

Тема 3: “Правила эффективного делегирования полномочий”

A hand in a suit jacket points towards a network of white silhouettes of people connected by lines, set against a dark background with a world map. The silhouettes are arranged in a grid-like pattern, with some holding documents or laptops. The hand is positioned in the center, with the index finger pointing towards the network.

Преподаватель:
Шакирова Джамиля
Закировна

Делегирование

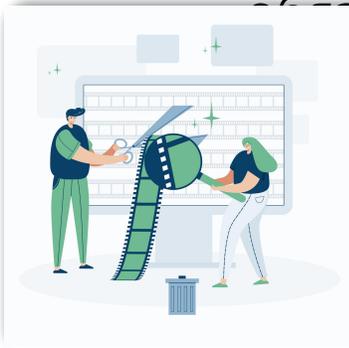
Передача своих обычных дел и задач другим людям. Как правило, это когда руководитель передает некоторые свои полномочия подчиненным и возлагает на них ответственность за результат.



Примеры делегирования



Пример 1. В самом начале владелец магазина сам стоит за прилавком, сам ездит за товаром и сам ведет бухгалтерию. По мере развития бизнеса он нанимает продавцов, водителя и бухгалтера. То есть, он делегирует им свои прежние обязанности.



Пример 2. Редактор корпоративного сайта сам размещает посты в Фейсбуке и Инстаграме и сам отвечает на комментарии. Со временем он берет в штат SMM-специалиста, которому делегирует свою работу с социальными сетями.



Пример 3. Бытовой: родители поручают ребенку выносить мусор или выгуливать собаку.

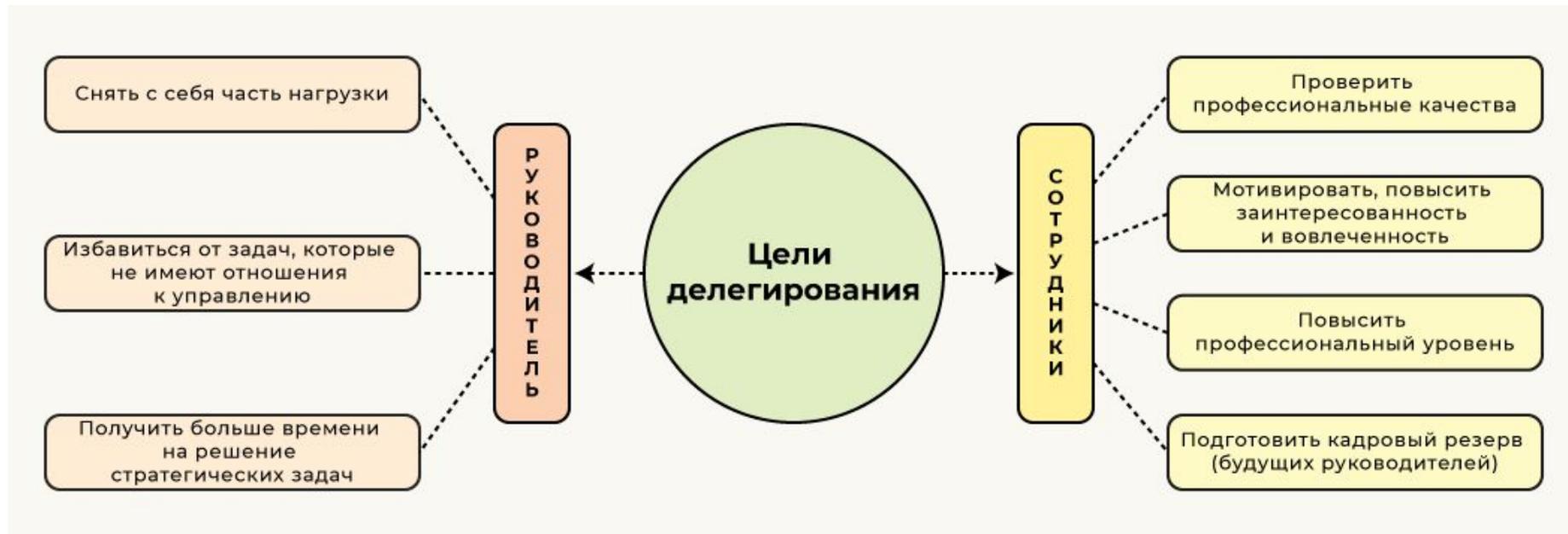
Цели делегирования полномочий

Основная цель делегирования заключается вовсе не в перекладывании своей работы на служащих, а в грамотном распределении обязанностей, реализация которого позволяет руководителю уделять максимум внимания своим настоящим управленческим функциям.

