



Юрий Самолов

НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Книга о том, как эффективно делегировать задачи своим сотрудникам и закреплять ответственность за поставленные задачи

Юрий Самолов

Навыки эффективного делегирования

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68794719

SelfPub; 2023

Аннотация

Нас с детства учат управлять своими эмоциями и чувствами, соответствовать общественным нормам и соблюдать правила, чтобы быть успешными и самодостаточными людьми в будущем. А вот управлять другими людьми, природными, материальными и иными видами ресурсов нас учит уже опыт. В этой книге помимо теоретической части, широко раскрывается личный опыт автора и приведены реальные примеры применения описанных знаний на практике.

Содержание

Введение	4
Оперативное управление	7
Понятие делегирования	15
Ответственность	18
Делегирование и ответственность	32
Выгоды делегирования	39
Отказ от делегирования	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Юрий Самолов

Навыки эффективного

делегирования

Введение

Жизнь в социуме представляет собой непрерывный процесс управления – по сути, способ влияния и направленного воздействия с целью изменения параметров определенного объекта. Объектом управления являемся мы сами, машины и механизмы, природные явления и процессы, а также созданные человеком плоды общественной, социальной, финансовой и производственной деятельности.

Нас с детства учат управлять своими эмоциями и чувствами, чтобы соответствовать общественным нормам и соблюдать правила; интеллектуальными и умственными способностями, чтобы быть успешными и самодостаточными людьми в будущем.

Взрослая жизнь учит нас управлять другими людьми, природными, материальными и иными видами ресурсов.

Русский политик и философ Михаил Александрович Бакунин еще в XIX в. писал, что свобода одного человека заканчивается там, где начинается свобода другого. Именно

так происходит взаимодействие при управлении – один человек направляет или руководит действиями другого.

В структуре современных организаций, производств, институтов складывается определенная система подчиненности персонала, возникает необходимость управления большими группами людей. В любой системе управления важно профессионально и грамотно выстроить взаимодействие и взаимное влияние согласно сложившейся иерархии.

Культура управления заключается в принятии определенных правил общения, от соблюдения которых зависит как эффективность работы на высокий результат, так и психологический климат в коллективе. Этому нужно учиться – знание правил и законов оперативного управления убережет вас от множества ошибок и сохранит силы, время и средства. В добрый путь!



Оперативное управление

Ключевая функция руководителя любого уровня состоит в управлении людьми, координировании их работы и распределении ответственности.

Результат выполнения отдельной задачи и работа организации в целом напрямую зависят от оперативного управления – умения руководителя выбрать оптимальный стиль работы, способ воздействия и постановки задачи подчиненному с учетом его мотивации через базовые потребности.

Управление ориентировано на получение результата и достижение определенного эффекта. Люди и отношения в процессе управления – это инструмент получения результата. Время, знания и финансы – это ресурсы для его достижения.

Стиль ведения бизнеса в одиночку, когда руководитель выполняет все задачи сам, является малоэффективным. Объем задач растет, увеличивается профессиональная и психологическая нагрузка на владельца или организатора бизнеса.

Справиться со всеми задачами одновременно невозможно, а значит, какие-то цели останутся временно или навсегда недостижимыми. Народная мудрость гласит: «Один в поле не воин». Это означает, что совместная деятельность эффективнее, чем работа в одиночку.

Перед руководителем любого уровня стоит множество

простых и сложных задач. Есть задачи первостепенной важности, которые следует выполнять лично, а есть второстепенные, которые с легкостью можно передать исполнителям.

Пример. Руководителю отдела компании Ивану Ивановичу завтра нужно присутствовать на совете директоров. Также в этот день запланирована замена окон в его отделе. Заместитель Ивана Ивановича Нина давно жалуется, что сотрудницы часто болеют из-за сквозняков из старых окон.

Он лично занимался выбором подрядчика и обещал присутствовать при замене окон, чтобы все сделали качественно. Но отсутствовать на встрече с генеральным ему нельзя.

Иван Иванович решает ехать на совещание, а контроль за работой подрядчика поручает своему заместителю. Такая расстановка приоритетов оправдана с учетом первостепенной важности основной задачи.

Цель оперативного управления – организовать работу (свою и подчиненных) так, чтобы, выполняя наиболее важные задачи (дела класса А) самостоятельно, делегировать менее важные (дела класса В) подчиненным с целью получения максимального результата.

Дела класса А – это задачи, имеющие стратегическое значение, связанные с устранением глобальных рисков, достижением значимых для компании целей, максимально влияющие на количественные показатели производства или на выполнение планов.

