

# Семинар



ЭнергоМашБанк

# р

# Эффективное делегировани

# е



# Введение



Перед любым руководителем стоит множество задач, как оперативного, так и стратегического значения. Большинство задач и процессов требуют от руководителя непосредственного участия и включенности, но есть и значительная часть работы, которая, при надлежащем навыке делегирования, может быть передана подчинённому персоналу, при этом не только без потери качества выполнения данных работ, но и с его повышением.

Эффективная система делегирования способствует не только снижению нагрузки на руководителя, но также способствует решению множества задач, направленных на повышение ответственности персонала, его вовлеченности и мотивированности.



## В программе семинара:



- Общее понятие делегирования. Основные принципы.
- Нормирование как инструмент делегирования.
- Основные методы распределения нагрузки между работниками. Определение компетенций работников.
- Делегирование как метод повышения ответственности.
- Основные препятствия делегированию.
- Преодоление сопротивления делегированию. Преодоление саботажа.
- Ошибки в процессе делегирования.



# Общие понятия

Успешность процесса делегирования во многом зависит от его подготовленности и от следования определенным правилам и принципам.

**Делегирование** – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

В данном процессе выделяют три основных этапа:

- Подготовительный (оценка работ, оценка персонала и т.д.).
- Основной (этап деятельности и контроль процесса).
- Контроль исполнения (оценка результата и коррекция процесса).



Каждый из этапов состоит из определенных элементов и процессов, выполнение которых обеспечивает построение эффективной системы делегирования в организации.

# Цели делегирования



Организация системы делегирования полномочий направлена на решение множества задач, как стратегического, так и частного характера. Обычно, выделяют следующие цели делегирования:

- Высвобождение времени руководителя, осуществляющего делегирование.
- Повышение мотивации и ответственности персонала, которому делегируются полномочия.
- Развитие корпоративной культуры посредством повышения доверия к персоналу, его вовлеченности и лояльности.
- Развитие персонала через осуществление новой деятельности и обучение в процессе исполнения обязанностей.



# Общие принципы



Успешность процесса делегирования, во многом, зависит от выполнения ряда принципов и правил. Обратим внимание на некоторые из них:

- Принцип единоначалия (у каждого подчинённого один начальник).
- Ограничения (за управленцем закреплено конкретное число сотрудников. Он имеет право управлять только ими).
- Принцип обязанностей и прав (власти должно быть столько, сколько необходимо, не больше, но и не меньше).
- Принцип обеспеченности ресурсами.
- Закрепление ответственности (за все отвечает руководитель, делегирование не снимает ответственности с руководителя).
- Принцип отчетности и контроля (все процессы и продукты должны быть контролируемыми).



# Общие правила



Процесс делегирования полномочий должен осуществляться в соответствии с определенными правилами. К основным из них можно отнести:

- Обязательность учета степени загруженности сотрудников и возможность принимать дополнительные задачи, без ущерба для основных обязанностей.
- Оценка компетенций персонала, принимающего полномочия и способность к выполнению работ.
- Целесообразность делегирования полномочий с пользой для предприятия (условное размытие власти и ответственности).
- Учет возможных ошибок и срывов при исполнении работ персоналом (критичность неисполнения).
- Прозрачность и понятность как самого процесса делегирования, так и процесса оценки результатов

# Что не может быть делегировано



Ответственность за результат деятельности как организации, так и подразделения всегда сохраняется за руководителем. Осуществляя процесс делегирования, руководитель должен помнить о ключевых процессах, которые не рекомендуется передавать подчинённым. Ниже приведены некоторые из них:

- Стратегическое планирование и долгосрочное планирование.
- Оценка деятельности, дисциплины, квалификации и т.п. (за исключением входящих в процесс делегирования).
- Основной процесс распределения, как работы, так и вознаграждения.
- Управление общим психологическим климатам и корпоративной культурой.

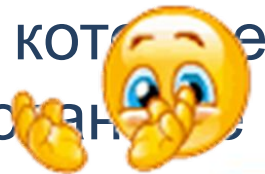


# Что необходимо делегировать



В деятельности любого руководителя существует множество процессов, которые должны быть делегированы. Ниже приведены некоторые из них:

- Выполнение типовых задач, которые повторяются с определенной периодичностью.
- Оформление типовой документации и отчетности, имеющей, в большей степени, статистическое значение.
- Некоторые виды обучения на рабочих местах, а также развивающее обучение, не имеющее особо важного значения.
- Организация корпоративных мероприятий и другая общественная деятельность (при сохранении контроля).
- Некоторые виды текущего планирования, которые опираются на стратегические планы, разработанные руководителем.



