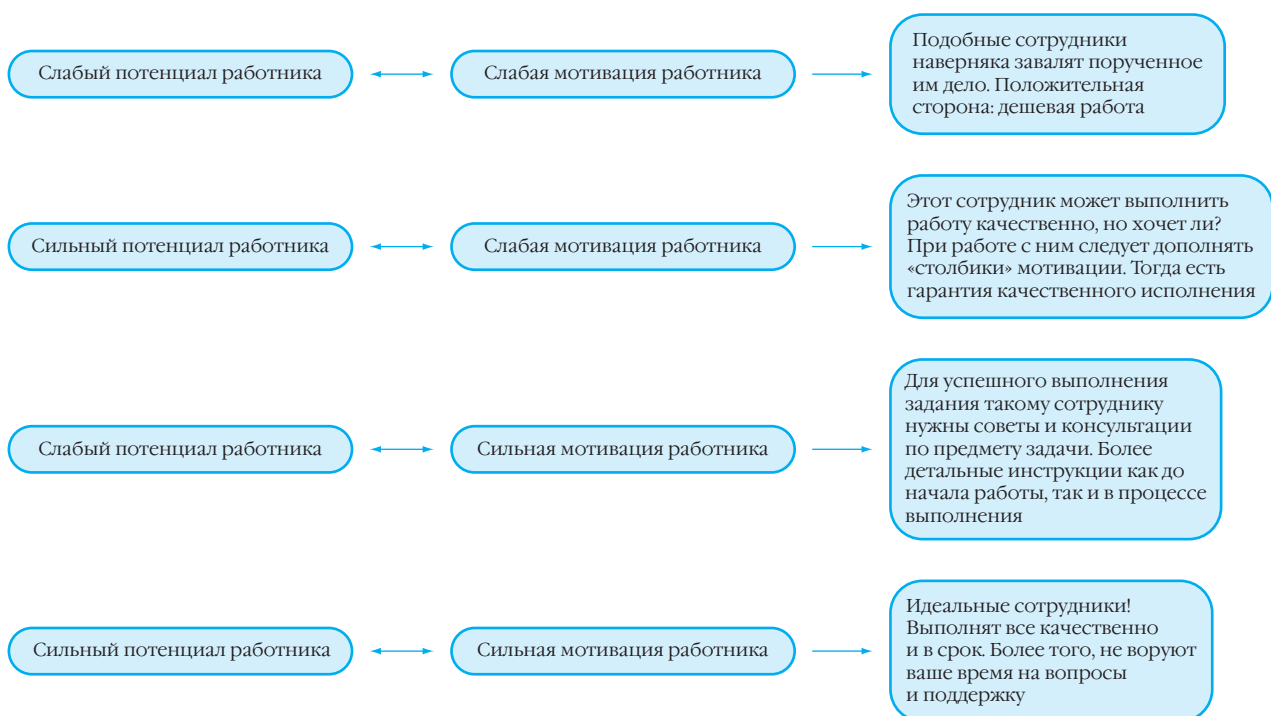
Вне зависимости от того, руководите вы подразделением или целой компанией, составление плана может происходить коллегиально, а вот его утверждение – только авторитарно. Ведь в целом по этому плану никто, кроме вас лично, отвечать не должен.

### Подбор команды исполнителей и оценка членов команды.

Кадровые вопросы – прерогатива руководителя. В этой области подчиненные могут иметь лишь право совещательного голоса. Ведь прием на работу и увольнение должен осуществлять только руководитель подразделения, наделенный таким правом по КЗоТу. И это, отметим, правильно.

Оценка членов команды производится исходя из сочетания потенциальных возможностей исполнителя и пределов его стимулирования к выполнению делегируемых функций. Мы предлагаем вашему вниманию простой способ оценки по двум основным критериям: потенциал и мотивация сотрудника (см. рисунок).

## СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА



Оценка сотрудников

**Контроль за работой команды.** Кто, как не вы, сможете лично, в полной мере оценить рабочий процесс и его результаты? Естественно, если главная ответственность ложится на вас, то вам и контролировать. А вот какие методы для этого вы выберете, это ваше личное дело. Небольшая заметка: не стоит перегибать палку в деле контроля. Иначе вы с удивлением обнаружите, что высвобожденное благодаря делегированию время уходит на то, чтобы отслеживать исполнение передаваемых обязанностей.

