

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

Секреты эффективного делегирования

**(теоретический и практический блоки
в рамках курса «Управление персоналом»)**

Рекомендовано научно-методическим советом
Донецкого республиканского центра
повышения квалификации работников органов
государственной власти, органов местного
самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций
(протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-
методическое пособие для слушателей
системы подготовки, переподготовки и
повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Рецензент:

Ильина Татьяна Борисовна, доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета.

Секреты эффективного делегирования (теоретический и практический блоки в рамках курса «Управление персоналом») / сост. С.П. Малеваная, И.Г. Родченко; под ред. С.Н. Малахай/ Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. - 34 с.

Методическое пособие ориентировано на слушателей системы переподготовки и повышения квалификации госслужащих. Раскрывает вопросы и практические рекомендации относительно эффективной презентации себя, своей точки зрения в рамках деловой коммуникации.

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций,
2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Факторы нежелания делегировать	8
1.2. Что необходимо делегировать	9
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ: проверка делегирования с помощью общего списка	11
3. РУКОВОДИТЕЛЬ - ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - ПОДЧИНЕННЫЕ	14
4. КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ: ЦИКЛ ВЫДАЧИ ПОРУЧЕНИЙ	18
4.1. Этапы делегирования	18
4.2. Методы контроля/мониторинга	21
4.3. Поощрение сотрудников к вкладу в общее дело и к обязательности	22
ТЕСТЫ, ЗАДАЧИ И СИТУАЦИИ	24
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	24
ТЕСТЫ МНОЖЕСТВЕННОГО ВЫБОРА	24
Практическое упражнение: Сколько стоит ваше время?	27
Задание на проверку делегирования	28
ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ МНОЖЕСТВЕННОГО ВЫБОРА	29
ГЛОССАРИЙ	31
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	33

СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ



*Управлять, значит добиваться
результатов за счет организации
работы других людей*
Дерек Раунтри

Цели: усвоение знаний сущности делегирования как способа поручения заданий в системе управления персоналом, изучение предмета и объектов делегирования, этапов делегирования, знакомство с практическими методами осуществления делегирования.

1. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Эффективность управления организацией зависит как от собственных способностей руководителя, так и от усилий подчиненных. Степень усилий подчиненных отражает умение руководителя гармонично построить и использовать профессиональные способности и время каждого работающего сотрудника для получения результата.

Пример. Сергей заступил на должность начальника отдела разработки новой продукции в мелкой производственной компании, он унаследовал от своего предшественника сотрудников, которых тот называл "невыносимыми". Сергей рассказывал:



"Мой предшественник обвинял во всех проблемах отдела сотрудников. Да, на тот момент так оно и было. Сроки постоянно срывались, кучи документов росли на столах, но, когда я побеседовал со всеми, выяснилось, что настоящим виновником был довольно либеральный стиль управления моего предшественника. Он не выдавал заданий, редко общался с сотрудниками, поэтому те не имели ни малейшего представления о приоритетах или о том, чего от них хотят. Кроме того, начальник и не пытался понять, в чем состояли их способности, или что они могли делать.

Он придерживался философии "что видишь, то и получаешь". Но, очевидно, видел слишком мало, а получал и того меньше. Мне кажется, правильная линия — "что даешь, то и получаешь". И вот уже в прошлом месяце эти "невыносимые" сотрудники получили самый высокий в компании рейтинг по производительности труда".

Этот пример отражает результативность общения и взаимодействия, которые лежат в основе эффективных отношений между руководителем и подчиненными.

! Если ваши сотрудники понимают, каким образом труд каждого из них отражается на работе группы, и дружно стремятся к взаимной выгоде всех, то результат их усилий становится больше суммы составляющих.

Признаки неэффективного делегирования

Частое появление двух или более приведенных ниже показателей указывает, что необходимо эффективнее управлять персоналом:

- Вас часто отвлекают сотрудники, когда хотят получить руководящие указания, инструкции или разъяснения.
- Вечно переполненный лоток "в работу".
- Часто по вечерам, на выходные и праздники вы берете домой полный портфель документов.
- Вы берете на себя слишком много задач, потому что выполняете их лучше других.
- Тенденция опережать персонал, "действовать через их голову".
- Слишком большой объем делегирования в обратном направлении: сотрудники передают задачи вам.
- Часто приходится переделывать задания сотрудников, потому что они выполнены неудовлетворительно.
- Сотрудники периодически срывают или сдвигают сроки — часто приходится доделывать работу в последнюю минуту в авральном порядке.
- Тенденция отрывать людей от работы, "чтобы посмотреть, как идут дела", особенно в области своей прежней специальности.