# Подготовительный этап

Подготовка к процессу делегирования является важнейшим аспектом, именно от того, насколько качественно будет выполнена данная деятельность, будет зависеть успешность делегирования. Подготовка состоит из следующих элементов:

- Нормирование труда.
- Оценка степени занятости персонала.
- Оценка компетенций персонала.
- Оценка мотивации персонала.
- Разработка критериев оценки успешности выполнения работ.
- Определение ресурсного обеспечения и достаточности полномочий для выполнения работ.



# Нормирование труда



Неотъемлемым элементом процесса делегирования является процесс нормирования. Невозможно обеспечить эффективный контроль за исполняемой задачей, если не разработаны четкие критерии оценки, как процесса, так и результата. При этом, в данной ситуации мы должны говорить о расширенном процессе нормирования, который включает три основных составляющих:

**Количественный показатель** – количество продукта, произведенного в единицу времени, количество выполненных операций и т.п.

**Качественный показатель** – соответствие производимого продукта (или операций) требованиям качества (или стандартов).

**Дисциплинарный показатель** – выполнение дисциплинарных требований, в том числе технологии,



# Оценка занятости



В процессе повседневной деятельности достаточно часто возникают ситуации неравномерности нагрузки между подчинённым персоналом. Перед осуществлением делегирования необходимо оценить уровень занятости того работника, которому планируется передать полномочия, во избежание следующего:

- Невозможность выполнения делегируемых полномочий из-за высокого уровня загрузки по основным обязанностям.
- Нарушение чувства справедливости («грузят на тех, кто везет»).
- Опасность неисполнения, вызванная временным или иным конфликтом в деятельности (невозможность исполнения нескольких проектов одновременно).



# Оценка персонала



Во многих случаях, неэффективность процесса делегирования в предприятиях обусловлена отсутствием системы комплексной оценки персонала. В этой ситуации передача полномочий может быть осуществлена работнику, который не способен выполнить задание по следующим причинам:

- Недостаточный уровень компетентности, как в профессиональной сфере, так и в управленческой деятельности, в том числе, отсутствие опыта.
- Индивидуальные особенности работника (личные качества, система ценностей, отношение с коллегами и т.п.).
- Не способность принимать решения и брать ответственность за них.
- Особенности мотивации работника и вверяемого персонала.

# Индивидуальные особенности

## МОТИВАЦИИ

Принимая решение о делегировании полномочий, руководителю необходимо учитывать индивидуальные особенности персонала, которому будут передаваться данные полномочия.

Особое внимание необходимо обращать на доминирующие потребности.

**Потребность** (в психологии) — состояние индивида, создаваемое нуждой. Потребность выступает как регулятор поведения, определяет направленность мышления, чувств и воли человека.



# Проявление мотивов «Достижение – Избегание»



## Избегание

Страх, отказ, пассивность

Чаще всего пассивен, безразличен, не заинтересован. К любой деятельности относится критично и стремится найти основание для ее не выполнения. В деятельности отдает предпочтение проверенным методам. Негативно реагирует на обучение, которое способно вызвать существенные изменения. Стремится перекладывать ответственность на

## Достижение

Интерес, стремление, желание

Любопытен, активен, стремится к приобретению новых знаний и умений. По философски относится к собственным ошибкам и неудачам. Легко и с интересом осваивает новые виды деятельности. Постоянно модернизирует свою работу. Склонен к инновациям. Любит общаться с новыми людьми. Не эффективен в однообразной работе.

# Делегирование задачи и процесса

В целом, говоря о делегировании полномочий, большая часть специалистов скептически относится к эффективности делегирования процесса, так как существуют серьезные затруднения в оценке и контроле такой деятельности.

**Делегирование задачи** – необходимо четкое описание требований, которые будут предъявляться к продукту деятельности по окончании работ, а также график контроля промежуточных результатов (важнейшим является разработка четкого плана и критериев оценки продукта).