**Система стимулирования членов команды.** Иными словами, предусмотрите заранее набор кнутов и пряников, которые вы будете раздавать в процессе работы по мере необходимости. Скажем, стоит учесть личностные особенности каждого подчиненного. Кому-то и строгого взгляда хватит, чтобы

прекратить бездельничать, а кому-то «стирка» по полной программе может не помочь. В таких случаях нужно наказывать рублем, как говорится. И с поощрениями дела обстоят точно так же. Запомните: при любом варианте раздача кнутов и пряников – это только ваше дело.

### Когда делегирование проводится неправильно

Начнем преодолевать наши препятствия.

Есть такое понятие, как обратное делегирование. Это происходит в том случае, если сотрудник, которому вы поручили задание, не справляется и возвращает его вам или ждет, что вы справитесь с проблемой или примете решение. Однако удержитесь от искушения взяться за это дело – делегировать самому себе. У вас есть хорошая возможность завоевать доверие сотрудника, если вы:

- Ящик электронной почты всегда переполнен.
- Вы остаетесь после работы, чтобы выполнить задачи, с которыми, как вам кажется, способны справиться только вы.
- Вас часто отвлекают просьбами объяснить те или иные вопросы.
- Вы предугадываете итог работы сотрудников и переделываете за ними не удовлетворяющий вас результат.
- Вы часто вмешиваетесь в задания, которые делегировали.
- Низкий боевой дух коллектива и большая текучка кадров.
- Ваш персонал не хочет брать на себя ответственность за задания, которые вы распределяете, то есть делегируете.

## | СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА |

Низкие навыки руководства	Высокие навыки руководства
Не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных	Обязательно учитывает психологические основы поведения подчиненных
Избегает действий, связанных с наказанием	Если требуется, наказывает и наводит дисциплину
Следует устаревшему стилю руководства	Приспосабливает навыки руководства к современным правилам в обществе
Не имеет представления о правилах и механизмах исполнения руководящей роли	Понимает, что и как воздействует на выполнение им руководящей роли
Думает, что нормальные отношения с подчиненными излишни	Развивает положительные отношения с подчиненными
Не стремится к ясности	Ставит четко задачи
Оставляет работу подчиненных на самотек	Постоянно анализирует и корректирует работу подчиненных
Терпит посредственность	Поощряет наилучшие примеры
Недостаточно системно подходит к анализу работы	Системно подходит к анализу работы
Со страхом и мало делегирует полномочия	Уверенно, квалифицированно передает полномочия
Пренебрегает возможностью положительно отметить работу сотрудников	При любой возможности отмечает даже самые незначительные успехи сотрудников
Зачастую не справляется с трудными кадрами	Устанавливает приемлемые отношения с трудными сотрудниками
Не защищает свою команду	Защищает свою команду, если возникает угроза
Терпит плохой вклад в работу	Ищет способы максимизации вклада в работу сотрудников
Не способен установить, понять и донести до подчиненных критерии успеха	Устанавливает, понимает и четко доносит критерии успеха до подчиненных

- выразите позитивное отношение к тому, что уже многое сделано;
- поможете разобраться в ситуации и ее сегментах;
- дадите понять сотруднику, что у него много сил, чтобы принять решение;
- поддержите его в принятии решения;
- поможете в обучении для освоения новых навыков.

Если ваш сотрудник испытывает трудности в процессе выполнения задания, не наказывайте его и не отворачивайтесь от него и его проблем, обсудите с ним ситуацию, активно побуждайте его находить собственные варианты их преодоления, поддержите намеченные им шаги. Пусть он ощущает то, как сам

достигает результата. Не переделывайте задание, которое было делегировано, если его выполнение не соответствует вашим ожиданиям. Укажите подчиненным, что и почему вас не устраивает, попросите переработать задание.

Если вам понятно, что задача все-таки не по плечу этому человеку и при этом невмешательство чревато серьезными рисками, порекомендуйте задание более опытному сотруднику. В любом случае вы не должны брать за дело сами.

### После выполнения задания всегда подводите итоги

Проведите оценку вместе с подчиненным:

- Поинтересуйтесь, как и что ему дал процесс делегирования.