- Строгий надзор за порядком на столах сотрудников и другими частностями
- Стычки на почве "привилегий" и положения.
- Напряженная атмосфера, низкий моральный дух, высокая текучесть кадров, проявления характера с вашей стороны или со стороны сотрудников.

СЕКРЕТЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Практическая ситуация: Секреты эффективного делегирования

Дмитрию Владимировичу, старшему менеджеру технической компании, срочный курс по личной организованности казался назревшей необходимостью. Стопка бумаг в его лотке входящей документации выросла до таких размеров, что стала крениться набок, как Пизанская башня. Его рабочее время было разорвано на короткие отрезки, потому что постоянно отвлекали сотрудники, и, чтобы справиться с объемом работ, он часто трудился по вечерам и в выходные, унося домой пухлый портфель. Но еще большее беспокойство доставляла ему идущая резко вверх кривая текучести кадров. Только за последний год от Рона ушло пять лучших сотрудников.



Хотя ему и не удалось разглядеть связи между этими симптомами, его проблема заключалась не столько в отсутствии самоорганизации, сколько в неправильном руководстве сотрудниками, — или, выражаясь конкретнее, в боязни делегирования. Он испытывал общее для всех менеджеров нежелание ослаблять контроль над своей вотчиной. Многие материалы из его лотка входящих документов следовало передать кому-то другому, и работа по вечерам, а также по выходным была не так связана с напористостью и амбициями, как с его неспособностью выпустить из рук многие проекты. Когда же он делегировал кому-нибудь работу, то указания были настолько

<i>расплывчатых, что сотрудникам приходилось часто обращаться к нему за более подробными инструкциями. Поэтому многие из них уходили в другие организации в поисках более стимулирующей и творческой работы.</i>	
--	--

1.1. Факторы нежелания делегировать

■ Самым распространенным является синдром *"Я сделаю это сам, никто не сможет сделать все лучше меня"*. Возможно, вы и можете выполнить большую часть работы эффективнее других, но разве это самое лучшее приложение вашего времени? Обязательно есть кто-то другой, кто может выполнить работу на приемлемом уровне или кого можно научить делать ее так же хорошо или даже лучше, чем вы. Снимите с себя венец мученика — поставьте вопрос так: *"Что важнее — чтобы я сделал работу или чтобы работа была сделана?"*.

■ Следующим фактором является тенденция ставить знак равенства между делегированием и сложением с себя ответственности. Используя эффективные методы контроля исполнения, можно реально сохранять централизованное управление и подотчетность.

Эффективный руководитель — это тот, кто активно стремится развивать навыки своих подчиненных; щедрое делегирование работы, стимулом в которой является сложность, дает ключ к установлению хороших отношений между руководителем и его подчиненными.

Делегирование не только освобождает время, позволяя сконцентрироваться на кратко- и долгосрочных целях, но может оказаться решающим фактором в ситуации сохранения или потери компетентных сотрудников. По данным некоторых исследований, оплата труда не является

главной причиной верности людей своей работе. Удерживает их, скорее, возможность учиться, совершенствовать свои профессиональные навыки и заниматься делом, которое приносит им удовлетворение в личном плане. Более того, без делегирования общий объем подконтрольных вам работ ограничивается лишь тем, что лично вы, один, можете выполнить.

!. Делегирование — это не просто средство повышения производительности, но и средство реального ее приумножения — на одну треть или более.

1.2. Что необходимо делегировать

Точный характер задач, которые можно поручить кому-то, варьируется в зависимости от вашей должности и служебных обязанностей.

Есть одно практическое правило, выработанное одним из менеджеров: *"Я могу сделать на 20 процентов больше, если буду заниматься тем, что умею лучше всего. Я оцениваю каждый новый пункт общего списка и каждый новый материал из лотка "В работу" по шкале от 1 до 10 в зависимости от того, в какой мере он отвечает моим сильным сторонам. Потом работаю лишь с позициями, получившими оценку выше 7. Остальные я делегирую или нахожу специалиста сторонней организации, кто может справиться с ними лучше, чем я".*

Существует три способа, определяющих направленность делегирования:

- организовать делегирование по задачам;
- по направлениям деятельности;
- целям.