Дела класса В – это задачи, имеющие второстепенное значение, их выполнение лишь косвенно влияет на эффективность общего процесса.

Зависимость между усилиями, приложенными к выполнению определенных задач, и результатом, полученным в итоге, выражает закон Парето (правило 80/20, принцип наименьших усилий).

Согласно закону Парето 80 % затраченных ресурсов или усилий дают 20 % результата, остальные 20 % усилий дают 80 % результата.

Если условно принять все задачи, стоящие перед руководителем, за 100 %, то 20 % задач дают 80 % эффективности, соответственно, 80 % задач малоэффективны и дают только 20 % результата.

Рассмотрим на примерах закон Парето.

Пример 1. Вы рассыпали в комнате монеты в сумме 100 копеек.

Все 100 копеек можно собрать за 100 секунд следующим образом:

80 копеек (дела А) – за 20 секунд, остальные 20 копеек (дела В) – за 80 секунд.

То есть на сбор 80 % монет вы потратите 20 % времени и усилий, остальное время вы будете собирать 20 % оставшихся монет, рассредоточенных по комнате и закатившихся под мебель.

Обратите внимание, что если собирать самому только

80 % монет (дела А), то

за 20 секунд вы соберете 80 монет, или 0,8 рубля, соответственно, за 200 секунд – 800 монет, или 8 рублей.

Остальные 20 % монет (дела В) можно поручить собрать подчиненным.

Таким образом, за 200 секунд можно собрать:

– 2 рубля, собирая все монеты (дела А и В) самостоятельно;

– 8 рублей, собирая только часть монет (дела А), затрачивая при этом 20 % усилий.

Пример 2. Начальник отдела продаж Наталья провела анализ работы с клиентами. Выяснилось, что 80 % удачных договоров приходится на 20 % клиентов компании, которые покупают продукцию постоянно.

Наталья дала распоряжение менеджерам планировать работу так, чтобы эти клиенты были всегда в курсе выпуска новых товаров, расширения ассортимента и акций компании.

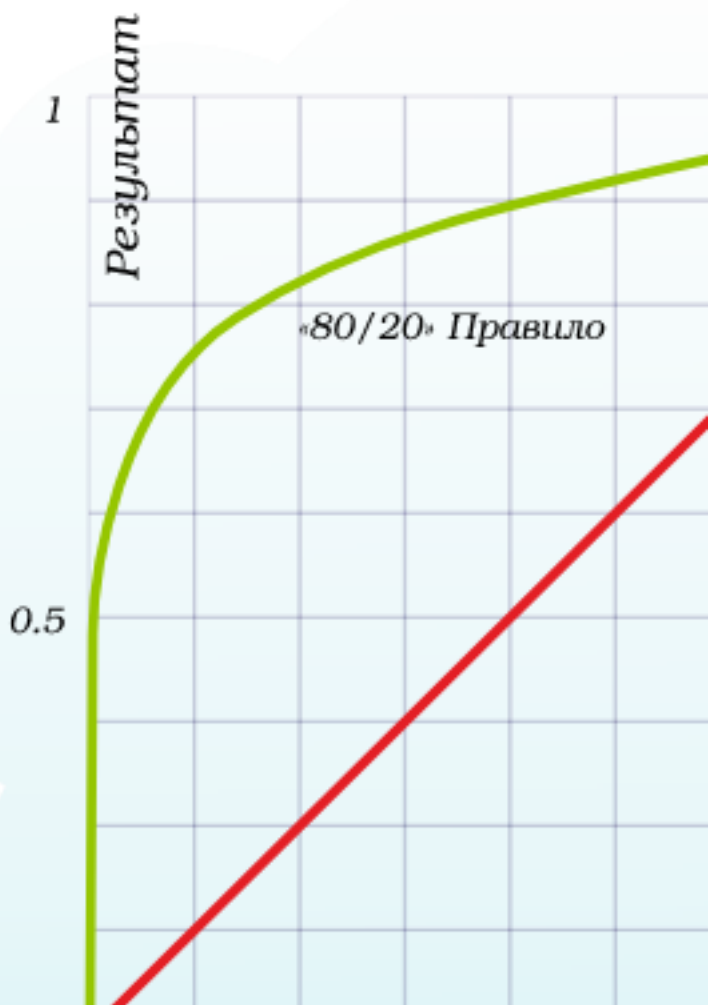
Таким образом, целевая аудитория, приносящая основную прибыль, прогревалась для новых продаж.