- Признайте его успехи, похвалите за выполненную работу.
- Сравните достигнутые результаты с ранее поставленными стандартами.
- Избегайте критики и обвинений, обсудите, какие поправки будут необходимы в будущем.

Обсудите план последующих действий для дальнейшего профессионального роста сотрудника.

Подчиненный должен чувствовать, что его работа получила признание не только ваше, но и клиентов. Вот небольшая таблица, в простой форме отражающая отрицательные и положительные качества ответственного лица или руководителя, которые называются на делегировании полномочий (см. таблицу).



## Все получится, если...

Сразу после принятия решения о выборе сотрудников и передаче полномочий начинается процесс делегирования с одновременным наделением правами. Руководители должны четко установить результаты, которых они ждут от подчиненных, наделяемых полномочиями, и ясно определить условия и правила, в рамках которых должна выполняться задача. Мы с вами сделаем этот процесс наиболее эффективным, если примем во внимание следующие нюансы:

**1. Руководители должны ясно установить результаты, которых они ждут от подчиненного, наделяемого полномочиями.** Четкое представление о том, чего нужно достичь и почему это важно, является необходимой предпосылкой делегирования с одновременным наделением правами. Нельзя учиться, работать или выполнять иные действия, пока не осознаем целей, причин и следствий своей деятельности. Для того чтобы убедиться, что ожидаемый результат не противоречит желаниям других сотрудников, его следует связать с личными выгодами работников и миссией компании, акцентировать внимание на смысле и значении задания. Плюс к жела-

емым конечным результатам руководителю нужно определить условия, в которых должно выполняться задание. Ведь любая компания обладает правилами, процедурами и количеством ресурсов. Всегда существуют определенные пределы, ограничивающие возможности исполнителя. Вот это нужно объяснить при делегировании полномочий.

Также руководитель должен установить конкретные сроки и строгий график отчетности. Как и когда должна быть выполнена задача, кто отвечает за результаты и принимает отчеты? Никакие другие ошибки при передаче полномочий не могут принести больших неприятностей, чем неверное понимание этих рамок. По меньшей мере, есть пять различных уровней проявления инициативы. Руководитель обязан четко понимать, какую и какого уровня инициативу он ожидает от подчиненных.

**2. Предложите сотруднику принять участие в рассмотрении вопроса о передаче полномочий.** Зачастую руководители не могут предоставить подчиненным возможность полного выбора, но могут позволить им решать, когда задача может быть выполнена, каков уровень ответственности и ког-

да следует приступить к исполнению, как выполнить, какие ресурсы подключить. Хотелось бы отметить, что все эти пункты позволят расширить сферу влияния работников.

**3. Нужно создать наиболее полные условия для сотрудника и не только дать возможность получать всю необходимую ему информацию о задании, но и позволить ему свободно высказывать свои соображения касательно самой работы.** Ожидание подчиненными ответов на вопросы может привести к чрезмерной зависимости. Однако доступность руководителя, с которым в любое время можно обменяться мнениями и проконсультироваться, способствует укреплению доверительных профессиональных отношений.

**4. Для того чтобы сотрудникам сопутствовал успех, их следует обеспечить полномочиями, необходимыми для выполнения делегированной задачи.** Руководитель не должен наделять подчиненных избыточными правами, то есть давать им излишнюю власть и свободу, информацию и ресурсы. Такое несоответствие ведет к снижению уровня ответственности и злоупотреблению полномочиями. Руководитель может обязать подчиненных первичной ответственностью, то есть за временные результаты.

**5. Исполняйте задачу в рамках существующей организационной структуры.** Также

СУЩЕСТВУЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ПРЕДЕЛЫ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЯ. ЭТО И НУЖНО ОБЪЯСНИТЬ ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ ПОЛНОМОЧИЙ.

важным принципом делегирования с одновременным предоставлением прав является передача полномочий на самый нижний организационный уровень, на котором может быть выполнена поставленная задача. К решению вопроса следует привлечь лиц, принимающих непосредственное участие в работе. Такие сотрудники, как правило, обладают наиболее точной и полной информацией о предмете. Это приведет к снижению трудовых издержек и издержек, связанных со сбором информации. В свою очередь, в то время как руководители рассматривают проблему в более широком спектре, нижестоящие сотрудники обладают конкретными познаниями, необходимыми для решения многих задач.