- высвобождение рабочего и личного времени сотрудников высшего звена, включая владельца или генерального директора;
- повышение инициативности и дееспособности работников нижестоящих уровней оргструктуры;
- активное вовлечение коллектива в трудовой процесс, повышение заинтересованности в высоких результатах;
- создание кадрового резерва;
- как результат предыдущих действий — повышение эффективности всех подразделений.

В тайм-менеджменте делегирование помогает человеку высвободить время для решения более важных и масштабных задач. Например, вместо рутинной возни с бумагами, он сможет заниматься поиском клиентов и развитием своего дела

Делегирование в бизнесе



Виды делегирования и полномочий

- ☑ Наделение полномочиями без передачи ответственности: сотрудник выполняет определённые задачи, но перед вышестоящим руководством за качество их исполнения отчитывается непосредственный начальник работника
- ☑ Передача одновременно и полномочий, и ответственности: сотрудник, наделённый теми или иными обязанностями, самостоятельно отчитывается перед руководством (например, заместитель формирует отчётность по товарным потерям и направляет документ в центральный офис, не согласовывая эти действия со своим директором)



Полномочиями называют ограниченное рамками должности или инструкции право использования ресурсов компании (трудовых, финансовых и т. д.) для достижения поставленных производственных целей.

Под **линейными полномочиями** подразумевают существующую на предприятии систему иерархического подчинения: это те полномочия, которые передаются по цепочке от начальника к подчинённому, пока не дойдут до конечного исполнителя. Например: генеральный директор утвердил план продаж, который передаётся руководителю филиала, далее — начальнику отдела сбыта и, наконец, рядовым менеджерам по продажам.



Штабные полномочия представлены деятельностью советников или экспертов, которые находятся вне производственной системы, но обладают определённой властью, позволяющей контролировать и корректировать процессы. Например, отдел по технике безопасности, не являясь непосредственным начальством для цехового мастера, вправе выносить ему предписания и требовать исполнения установленных норм.

Поскольку суть делегирования состоит в передаче права самостоятельного решения ряда вопросов, то в зависимости от масштаба делегируемых полномочий можно выделить два типа управления:

- централизованный, когда вся власть сосредотачивается в одном управляющем органе, так что даже покупку, к примеру, моющих средств необходимо согласовывать с администрацией;
- децентрализованный тип управления, позволяющий сотрудникам более творчески и свободно подходить к решению текущих задач.

Также выделяют такой вид делегирования, как *аутсорсинг* — передачу дел другой компании или другому предпринимателю. Например, уборку офисов — клининговому агентству, ведение сайта — агентству контент-маркетинга и так далее.

Основные правила, методы, принципы делегирования

01

Единоначалие — ключевой принцип, согласно которому сотрудник должен подчиняться одному руководителю, чтобы избежать возможного конфликта указаний и срыва работ.

02

Ограничение — за каждым управленцем должно быть закреплено определённое число сотрудников, подчиняющихся этому руководителю.

03

Соотношение обязанностей, прав и ответственности — нельзя назначать работника ответственным за те сферы деятельности, которые не входят в его компетенцию.

04

Специфические задачи — компетентным лицам. Линейные сотрудники всегда лучше знают детали того или иного бизнес-процесса, поэтому разумнее передавать полномочия, связанные непосредственно с производством, профессионалу, чем управляющему высшего звена.

05

Гласность, информированность — коллектив должен чётко знать, кто из сотрудников какими полномочиями наделён, где начинаются и заканчиваются границы ответственности различных должностей.

06

Корректная постановка задач — необходимо чётко прописывать все шаги, не забывая убедиться, что работник понял порядок и смысл действий.

**Процесс делегирования
должен учитывать уровни
полномочий, которые также
необходимо доводить до
сведения сотрудника:**

01

STEP

Чёткое следование букве инструкции — выполнение исключительно обозначенных действий, отсутствие самостоятельности; при возникновении нестандартных ситуаций работник запрашивает у руководителя дополнительные указания

Жёсткий контроль — работник имеет право выбора между несколькими способами выполнения поставленных задач, однако обязан согласовать своё решение с руководством

02

STEP

03

STEP

Рекомендательный характер инструктирования — сотрудник имеет право выйти за рамки полученных советов, если понимает, что это поможет выполнить работу быстрее или лучше

Свобода действий и отчётность — делегат сам выработывает подходящий план действий и осуществляет поставленные задачи, регулярно отчитываясь непосредственному начальству