Пример 3. Руководитель службы по делопроизводству Елена заметила, что основную часть работы по набору текста (80 % объема) специалисты делают с легкостью (20 % усилий) в начале рабочего дня. Оставшуюся часть текстового материала (20 % объема) печатают полдня, часто с ошибками (80 % усилий). Возможно, из-за утраты

интереса к теме материала.

Для увеличения эффективности сотрудников и переключения внимания на новый материал Елена разделила работу подчиненных на два этапа – до обеда они работают со своими текстами, а после обеда – меняются текстами с коллегами.

Таким образом, учитывая, что 20 % усилий дают 80 % результата, руководитель может корректировать работу подчиненных.



Ошибкой менеджмента является незнание руководителем закона Парето, желание доводить до конца все дела самостоятельно и неумение применять данный закон на практике.

Также препятствием для эффективного оперативного управления может быть боязнь руководителя делегировать задачи. Он ошибочно считает, что наделением ответственности подчиненных он лишает себя статуса руководителя, ставит под угрозу свою роль в компании. В этом случае, даже зная принцип Парето, руководитель старается сделать себя незаменимым, исключительным, сконцентрировать на себе все задачи.

Передача ответственности не означает полное делегирование, ответственность всегда делится, т.е. руководитель всегда отвечает за результат, даже если он делегировал задачу.

Отсутствие делегирования, разделения и распределения задач приводит к нерациональному использованию времени, сил и средств.

Периодический анализ руководителем выполненных и переданных задач позволит выявить отдельные задачи, которые можно делегировать подчиненным, и оптимизировать работу организации.

Четкая расстановка приоритетов дает возможность выделить дела класса А и сосредоточить на них свои усилия, а дела класса В перепоручить, чем значительно освободить свое

время от мелких текущих задач.

Понятие делегирования

Грамотный руководитель умеет правильно расставлять приоритеты и организовывать свое рабочее время. Крупные задачи и цели лучше разбивать на небольшие подзадачи, которые можно делегировать или выполнять поэтапно.

Пример. В планах на следующий год перед руководителем компании Василием стоит задача увеличить продажи выпускаемой продукции с целью занять ведущую позицию на региональном рынке в отрасли и обойти конкурентов.

У Василия есть несколько профильных заместителей и начальники отделов. Необходимо произвести декомпозицию главной задачи на подзадачи и распределить их между подчиненными.

Для увеличения продаж принято решение действовать в четырех направлениях:

- 1) расширение ассортимента;*
- 2) оптимизация производства;*
- 3) поиск дополнительных каналов сбыта;*
- 4) изменение стратегии маркетинга.*

По каждому направлению задачи разбиваются на подзадачи, разрабатывается и утверждается тактика их выполнения следующим образом.

Расширение ассортимента. Контроль за выполнением данной задачи останется за Василием. Исследованием рын-

ка и поиском новых позиций займется отдел аналитики, где также по цепочке руководитель отдела аналитики Дмитрий произведет декомпозицию основной задачи и делегирует мелкие задачи сотрудникам своего отдела.

Оптимизация производства. Контроль за исполнением останется на Василии. Кроме того, ему необходимо будет подробно вникнуть в основные преимущества нового оборудования, возможно, потребуется его присутствие на важных встречах.

Основным лицом, курирующим этот вопрос, будет начальник производства Павел, который должен будет не только принять задачу на свой отдел, но и проработать, а в дальнейшем обсудить с Василием план взаимодействия с отделом снабжения по вопросам подбора и закупки оборудования, с HR-отделом для обсуждения кадрового вопроса, а также с отделом логистики и другими подразделениями.

Поиск дополнительных каналов сбыта. Данной задачей будет заниматься отдел продаж, Василию необходимо контролировать и направлять процесс при необходимости.

Изменение стратегий маркетинга. Данная задача делегируется руководителю отдела маркетинга Ивану, который принимает ее и распределяет подзадачи между сотрудниками своего отдела.

После декомпозиции задач руководитель определяет, что следует сделать самому, а какие задачи передать подчиненным. Категории заданий и распоряжений для подчиненных

выбираются согласно их возможностям, способностям и занимаемой должности:

Увеличение продаж

Оптимизация производства

Расширение ассортимента

Наем и обучение персонала

Приобретение нового оборудования

Выбор новых позиций

Исследование рынка

Настройка оборудования

Тестирование производства

Поиск дополнительных каналов
сбыта

Разработка маркетинговой стратегии

Проведение переговоров

Исследование рынка

Анализ

рынка

Выбор стратегии продвижения

Заключение договоров

Анализ эффективности стратегии

Продвижение товара

Ответственность

Процесс делегирования задач неразрывно связан с понятием ответственности.