**6. При делегировании полномочий подчиненным руководители должны гарантировать всяческую поддержку.** Для этого им необходимо выступать с различными сообщениями и объяснять, чего они ждут от подчиненных. Также им следует постоянно снабжать сотрудников информацией и ресурсами, необходимыми для решения поставленной задачи. Нужно обеспечить доступ подчиненных к отчетам, данным о потребителях, статьям, сводкам новостей, имеющим отношение к поставленной задаче. Такая поддержка не только способствует выполнению задания, но и свидетельствует об интересе руководства к работе и его заботе о подчиненных. Руководитель должен научить подчинен-

ных самостоятельно добывать необходимые информацию и ресурсы, так как он сам в одиночку вряд ли сможет снабдить их всем необходимым.

**7. Обратите внимание на ответственность за результаты выполненной работы.** После делегирования полномочий руководитель должен отказаться от пристального контроля над процессом выполнения задач сотрудниками. Необходимо помнить, что главной целью делегирования будет успешное решение проблемы, а не воплощение руководителем излюбленных методов работы. Действия, ущемляющие интересы других подчиненных или противоречащие принятым в компании правилам, нужно считать недопустимыми.

**8. Руководитель обязан обращать особое внимание на итоги работы, а не на то, каким образом сотрудник ее выполнил.** Нужно четко установить, каковы требования к результату. Без определения этих параметров руководителю трудно осуществлять контроль за действиями подчиненного.

**9. Передача (она же делегирование) полномочий должна осуществляться последовательно.** Руководителю необходимо принимать решения о делегировании заранее. Если он обладает достаточным количеством времени, он самостоятельно продельвает и ту работу, которую можно и нужно бы передать. Необходимо помнить, что делегировать нужно как

приятные, так и неприятные задания. Зачастую руководители оставляют себе более интересные, а подчиненным передают более скучные и неприятные задачи. Если сотрудники сочтут, что им поручается только «грязная работа», они вряд ли станут делать ее хорошо и до конца. Руководитель не должен бояться поручать сотрудникам трудные задания. Последовательное делегирование означает, что он передает полномочия постоянно, а не только тогда, когда сам перегружен, и что делегируются и приятные, и неприятные задачи.

**10. Избегайте возврата делегированных полномочий.** В процессе обсуждений руководителям иногда приходится сталкиваться и с так называемым возвратом делегирования (о нем мы упоминали ранее) это когда подчиненные, наделенные определенными полномочиями, пытаются вернуть полученные обязанности. Руководитель должен честно и открыто пресекать такие попытки. Тем, кому не удастся совладать с ситуацией, придется тратить время не на выполнение своей работы, а на решение задач своих подчиненных.

Один из способов, позволяющих избежать возврата полномочий, заключается в том, чтобы объяснить подчиненным, что они должны сами воплощать в жизнь собственные решения. Нужно не обсуждать саму проблему или давать советы, а рассматривать предлагаемые сотрудникам варианты ее решения и их логичность именно та-

## СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА

кого, а не другого решения. Вот поэтому необходимо четко ставить рамки, в которых подчиненный может и должен проявлять свою инициативу. Такая тактика позволяет руководителю не только избежать возврата полномочий и выполнения работ, первичная ответственность за которые лежит на других, но и помогает обучить подчиненных самим решать проблемы. Возврат полномочий не решает задачи, скорее он создает и усиливает зависимость сотрудников от руководителя, что, как следствие, сказывается на работе в целом.