04

STEP

05

STEP

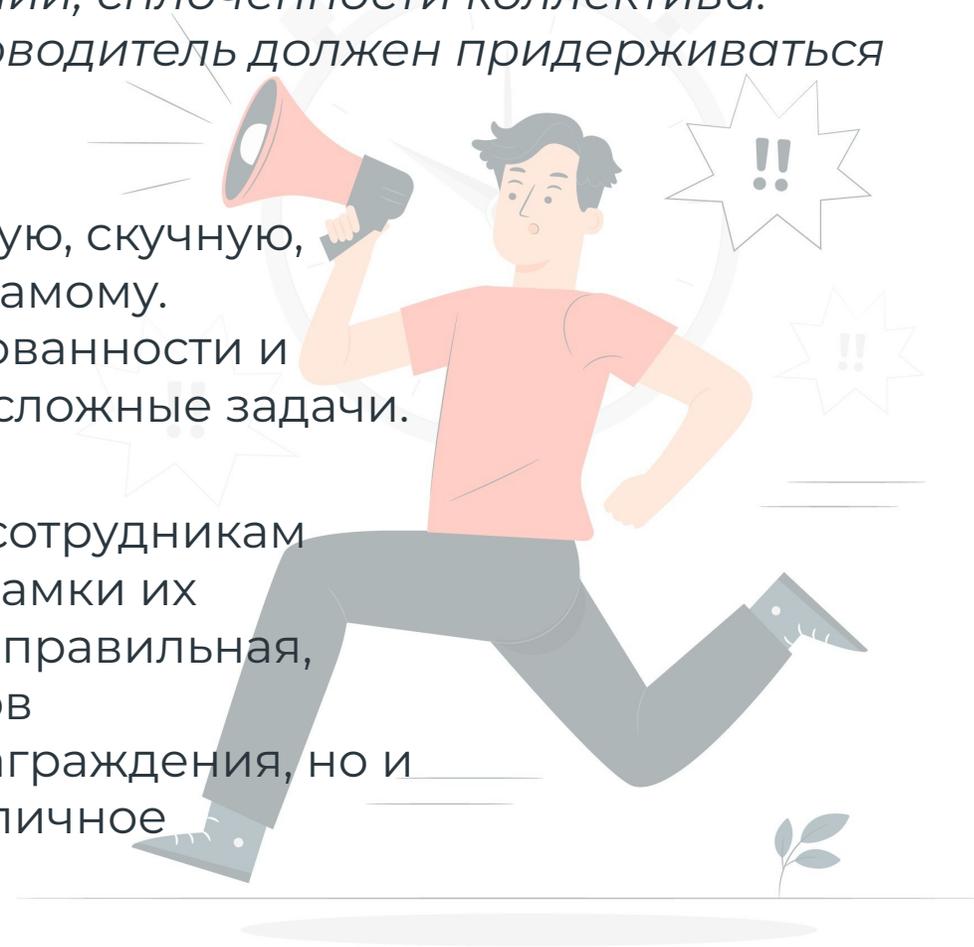
Полная свобода — высший уровень делегирования предполагает, что руководство осуществляет лишь общий контроль за процессом, зачастую не ограничивая сотрудника даже сроками завершения работ.

Методы делегирования полномочий

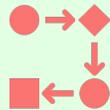
Методики передачи ответственности могут носить разный характер, в зависимости от индивидуальных особенностей предприятия: нюансов корпоративной культуры и этики, многочисленности уровней и подразделений, сплочённости коллектива. Однако, независимо от текущей обстановки, руководитель должен придерживаться некоторых общих правил.

НЕЛЬЗЯ передавать подчинённым только черновую, скучную, рутинную работу, которую не хочется выполнять самому. Подобный подход плохо сказывается на мотивированности и качестве кадров: работники не учатся выполнять сложные задачи.

Необходимо хотя бы время от времени поручать сотрудникам интересные, творческие задания, выходящие за рамки их ежедневного функционала. К слову, о мотивации: правильная, эффективная система мотивирования сотрудников подразумевает не только денежные методы вознаграждения, но и нематериальные поощрения: благодарность, публичное признание заслуг, дополнительный отгул и т. п.



Этапы делегирования



Постановка задачи: индивидуальное задание подробно проговаривается по пунктам, формулируется конечный результат, подчёркивается важность данной работы как для самого сотрудника, так и для компании в целом.



Сотруднику или команде выделяются инструменты и другие необходимые для выполнения полученной задачи ресурсы.



Формулируются обязательства сотрудников по выполнению порученного задания.