Что же представляет собой ответственность? Что значит «быть ответственным человеком», «нести ответственность», «принимать на себя ответственность»?

Обратите внимание, что корнем слова «ответственность» является «ответ». Значит понятие «ответственность» можно определить как личную подотчетность, способность человека отвечать за свои поступки и действия, осознавать и принимать их последствия и результаты.

Ответственность – это черта характера человека, воспитанная с детства или развитая самостоятельно. Это внутренний закон и моральный принцип отношения к себе, умение принимать и выполнять обязательства.

Ответственность перед собой не дает спокойно спать, есть, жить, пока ты не исполнишь обещание, не сделаешь дело, не решишь поставленную задачу – с собой нельзя договориться или обмануть. Народная мудрость гласит: «Не дав слова, крепись, а дав слово, держись».

Также безапелляционно перед собой человек отвечает и за свои действия или бездействие. Все поступки проходят через личный фильтр совести, собственную оценку согласно шкале своих моральных принципов, нарушение которых для

человека чревато чувством вины и снижением самооценки.

Ответственность перед собой – самый строгий суд, выносящий справедливый приговор.

Чем старше человек, тем он требовательнее к себе. С возрастом чувство ответственности за совершенные или совершаемые поступки обостряется, человек тяжело переживает за допущенную когда-то несправедливость или бессовестный поступок. Но, к сожалению, исправить прошлое уже невозможно.

Пример 1. На предприятии готовится запуск нового оборудования в одном из цехов.

Руководитель участка Максим, где устанавливается инновационная станция, сутками проводит время на строительной площадке, чтобы самому убедиться, что монтаж идет согласно проекту.

Ничего не зная о новой технологии и понимая, что именно ему предстоит работать на новом оборудовании, он самостоятельно изучает документы и литературу из различных источников.

Как ответственный человек, Максим не может сидеть, сложа руки. Понимая, что знаний о новой технологии недостаточно, он занимается саморазвитием и самообразованием даже в ущерб отдыху и личному времени. Если что-то случится по его вине, он себе этого никогда не простит.

Пример 2. Начальник участка по подготовке воды на химическом предприятии Виктор отвечает за обеспечение це-

хов данным видом энергоресурсов.

Технологическая схема очень сложная, требования к качеству высокие, а оборудование, на котором приходится работать, морально и физически устарело, поэтому часто ломается и выходит из строя.

Несмотря на дневной график работы, Виктор всегда находится на связи. Даже ночью или на отдыхе ему звонят подчиненные, чтобы уточнить параметры, посоветоваться по работе оборудования, устранению неполадок.

Если случаются сбои в работе или нарушения, которые могут привести к ухудшению качества воды, начальник сутками читает литературу, производит расчеты, выясняет причины и способы их устранения. Высокая ответственность, прежде всего перед собой, не дает человеку отстраниться от проблем или переложить их на чьи-то плечи.

Пример 3. На предприятии случилась авария. Погибла начальник смены, и еще две аппаратчицы получили серьезные травмы.

Если бы была доказана вина оперативного персонала, то семья погибшей и получившие травмы девушки не получили бы компенсацию от предприятия и фонда социальной защиты. Все выжившие работники смены были бы наказаны.

Несмотря на угрозу уголовной ответственности, вину за несчастный случай взял на себя начальник цеха Артем. Он принял цех почти в аварийном состоянии, делал все для проведения замены и ремонта оборудования. Но средства

предприятия были ограничены, денег на масштабную реконструкцию не выделяли, в результате чего приходилось работать на старом оборудовании.

Артем посчитал, что он был недостаточно требователен к руководству по поводу выделения средств, и случилось непоправимое. Он не мог себе этого простить и взял всю вину на себя.

Коллектив цеха, руководство предприятия выступили в защиту Артема, пострадавшие также не считали его виновным, и на суде с него были сняты обвинения.

Так, порой, суд совести и личная ответственность бывают сильнее закона.

Ответственных людей ценят и уважают, с ними легко работать. С безответственным работником, напротив, очень сложно строить производственные отношения, на него нельзя положиться или рассчитывать в сложных ситуациях.

Пример 4. Руководитель подразделения Наталья безответственный работник.

