



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА

Анна Климова

Концепция делегирования полномочий является частью изменений, происходящих сегодня в организациях. Иерархические уровни управления сменяются пластичными децентрализованными, сетевыми структурами. Ориентация на большие объемы и низкую себестоимость все в большей степени заменяется ориентацией на качество, быстроту и нововведения. Происходит сдвиг в парадигме ведения бизнеса: от производства – к оказанию услуг; от безошибочной работы – к измеряемым усовершенствованиям организации труда; от автономного самообеспечения – к взаимодействию в рамках выполнения проекта. И хотя основное внимание уделяется технологиям, в современных организациях единственное стабильное конкурентное преимущество остается за людьми, точнее их знаниями. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (процессуальных эффектах, базах данных, алгоритмах), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях с их умениями, ценностями, компетенциями, используемыми практиками. Происходят сдвиги в управлении человеческими ресурсами: узкая специализация и ограниченная ответственность сотрудника за порученную работу уступает место широким профессиональным и должностным профилям; вертикальная карьера сменяется гибким выбором траектории профессионального развития: каждый сам отвечает за собственное развитие; контроль над процессами, которыми заняты работники, заменяется на создание возможностей для профессионального роста сотрудника; и, наконец, привычка уклонения от обратной связи с подчиненными заменяется полезным навыком регулярно давать и получать обратную связь от своих коллег. Наделение работников полномочиями является усиливающейся тенденцией, поскольку способствует созданию популярных самоуправляемых проектных команд и других творческих групп. Кроме того, делегирование полномочий – важный для любого успешного человека навык, так как позволяет высвобождать время для решения стратегических задач.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Слово «делегирование» пришло из английского языка и означает передачу полномочий, однако у английского глагола «to delegate» есть еще одно значение – «перепоручать». Эти два значения настолько тесно переплелись, что иногда сложно разобраться, где кончается делегирование полномочий и начинается раздача поручений.

Делегирование полномочий – это процесс, при котором сотрудники получают больше автономии и свободы действий, связанных с выполнением задания, распоряжаясь при этом определенными ресурсами – денежными, временными, информационными и прочими. Очень важным функциональным последствием делегирования полномочий становится сохранение знаний в компании даже после ухода кого-либо из сотрудников.

Делегирование полномочий превращается в **перекладывание обязанностей**, когда:

- передается много ответственности, но мало полномочий, поэтому у исполнителей часто недостаточно влияния на положительный исход дела, особенно если задействованные стороны откажутся от сотрудничества;
- поручаются задания, которые лежат за пределами умений и возможностей исполнителей;
- привлеченные сотрудники не до конца понимают, как порученное им задание вписывается в общую картину деятельности коллектива.

ЧТО МЕШАЕТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ?

- ▶ Главный сдерживающий фактор – отсутствие гарантии достижения желаемых результатов.
- ▶ Привычка все делать самому, а не тратить время на обучение других.
- ▶ Отсутствие организации труда (задачи решаются по мере их поступления; не удастся выделить конкретное задание для передачи его другому лицу; неорганизованность).
- ▶ Убежденность в своей незаменимости, которая, став стереотипом, препятствует собственному прогрессу. Вмешательство в процесс выполнения делегированного задания приводит к расширению границ ответственности делегирующего, а границы ответственности исполнителя сужаются.
- ▶ Неприятие нестандартного подхода. Очевидно, что способ выполнения задания сотрудником будет отличаться от известного и привычного тому, кто делегирует, однако у сотрудников часто возникают интересные идеи и этот опыт можно перенять, что увеличит базу знаний организации.

ПРЕИМУЩЕСТВА НАДЕЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПОЛНОМОЧИЯМИ



НЕДОСТАТКИ НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЯМИ

ЗАТРАТЫ НА ОБУЧЕНИЕ

Инвестиции энергии и времени на инструктаж для выработки необходимых навыков

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Расходование больших средств и высокие затраты энергии, сотрудником, который еще только осваивает эффективные практики выполнения задачи

МЕДЛЕННОЕ И НЕРЕГУЛЯРНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ

Недостаток опыта

ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ ТРУДА

Делегирующий обучает и контролирует исполнения задания, что увеличивает затраты на выполнение задачи в целом

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЯ

Вероятность ошибок при выполнении поручения в первый раз

ЭТАПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

1. ВЫБОР ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Проанализируйте и систематизируйте дела и обязанности, составив список.

Разбейте задания на те, которые:

- следует делегировать (рутинная работа);
- можно делегировать (привычные, приятные);
- можно делегировать при определенных условиях (те, с которыми успешно справились бы другие, если бы обладали достаточными знаниями и умениями);
- следует оставить за собой (планирование будущей деятельности, разработка перспектив, наблюдение за рабочими процессами, за действиями других людей, поддержка, оценка и поощрение).

2. АНАЛИЗ ЗАДАНИЯ

Детально изучите суть задания, потому что вы выполняете его почти автоматически как обычную рутинную задачу и уже не осознаете детали.

Делегирование потребует вашего личного вмешательства и применения навыков коучинга.