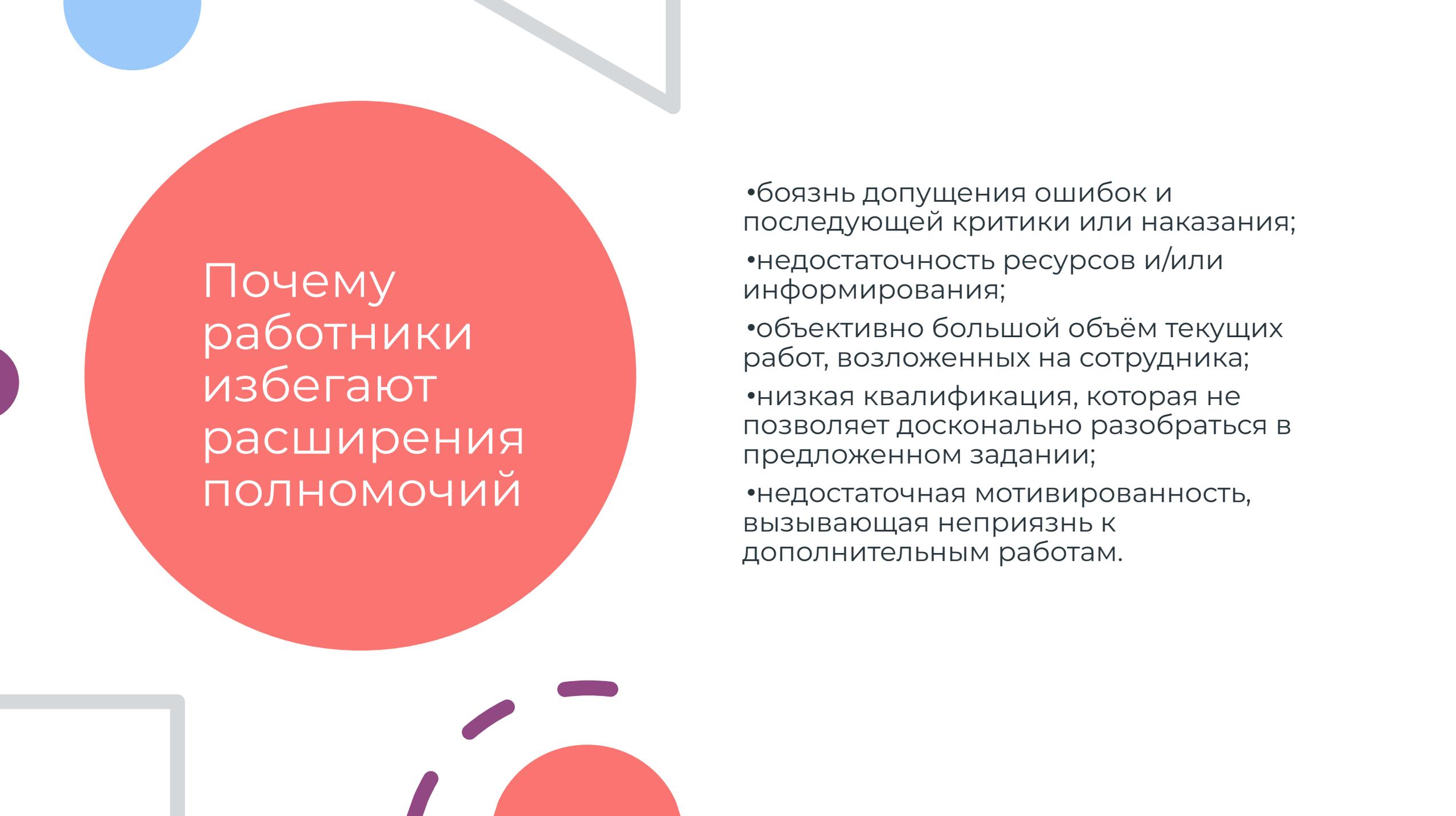


Производится контроль и корректировка процесса работы в необходимых объёмах.

Другие распространённые ошибки делегирования:

- отказ от применения обратной связи — нельзя полностью устраняться от контроля над процессом: необходимо проверять промежуточные результаты, принимать во внимание замечания или предложения исполнителя;
- ярко выраженное недовольство процессом — конструктивная критика является прекрасным способом поднять эффективность, однако не стоит выражать негативное отношение к текущей ситуации (а уж тем более, к личным качествам делегата), если у вас нет конкретных предложений по её улучшению;
- делегирование группы должно сопровождаться чётким распределением ответственности между членами команды;
- неточная, неполная или излишне объёмная, путающая работника, формулировка задания.