Она часто не сообщает об уходе на больничный, хотя является непосредственным руководителем целой смены из 20 человек, чем ставит под удар работу всего подразделения, когда ей невозможно найти замену.

Наталья может допускать непоправимые ошибки или вовсе игнорировать ведение отчетной документации, что приводит к проблемам при проверках надзорными органами.

Наказания или порицания она воспринимает как придири-

ки и необъективное отношение к ней руководства. Никакие меры не дают результатов, девушка не понимает, что она делает не так.

Начальнице Натальи часто приходится выполнять ее работу и прикрывать отсутствие (у них дружеские отношения, человек Наталья неплохой, работник исполнительный, да еще у нее маленький ребенок).

Из данного примера можно сделать вывод, что ответственность у человека или есть, или ее нет, в таком случае взывать к ней бесполезно. С таким сотрудником нужно расставаться без сожаления.

Если же человек выполняет обещания и ответственно принимает решения, ему доверяют окружающие. Кроме того, такой человек доверяет себе и не испытывает чувство вины, если что-то не сложилось, поскольку знает, что в той или иной ситуации сделал все возможное.

Одна из важнейших составляющих понятия ответственности: умение адекватно оценивать свои силы. Иными словами, чтобы быть ответственным, нужно иметь здоровую самооценку. Почему это так важно?

Секрет в том, что, когда человек адекватно оценивает силы и четко осознает свои сильные и слабые стороны, он берется только за те задачи, которые может выполнить. Соответственно он держит обещания, которые дает как себе, так и другим людям.

Кроме того, при должном уровне личной ответственности

он ставит перед собой новые цели и с легкостью их добивается. И даже если на его пути возникают трудности, он ни в коем случае не отступает от задуманного, поскольку прекрасно понимает, что даже само наличие цели (задачи) уже накладывает на него определенную ответственность.

Человека, который держит свое слово, выполняет работу в срок и достигает своих целей, можно смело назвать ответственным. А вот если человек, имея завышенную самооценку, берется за задачи, которые не может выполнить, и не держит слово, ответственность отнюдь не является его сильной чертой.

Кроме ответственности по закону (договору) существует ответственность перед совестью, когда все делается по прописанным договоренностям, но человек чувствует еще и дополнительную личную ответственность за результат, кроме той, что предусмотрена законом.

История нашей страны знает множество примеров самоотверженного подвига человека, полной самоотдачи на благо Родины и народа, проявления колоссальной ответственности за порученное дело. Такие люди отдавались делу всей жизни полностью, жертвуя собой. Когда дело было выполнено, часто их жизнь заканчивалась вместе с ответственностью.

Пример 5. История жизни-подвига во время Великой Отечественной войны Александра Сергеевича Щербакова, с 1941 г. секретаря ЦК ВКП(б) и начальника Совинформбюро, с 1942 г. начальника Главного политического управления РК-

КА, заместителя наркома обороны СССР, заведующего Отделом международной информации.

Он отвечал за все, что происходило в Москве, курировал проведение военных операций, восстановление объектов после разрушения, жизнеобеспечение жителей Москвы, борьбу с преступностью.

Он работал 17–18 часов в сутки и спал по 3–4 часа, огромное чувство ответственности за судьбу страны и народа не позволяло отдыхать и думать о чем-то, кроме победы.

Щербакову было 44 года, он ушел, когда дело всей его жизни завершилось – победа над немецко-фашистскими захватчиками стала последней точкой в книге судьбы политического деятеля СССР. Вся его жизнь – это подвиг человека с огромной ответственностью за страну и советский народ.

Щербаков хотел, чтобы военные преступники фашистской Германии были повешены, чтобы их смерть была мучительной, как жизнь советского народа во время страшной и беспощадной войны. 30 сентября и 1 октября 1946 г. на Нюрнбергском процессе были оглашены приговоры главным нацистским преступникам. 12 из них были приговорены к смертной казни через повешение.



Пример 6. Во время Великой Отечественной войны 13 сотрудников Всесоюзного института растениеводства спасли уникальную коллекцию, собранную выдающимся ученым

Николаем Ивановичем Вавиловым, первым директором института.

В центре Ленинграда на Большой Морской улице хранились семена пшеницы, овса, ячменя, кукурузы, фасоли, гороха, подсолнечника и многих других культур. Уникальная коллекция семян растений, собранных учеными по всей планете.

Работники института в блокаду получали в день по 125 граммов хлеба. Шатаясь от слабости, эти люди охраняли свои сокровища от воров и от голодных крыс.