Делегирование задач. Подчиненным поручают выполнить конкретные задачи или подзадачи: переписать отчет, провести исследования для проекта, разработать новую брошюру.

Делегирование направлений деятельности включает группу задач, связанных с одним конкретным видом деятельности, со сбытом, исследованиями или кадровыми вопросами.

Пример, менеджер в одной страховой компании делит свои обязанности на несколько функциональных сфер и делегирует каждую из них одному из своих заместителей. Ежемесячно они представляют служебные записки, изложенные "в телеграфном стиле", с уточнением своей деятельности, на которые он на них отвечает лишь при появлении проблем. После этого назначаются еженедельные собрания сотрудников для обсуждения существенных моментов и долгосрочного планирования.



Делегирование целей связано с разными задачами, необходимыми для достижения конкретной цели: повышения объема продаж на 10 процентов, освоения новых рынков, роста производительности.

Одна компания разработала любопытный способ делегирования, ориентированного на цели. Первые лица и подчиненные встречаются, чтобы обсудить и принять решение по конкретным целям — например, по поводу открытия нового отдела сбыта или налаживания контактов с новой технической компанией. Каждая цель выражается в определенном количестве баллов, а они имеют денежный эквивалент. Затем цели делегируют соответствующим сотрудникам, ответственным за весь блок работы, которые могут, в свою очередь, делегировать подзадачи. В установленное время вся группа просматривает цели и вносит необходимые изменения.



2. ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ: проверка делегирования с помощью общего списка

Эффективным способом расширения своих представлений о возможностях делегирования является **проверка общего списка "на делегирование"**. Запишите все задачи общего списка, оставшиеся невыполненными (в том числе и подзадачи более крупных работ), в три колонки: то, что можно полностью передать другим; те, которые можно выполнять совместно с кем-нибудь или частично передать другим; и задачи, которые можете выполнить только вы. Затем проанализируйте записи каждой колонки, начиная с колонки "личные задачи".

Проводите такой анализ общего списка раз в месяц, пока делегирование не войдет в привычку. Помочь в определении, какие задачи следует делегировать, может и такое упражнение: представьте себе, что вы уезжаете в командировку на две недели. Кому бы вы передали проекты и поручили работать с документами из лотка "В работу"? Выберите подходящих лиц для передачи им дел, а затем раздайте поручения.

Проверка делегирования

Личные задачи	Совместно решаемые задачи	Задачи, переданные на исполнение
Задачи, которые вы выполняете сами, должны отражать ваши способности и приоритеты, иметь высокую отдачу и доставлять удовольствие. По каждому заданию, которое, на ваш взгляд, нельзя поручить никому, укажите причину. Проверьте каждую задачу столбца "личные" на следующие отрицательные показатели	Отдельные части задач можно перераспределить или выполнять совместно с кем-нибудь.	На исполнение следует передавать такие задачи:
• <i>"Я выполняю задачу сам, потому что никто не умеет выполнять эту работу лучше меня"</i>. Способности ваших сотрудников — ваш капитал. Кого вы могли бы найти или обучить выполнять работу на приемлемом уровне или лучше? • <i>Находитесь во власти своей прошлой трудовой жизни, например, став менеджером по сбыту, продолжаете заниматься привычной работой продавца.</i> Передавая "привычные" обязанности своим подчиненным, вы открываете им больший простор для роста и растете сами. • <i>Несущественные задачи.</i> Диктовка ответов на типовые запросы принадлежит к числу задач, которые следует выполнять помощнику (секретарю).	• <i>Составление черновика.</i> Надиктуйте ключевые идеи подчиненному, который напишет черновик отчета. • <i>Редактирование/корректурa.</i> Набросайте черновик отчета, служебной записки или проспекта, чтобы другой человек отредактировал, дополнил или отшлифовал его. • <i>Отбор.</i> Попросите сотрудников подобрать материалы, представляющие для вас интерес. Например, директор службы профессионального обучения банковских служащих попросил своих инструкторов выбрать самые интересные работы обучающихся по теме "Кредитование". Из них он выбрал три и направил в кредитный департамент.	✓ Задачи, не связанные с вашими сильными сторонами. ✓ Задачи, не соответствующие больше вашему нынешнему служебному положению. ✓ Задачи, не связанные с основными модулями. ✓ Задачи, которые может выполнить младший по должности сотрудник, либо выполнению которых этого сотрудника можно научить. ✓ Задачи, относящиеся к специализации других сотрудников, будь то штатный работник организации или консультант со стороны. ! Совет. Определите повторяющиеся задачи (запрос материалов, информации, прайсов и т. п.), которые можно передать кому-нибудь на постоянное исполнение.