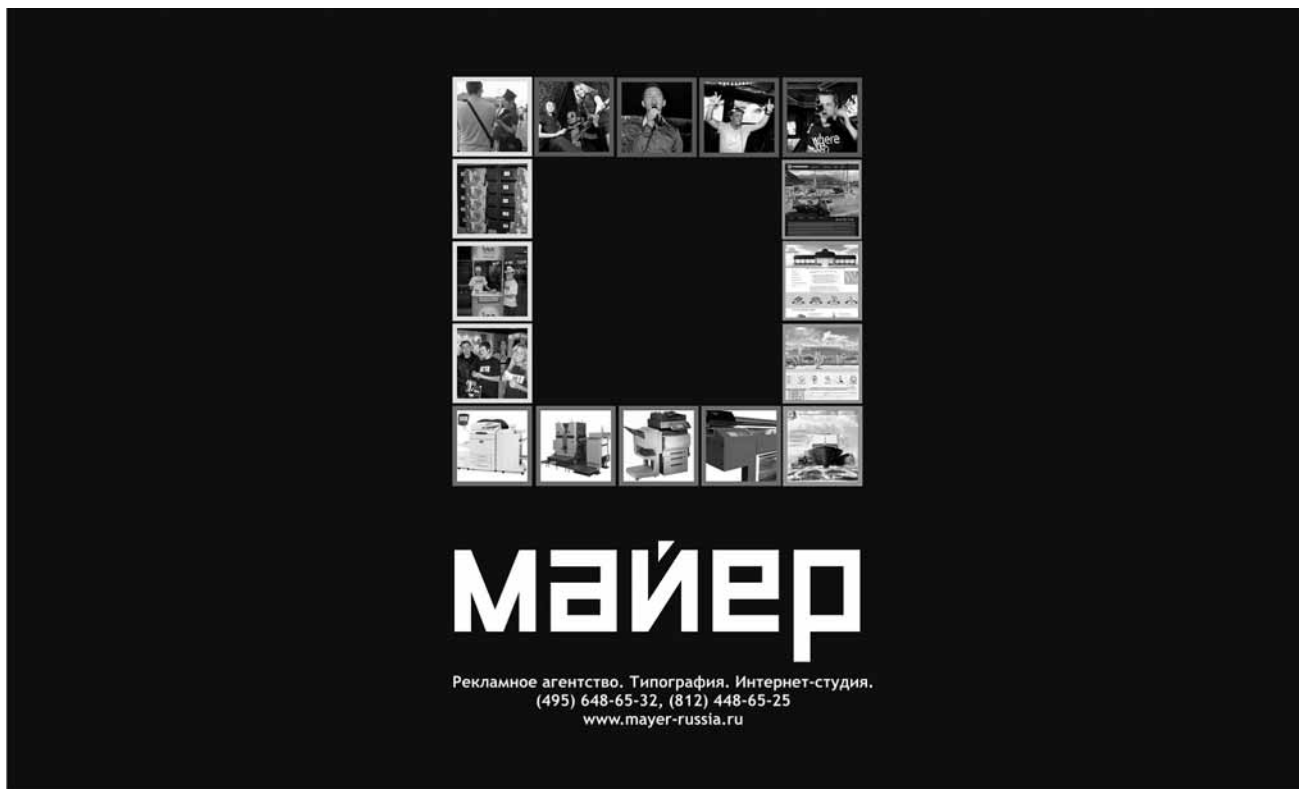
**11. Донесите до подчиненных, какие перспективы заложены в решение поставленной задачи.** Сотрудники должны осознавать последствия

выполнения делегированных им полномочий. Они лучше поймут поставленную задачу и проявят больший интерес и инициативу, если будут знать, какая награда и перспективы ожидают их в случае положительного решения задачи. По сути, руководитель обязан помочь сотрудникам понять связь между успешным выполнением задания и денежным вознаграждением, возможностью подняться по служебной лестнице и повысить квалификацию. Разъяснение последствий может способствовать и пониманию того, что передача полномочий необходима не только для выполнения поставленных задач, но и для укрепления межличностных отношений. Успешное выполнение заданий должно приводить и к таким результатам, как улучшение

взаимоотношений между сотрудниками компании, в команде или непосредственно с руководителем. Исходя из всего сказанного, необходимо сделать так, чтобы в результате любой передачи полномочий укреплялись как отношения в коллективе отделов или в команде, так и в компании в целом.

### Как резюме

Если вы имеете четкую картину всего происходящего в компании или в отделе, если вы понимаете и осознаете, как применить умение делегировать, и ясно видите конечную цель, а также пути ее достижения, то успех вам гарантирован. И, как сказал Фразиль Абдулович Искандер, «настоящая ответственность бывает только личной. Человек краснеет один».



**МАЙЕР**

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.  
 (495) 648-65-32, (812) 448-65-25  
[www.mayer-russia.ru](http://www.mayer-russia.ru)