«Ходить было трудно», – вспоминал один из сотрудников. – Да, невыносимо трудно, вставать каждое утро, руками-ногами двигать... Не съесть коллекцию – трудно не было. Нисколько! Потому что съесть ее было невозможно. Дело своей жизни, дело жизни своих товарищей...»

Подвиг во имя науки и огромная ответственность за сохранение коллекции. Этот героизм стоил жизни многим ученым и являлся примером преодоления всех страданий и лишений для тех, кто выжил. Благодаря этому наиболее опасный для института период был преодолен.



Пример 7. Николая Владимировича Тимофеева-Ресовского еще при жизни называли человеком-легендой. Великий ученый — зоолог, генетик, биофизик, эколог, философ, знаток истории и ценитель искусств был личностью разносторонней, поистине титанической.

Оставшись в Германии, в годы великой Отечественной войны Николай Владимирович руководил Институтом исследований мозга в Бухе под Берлином, сохранял уникальное оборудование и разработки ученых от авианалетов, чтобы продолжать научные разработки. Рискуя жизнью, он укрывал в своем доме бежавших пленных, спасал евреев.

Позже, в лагере для репрессированных он организовывал семинары по генетике, рассказывал заключенным о достижениях этой науки. По словам Александра Исаевича Солженицына, «доходит до самого смертного рубежа группа интеллигентов, а Тимофеев-Ресовский собирает из них семинар».



Всю свою жизнь, несмотря на выпавшие на его долю испытания, он не разлучался с любимым делом – наукой. Ни в заграничной командировке, растянувшейся на 20 лет, ни в сталинских лагерях, ни на объекте-шарашке он не прекра-

щал свои исследования.

Благодаря беззаветной преданности науке, полной самоотдаче любимому делу и огромному чувству ответственности за судьбу исследований, деятельность Тимофеева-Ресовского способствовала развитию различных отраслей мировой науки.

Ответственность – это определенная нагрузка, чтобы ее осознанно нести, нужна сила воли, готовность отвечать за свои решения и умение держать слово. Но ответственность – это не только груз, это еще и право, возможность действовать самостоятельно, поступать по своему усмотрению, а значит – свобода.

Важно понимать, что возможность делегировать часть задач своим подчиненным отнюдь не умаляет вашей ответственности. Занимая первые позиции в определенной компании, вы так или иначе несете ответственность за коллективную работу, а поручая те или иные задачи другим людям, вы лишь частично разделяете с ними свою ответственность.

Например, вы делегируете кому-то из подчиненных проведение переговоров с поставщиками. Если что-то пойдет не так, сотруднику не удастся договориться и в момент получения важного заказа у вас не будет надежного поставщика, то вы не сможете обвинить в случившемся того, кто находится у вас в подчинении. Даже если вы это сделаете, положение вещей не изменится, ведь проблема не разрешится сама собой.

Вот почему так важно делегировать другим сотрудникам

наименее важные задачи, от выполнения которых не зависит работа всей компании, а также четко осознавать уровень своей ответственности.

Делегирование и ответственность – это взаимосвязанные понятия. Ни в коем случае нельзя отделять одно от другого!

Делегирование и ответственность

Делегирование – это постановка задачи руководителем подчиненному с закреплением ответственности за ее выполнение и наделение необходимыми полномочиями для ее реализации.

Делегировать задачи подчиненным нужно для того, чтобы в процессе движения к цели руководитель не потратил на это все свои внутренние ресурсы, сохранил здоровье и даже жизнь.

Делегирование позволяет руководителю правильно распределить задания между сотрудниками и освободить время для выполнения особо важных задач.

Главный секрет делегирования заключается в том, что руководитель может освободить себя от ряда задач, с которыми вполне могут справиться другие люди. Таким образом, он освобождает время для чего-то более важного и значимого, того, с чем может справиться только он. Только так можно ускорить, улучшить и оптимизировать коллективную работу.

Делегировать задачу – значит объяснить ее важность, определить ресурсы, обозначить сроки, при необходимости дать инструкции по выполнению.

Пример 1. Крупный промышленный холдинг приобретает производственное подразделение – цех по переработке пла-

стиковой тары в количестве 200 т в месяц. Генеральный директор холдинга, чтобы справиться с возросшим объемом работы, делегирует задачу управления новым цехом директору по производству Степану.

Таким образом, ответственность клонируется.

За включение в производственную цепочку нового подразделения и выполнение плана холдинга отвечает генеральный директор. Соответственно его задача – это своевременный контроль за выполнением всех ключевых задач, необходимых для достижения этой цели.