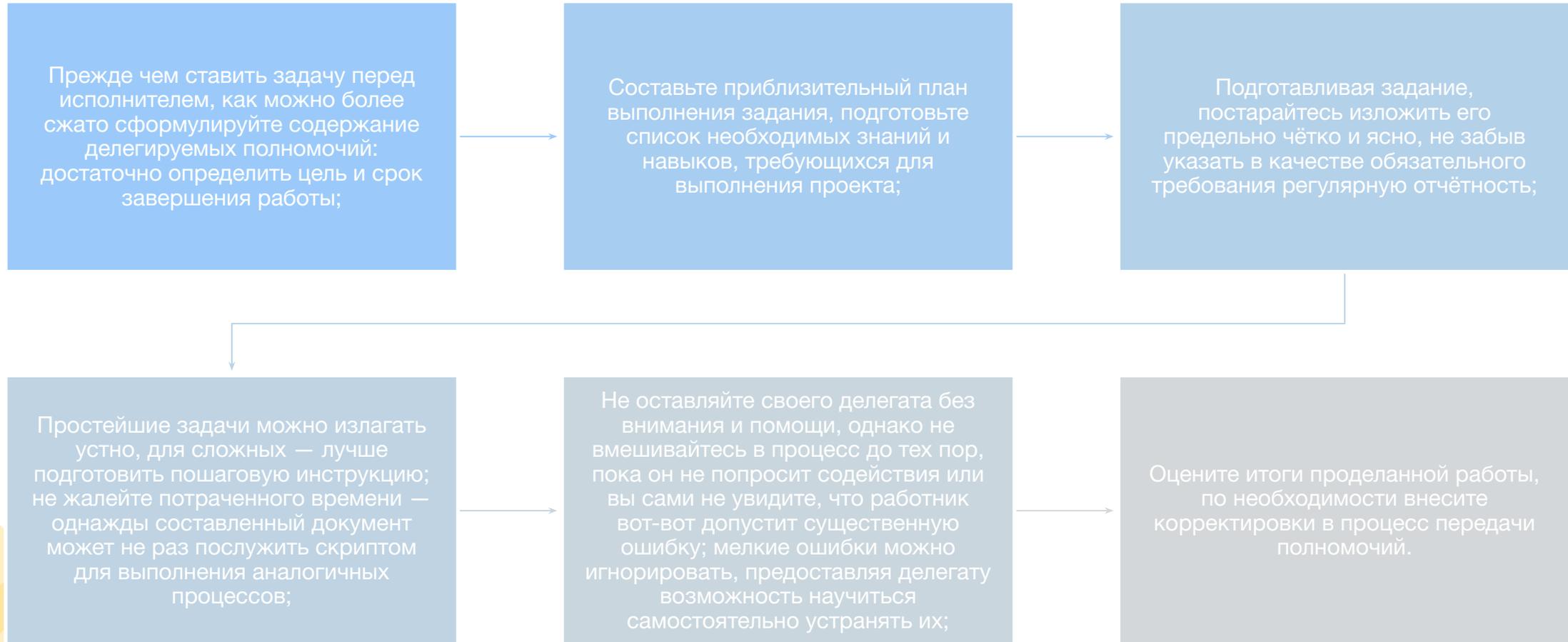




Почему работники избегают расширения полномочий

- боязнь допущения ошибок и последующей критики или наказания;
- недостаточность ресурсов и/или информирования;
- объективно большой объём текущих работ, возложенных на сотрудника;
- низкая квалификация, которая не позволяет досконально разобраться в предложенном задании;
- недостаточная мотивированность, вызывающая неприязнь к дополнительным работам.

Как грамотно делегировать полномочия:



Какие функции нельзя передавать подчинённым

- Постановка генеральных целей;
- Поддержание и развитие системы мотивации;
- Задачи исключительной важности, с повышенной степенью риска, нестандартные или конфиденциальные вопросы;
- Контроль результатов важных процессов;
- Срочные задачи, не оставляющие времени на объяснения.

*Хороший управленец
временем* — это не тот, кто способен заменить любого из своих подчинённых или готов круглосуточно не покидать рабочего места. Грамотный менеджер назначает соответствующие поощрения за дополнительный труд, используя делегирование как полезный инструмент, выявляющий способности сотрудников, наилучшим образом распределяющий нагрузку. Ведь одно из правил делегирования гласит: ставить задачу нужно не тому, кто этого хочет, а тому, у кого есть способности, знания и мотивация для её выполнения.