Поэтому необходимо определить:

- **способности**, необходимые для выполнения поручения;
- **действия**, которые нужно предпринять;
- **оборудование/ресурсы**, которые должны быть использованы в ходе осуществления порученного задания;
- **взаимоотношения** с другими людьми, необходимые для выполнения всего комплекса работ.

Например, поиск «слабых мест» в процессе потребует логического мышления, систематизации информации, консультаций с другими людьми. Редактирование стандартного письма задействует способность принимать решения, ясно излагать мысли, использовать текстовый редактор, предполагает понимание контекста. Организация презентации проекта потребует способности планирования, установления связей с другими людьми с целью достижения взаимопонимания и сотрудничества.

ЭТАПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

3. ОЦЕНКА РИСКА

Делегирующий несет ответственность за результат, поэтому необходимо оценить степень риска делегирования работы:

- насколько высок риск;
- насколько высока ответственность;
- до какой степени делегирующий готов отказаться от своей сферы контроля.

4. ВЫБОР ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Проанализируйте уровень способностей потенциальных исполнителей, выделив:

- профессионалов, которых можно избавить от опеки, помогая в отдельных вопросах;
- квалифицированных специалистов, которым время от времени нужна поддержка, воодушевление;
- специалистов, нуждающихся в обучении, как следует выполнять то или иное задание. Таким сотрудникам недостает опыта, но при налаженной обратной связи и незначительной помощи, они могут справиться, а это благоприятно повлияет на их развитие и мотивацию.

Для надлежащего выполнения делегированного задания человеку необходимо знать факты: о рамках передаваемых полномочий, особенностях и границах их дальнейшего распределения, чтобы понимать степень подотчетности; о границах сферы влияния, которые нельзя переступить при выполнении порученного задания, чтобы избежать препятствия в ходе выполнения поручения; о критериях (ожидаемых результатах) и граничных допустимых сроках. Очень важным аспектом процесса делегирования является поддержка. Необходимо создать такие условия, чтобы делегируемое задание воспринималось как стимулирующее, увлекательное и интересное.

ЭТАПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

5. ИНСТРУКТАЖ

Инструктаж включает характеристику общей картины, обсуждение деталей, определение стандартов, распределение конкретных задач и установление системы промежуточных отчетов о ходе выполнения задания.

Общие черты задания должны быть представлены в ходе ознакомления с поручением:

- перечислите предполагаемые действия;
- обоснуйте необходимость их выполнения;
- раскройте роль задания в общем процессе;
- персонализируйте задание и добейтесь подтверждения согласия, приводя аргументы в пользу выбора именно этого сотрудника и демонстрируя уверенность в его способностях выполнить задание;
- отследите реакцию человека относительно самой идеи. «Как вы относитесь к выполнению этого поручения?». Это поможет оценить степень желания сотрудника приняться за работу, даст ему право выразить любые сомнения.

Обсуждение деталей (степени ответственности за выполнение поручения; содержания задания; делегируемых полномочий) вовлекает исполнителя в анализ возможных способов выполнения задачи и позволяет сделать первые шаги в разработке стратегии и тактики ее осуществления. Описание истории вопроса позволяет дать представление обо всем контексте работы, о возможных ловушках, уязвимых местах, возможности привлечения лиц, допущенных ошибках, используемом формате, условиях.

Определение стандартов. Людям, которые берут на себя ответственность за выполнение задания, требуются стандарты, по которым они смогут оценить результаты своей работы и соответствие действий установленным требованиям. При определении стандартов учитываются четыре основных аспекта: количество, качество, ограничение по времени, допустимая стоимость.

ЭТАПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

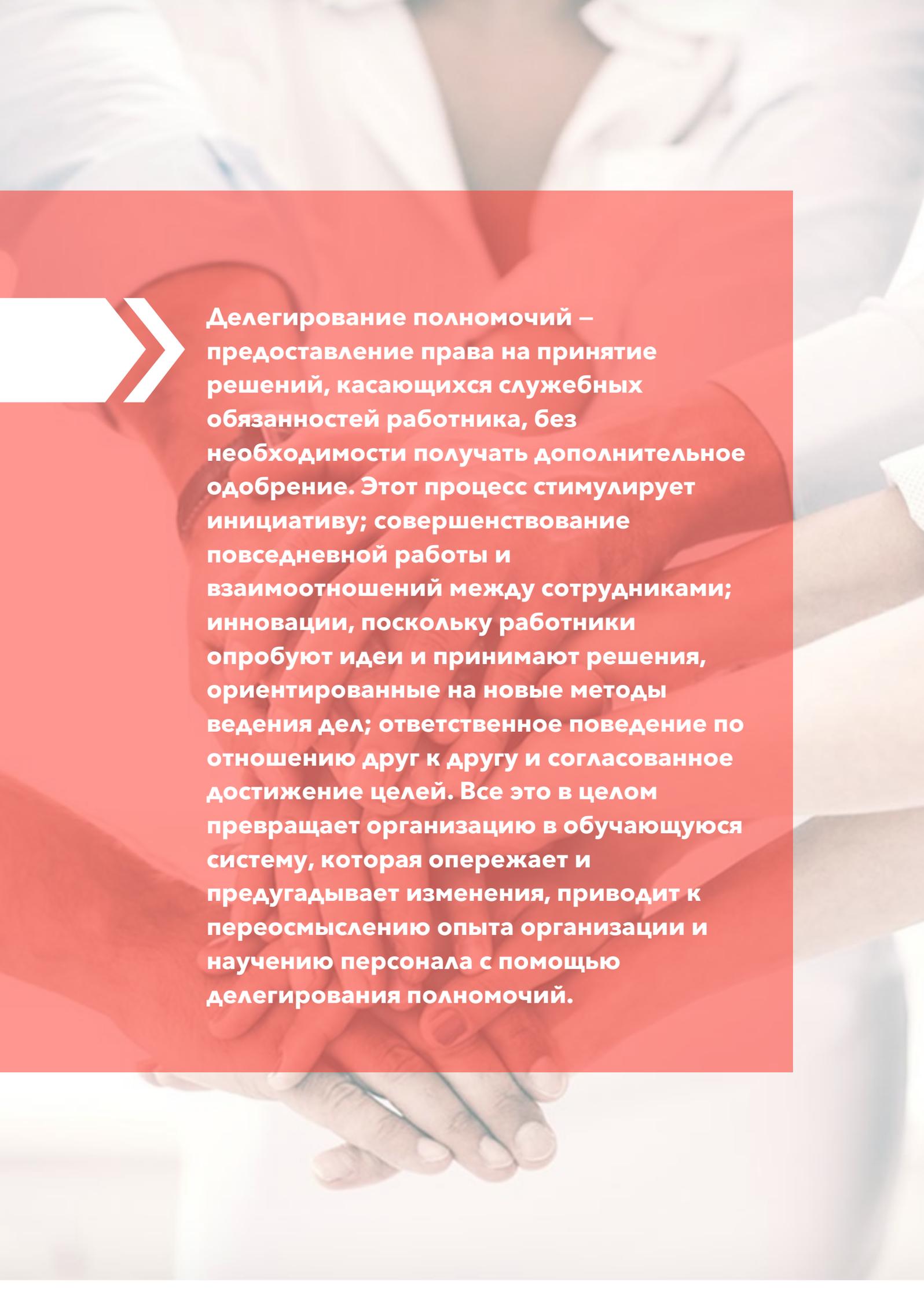
Обучение предполагает совместные усилия и сотрудничество с исполнителями в форме нацеливания на использование собственной инициативы и логики, а также инструктажа для выработки необходимых навыков. Для заданий нацеливающего характера необходимо ставить логические вопросы, предоставить информацию или сообщить, где можно с ней ознакомиться, воодушевить на принятие собственных решений и способов выхода из ситуации. Если существует необходимость приобретения практических навыков, инструкции – существенный элемент обучения. Проводить инструктаж нужно в 4 этапа:

- 1) продемонстрировать все действия в нормальном режиме;
- 2) повторить медленно, объясняя каждый этап;
- 3) предоставить инструктируемому сотруднику возможность выполнить указанные действия, сопровождая объяснениями весь процесс;
- 4) дать возможность сделать все самостоятельно.

Сотруднику важно знать о существовании определенных сроков, когда необходимо докладывать о его продвижении в выполнении задачи. Необходимо согласовать систему предоставления промежуточных отчетов (если задание долгосрочное), встреч для подведения итогов.

6. КОНТРОЛЬ

Контроль – мониторинг делегированного задания без вмешательства в выполняемую работу. Контроль предполагает отслеживание событий через определенные интервалы времени и сопоставление запланированного и происходящего, различий между ними. Если сотрудник интересуется, какие шаги следует предпринять при выполнении того или иного аспекта порученного дела, руководителю следует задать ему встречный вопрос: «А как вам видится развитие событий?». Как правило, у исполнителя уже есть разумный вариант, не хватает только уверенности для применения его на практике. Переадресация вопроса помогает избавиться от излишней зависимости. Незаметно курируя процесс, наблюдая за деятельностью исполнителя, необходимо дать ему почувствовать право на инициативу и принятие собственных решений. По окончании необходимо подвести итоги работы и оценить реальные достижения, чтобы консолидировать новые познания сотрудника и помочь ему увидеть собственные успехи. Крайне важно и абсолютно необходимо публичное и искреннее признание успехов сотрудника.



Делегирование полномочий – предоставление права на принятие решений, касающихся служебных обязанностей работника, без необходимости получать дополнительное одобрение. Этот процесс стимулирует инициативу; совершенствование повседневной работы и взаимоотношений между сотрудниками; инновации, поскольку работники опробуют идеи и принимают решения, ориентированные на новые методы ведения дел; ответственное поведение по отношению друг к другу и согласованное достижение целей. Все это в целом превращает организацию в обучающуюся систему, которая опережает и предугадывает изменения, приводит к переосмыслению опыта организации и научению персонала с помощью делегирования полномочий.