За эффективность работы цеха, координирование действий его структурных подразделений по переработке пластиковых отходов отвечает Степан.

Каждый свою часть ответственности осознает и принимает.

Пример 2. Коммерческого директора Сергея срочно вызывает к себе генеральный. Приехали важные клиенты, Сергей обязательно должен присутствовать на встрече, так как будут обсуждаться финансовые вопросы.

У Сергея в приемной уже ждет управляющий банка, с которым нужно договориться о сотрудничестве, но ему нужно срочно идти к генеральному.

Сергей решает поручить проведение переговоров с управляющим банка своему заместителю Ивану, учитывая его уровень компетенции, опыт работы и умение вести переговоры.

От Ивана требуется грамотно провести переговоры, результатом которых должен стать подписанный обеими сторонами контракт о взаимовыгодном сотрудничестве. Ответственность за результат встречи с банкиром ложится на Ивана.

Сергей вызывает Ивана, объясняет ему важность переговоров, и как это повлияет на показатели всего подразделения. Иван полностью принимает ответственность за результат переговоров на себя.

Пример 3. Начальник отдела продаж крупной строительной компании Петр ставит задачу специалисту IT-отдела Игорю смонтировать видеоролик для встречи с партнерами и организовать сопровождение презентации.

Ведущий инженер Игорь должен обеспечить создание ролика о компании и ее новом продукте, провести его демон-

страцию на встрече так, чтобы потенциальные покупатели загорелись идеей заключения контракта на поставку новой продукции.

Таким образом, ответственность за качество презентации и демонстрацию ролика ложится на Игоря. Задача поручена с учетом специализации и профиля работы сотрудника.

Делегированная от генерального директора задача по организации и проведению презентации разделена на подзадачи, которые далее распределены между компетентными сотрудниками. Ответственность за организацию презентации перед генеральным директором остается за Петром, остальные исполнители отвечают за свою часть работы и несут за нее ответственность.

Важно! Задачи подчиненному делегируются или передаются руководителем, собственно ответственность не может быть передана, ее можно только разделить. Ответственность клонируется, при этом закрепляется как за руководителем, так и за подчиненным в рамках общей задачи.

И хотя руководитель, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее лично, он остается ответственным за завершение работы.

Подчиненный отвечает за поставленную ему в процессе делегирования задачу, руководитель – за контроль и результат исполнения.

Например, если торговый представитель не выполнит

свои плановые задания в течение месяца, то отдел продаж не выполнит план. В этом случае торговый агент будет отвечать за свою часть работы перед начальником отдела продаж (своим непосредственным руководителем), а тот, в свою очередь, будет держать ответ перед коммерческим директором.

Таким образом, при делегировании конкретной задачи исполнитель несет ответственность за результат в рамках своей компетенции. При этом с лица, делегирующего данную задачу, ответственность не снимается.

В крупных компаниях или организациях руководители высшего звена отвечают за стратегические задачи, тактические задачи предаются по подчиненности согласно компетенции и занимаемой должности сотрудников.

Руководитель несет ответственность за дела фирмы в целом, его заместители и начальники отделов – за работу своих подчиненных, непосредственные исполнители – за конкретный фронт работ.

Пример 4. На совещании у директора предприятия присутствуют начальники цехов. На повестке дня – подведение итогов работы за месяц, анализ результатов работы.

Плановое задание предприятия в целом выполнено, но есть недоработки по организации работы транспортного и ремонтно-механического цехов.

Начальник транспортного цеха Денис согласен с замечаниями, понимает ответственность и подготовил меропри-

ятия по исправлению ситуации.

Начальник ремонтно-механического цеха Евгений объясняет недочеты в работе низкой квалификацией своего старшего мастера, отсутствием каких-то деталей.

В результате совещания мероприятия по стабилизации работы транспортного цеха директор утвердил, а начальнику ремонтно-механического цеха сделал выговор за плохую организацию работы.

Важно понимать, что руководитель обязан обеспечить выполнение стратегической цели, выбирая при этом тактику на свое усмотрение. При возникновении трудностей и организационных вопросов их нужно решать в рабочем порядке – менять персонал на более квалифицированный или повышать квалификацию существующего, делать вовремя заявки или докладывать о задержке их выполнения.

Нельзя свою ответственность как руководителя переложить на другого человека, ее нужно осознавать и уметь исправлять ошибки, в противном случае – ее заберут вместе с должностью и доверят новому руководителю.