**Делегирование процесса** – более сложное мероприятие, так как осложнен процесс оценки результата. Успешность делегирования процесса обеспечивается путем высокой стандартизации всех этапов деятельности и подробным описанием желаемого трудового поведения.

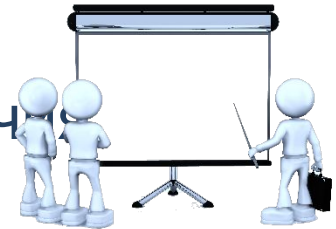




# Информирование персонала

По завершению основных подготовительных мероприятий, не менее важным является проинформировать персонал о осуществлении процесса делегирования полномочий. При информировании необходимо обратить внимание:

- Передаваемые полномочия (Кому? Какие? С какой целью?).
- Фиксация системы подчинённости на период передачи полномочий.
- Выгоды от принятия полномочий (подкрепление мотивации)
- Ресурсное обеспечение выполняемых работ.
- Круг ответственности лица принимающего полномочия
- Система контроля за выполнением работ.



Процесс информирования может быть любым, как высокоформализованным (приказ, распоряжение), так и деловым (совещание). Важно участие в данном процессе всех заинтересованных лиц.

# Сопровождение деятельности



В не зависимости от длительности существования процесса делегирования и его эффективности. Руководитель предприятия или подразделения, должен постоянно сопровождать процесс делегирования полномочий. Процесс сопровождения включает в себя:

- Контроль промежуточных результатов и процесса исполнения делегированных полномочий (график контроля должен быть согласован и прозрачен для лица принявшего полномочия).
- Коррекция процесса деятельности (при необходимости)
- Психологическая и мотивационная поддержка лица принявшего полномочия.
- Осуществление помощи (при необходимости), лицу принявшему полномочия, как организационной так и в вопросах обеспечения ресурсов для исполнения работы.
- Обучение лица принявшего полномочия, с целью повышения эффективности деятельности.



# Оценка деятельности



Завершение процесса исполнения принятых полномочий должно осуществляться по заранее согласованной схеме, которая утверждается при принятии задачи. Важно:

- Производить оценку по методу сравнения (ожидаемый результат – полученный результат).
- Анализ возникших проблем при исполнении принятых полномочий, как в вопросе обеспечения процесса, так и в вопросах взаимодействия (подчинения) с персоналом.
- Мотивационная поддержка работника, принявшего полномочия (стимулирующее влияние должно соответствовать достигнутому результату).
- Совместная разработка корректирующего воздействия на процесс делегирования полномочий (предложения работника по повышению эффективности процесса).



# Демотивирующие факторы в делегировании

К факторам демотивации относятся:

- Нарушение основных принципов делегирования, когда передаются обязанности и ответственность, но не передаются права.
- Страх ответственности при недостаточной мотивации (как внутренней – доминирование мотива к избеганию, так и внешней – отсутствие стимульного подкрепления).
- Отсутствие механизмов подкрепления полномочий у лица, принимающего делегированные полномочия (системная ошибка управления).
- Чрезмерное вмешательство руководителя в процесс исполнения работы принявшим полномочия («сам сделаю лучше»).
- Необоснованный авторитарный стиль управления и деградирующая организационная культура (кумовство, продажность, коррупция).



# Основные ошибки делегирования

В процессе делегирования возможно совершение ошибок, которые могут значительно снизить эффективность данного процесса, а, в некоторых случаях, сделать его невозможным.

Рассмотрим некоторые из них:

- Неадекватная оценка подчинённого персонала, его навыков, умений и знаний (чаще всего, недооценка возможностей персонала).
- Недоверие к персоналу и избыточная критичность по отношению к его деятельности и производимому продукту.
- Страх потери контроля и фактической власти, что, чаще всего, вызвано неуверенностью руководителя или низким уровнем развитости компетенций.
- Отсутствие материальной и нематериальной мотивационной поддержки процесса делегирования, а также системности в данном вопросе.
- Недостаточная информированность персонала о действующих схемах делегирования.





ЭнергоМашБанк

## Контактная информация



📍 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.  
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

🌐 [www.NordEx.info](http://www.NordEx.info)

☎ 8 (812) 374 56 60

✉ [info@nordex.info](mailto:info@nordex.info)

*Спасибо за внимание!  
До новых встреч!*