Делегировать же задачу нужно таким образом, чтобы исполнитель сам захотел ее принять, выполнить и получить максимальный результат. В этом заключается смысл делегирования и искусство управления.

Выгоды делегирования

Способность исполнителя решать конкретные задачи в тех или иных ситуациях нельзя четко определить заранее. Подчиненный может неправильно трактовать задачу или не уяснить ее конечную цель, у него может быть недостаточно профессионализма или ресурсов для выполнения, может отсутствовать желание принять на себя ответственность.

Поэтому делегирование связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, так как у делегирования задач есть положительные стороны – выгоды, сопутствующие эффекты, которые получает руководитель, привлекая подчиненных к процессу достижения общей цели.

Выгоды от делегирования задач для руководителя:

- 1) увеличение продуктивности работы команды, экономия времени;
- 2) развитие новых направлений, приоритетных задач;
- 3) приобретение опыта расстановки приоритетов, развитие профессионализма сотрудников;
- 4) повышение уровня ответственности сотрудников;
- 5) развитие личных управленческих компетенций.

Увеличение общей продуктивности команды способствует экономии времени на отдельных процессах и ведет к росту прибыли компании в целом.

Развитие новых направлений в работе дает возможность

получить новые знания и опыт как руководителям, так и сотрудникам, ведет к повышению самооценки и собственной значимости работников.

Приобретение опыта расстановки приоритетов позволяет повысить уровень самостоятельности и ответственности сотрудников, а также развить управленческие компетенции персонала.

Таким образом, в результате грамотного делегирования задач у руководителя освобождается время на решение проблем, нуждающихся в его личном участии. Появляется возможность сконцентрироваться на планировании перспектив роста компании и стратегии управления.

При делегировании подчиненные также получают выгоды в виде представляющихся возможностей развития и профессионального роста.

Выгоды от делегирования задач для подчиненного:

- 1) профессиональное развитие;
- 2) раскрытие творческих способностей;
- 3) участие в большом проекте;
- 4) возможность карьерного роста;
- 5) повышение уровня ответственности.

Делегирование помогает выработать у сотрудников новые навыки и умения, они приобретают знания и опыт, учатся применять их на практике.

Осознание особой важности порученной задачи повышает уровень личной ответственности сотрудника, формирует

в нем уверенность в собственной значимости для компании, стимулирует к самосовершенствованию и росту.

Как способ мотивирования творческих и активных сотрудников делегирование может использоваться для подготовки кадров перед назначением на более высокую должность.

Также делегирование задач способствует развитию навыков управления сотрудников,

формированию управленческих компетенций, возможно-сти вовлекать их в новые сложные проекты и повышать са-моотдачу.

Необходимо понимать, что делегировать сотрудникам новые задачи нужно в обмен на что-то. Это могут быть как ма-териальные, так и нематериальные выгоды.

К материальным выгодам относятся:

- 1) повышение зарплаты;
- 2) корпоративные бонусы;
- 3) скидки на продукцию компании;
- 4) абонементы.

К нематериальным выгодам относятся:

- 1) продвижение по карьерной лестнице;
- 2) повышение квалификации;
- 3) публичная похвала, признание достижений и заслуг.

На практике выгоды от делегирования проявляются осо-бенно ярко в сложных проектах с жестко ограниченными временными рамками, когда от закрепления ответственно-

сти зависит успешная реализация проекта.

Отказ от делегирования

Почему же некоторые руководители отказываются от передачи задач подчиненным, какие причины определяют отказ от делегирования в ходе управленческой деятельности?

Причины отказа руководителя от делегирования задач следующие:

- 1) отсутствие навыка делегирования;
- 2) ложные психологические установки;
- 3) неуверенность в компетенции сотрудников;
- 4) получение удовольствия от выполнения задачи;
- 5) обостренное чувство ответственности;
- 6) неадекватная самооценка;
- 7) внутренняя конкуренция.

Отсутствие навыка или неудачный опыт делегирования, а также ложные психологические установки (хочешь сделать хорошо, сделай сам) могут быть причиной нежелания руководителя поручать подчиненным определенные задачи.

Неуверенность в компетенции сотрудников или боязнь делиться знаниями, наличие внутренней конкуренции в компании также препятствуют делегированию.

Начальник может не доверять задачи подчиненным из страха, что они завалят реализацию планов, или, напротив, окажутся более профессиональными в конкретном вопросе, что поставит под сомнение его компетентность как руково-

дителя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.