• <i>Задачи остаются невыполненными по прошествии времени.</i> Первый заслон для откладывания исполнения — найти кого-то другого, кто сделает работу. .	• <i>Сегментирование.</i> Структурируйте весь проект, а затем поручите отдельные части сотрудникам. • <i>Обобщение.</i> Кратко обобщите длинные отчеты в виде выводов и отметьте заинтересовавшие вас материалы. Попросите сотрудников предоставить материалы "для выбора" с перечислением факторов и обзором альтернатив, чтобы обосновать положительный или отрицательный ответ. • <i>Рекомендация.</i> Сотрудники подают вам предложения и указывают на проблемы вместе со своими решениями и рекомендациями. Верните сообщения о проблемах, представленные подчиненными без предложения решений, с резолюцией типа "Рекомендуйте образ действий и давайте обсудим" или "Пожалуйста, разберитесь и доложите". • <i>Исследования /вводная информация.</i> Поручите собрать сопроводительные данные, например, статистику, документацию, предысторию.	
--	--	--

3. РУКОВОДИТЕЛЬ - ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - ПОДЧИНЕННЫЕ

➤ Кому делегировать?

Основное правило делегирования: поручайте задания младшему сотруднику, обладающему навыками и имеющему служебное положение, необходимое для успешного выполнения работы. Если ни один из сотрудников не соответствует этим критериям, найдите или обучите кого-нибудь.

Данное правило основано на простом экономическом расчете: если задачу может выполнить человек с меньшей зарплатой, зачем отнимать время и энергию у более высокооплачиваемого квалифицированного специалиста? В то же время от сотрудников потребуются максимальная мобилизация способностей и таланта. Что касается руководителя, делегирование предполагает, что он должен научиться устанавливать соответствие между профессиональными навыками и задачами, — выбирать подходящих людей для работы и подходящую работу для людей.

Рекомендуется руководителю следовать основным "указателям":

1. *Научится распознавать познавательные способности подчиненных, лежащие в основе различных направлений деятельности.*

Например, общительный, открытый человек, вероятнее всего, станет хорошим продавцом; терпеливый человек, который может упростить абстрактные концепции, бывает подходящим кандидатом для работы по профессиональному обучению. Сотрудник, способный видеть "укрупненную картину" — аналитик по своей природе, — очевидно, станет грамотным плановиком. В высшей степени организованный человек может быть логическим кандидатом на выполнение производственных заданий.

2. Определять сильные и слабые стороны своих сотрудников и свои собственные.

Выясните, на что способен каждый человек. Будьте готовы — без наказания или переживаний — забрать работу у одного сотрудника и передать ее другому после того, как первый сотрудник проявил свои способности.

! Проверка возможностей подчиненных путем подключения их к участию в разнообразных проектах разной степени сложности — вот единственный способ узнать их способности.

3. Скоординировать навыки и умения каждого сотрудника, включая и свои собственные, чтобы подчиненные могли дополнять и компенсировать недостатки своих коллег.

Процесс создания этого единства, в котором элементы взаимно дополняют друг друга, напоминает составление картинки — пазла: ваши представления о сильных и слабых сторонах сотрудников определяют "подходит" ли "кусочек" на данное место. Первоклассному аналитику, разрабатывающему превосходные планы-графики, может понадобиться партнер, чьи навыки работы с людьми позволяют мобилизовать персонал для соблюдения установленных планом сроков.

4. Рассматривать возможность делегирования работы лицам, не работающим у вас в подчинении.

Если вы задействовали все имеющиеся ресурсы, ищите коллег, где только можно. Стремитесь привлечь к проекту их узкоспециальные знания, предлагая взамен свои услуги. В соответствующих случаях передавайте работу своему шефу.

<i>Если у вас есть склонность сильно рассчитывать на конкретного подчиненного, поручая ему особо ответственные задачи, может</i>	
--	--

наступить такой момент, когда вы фактически переведете его на работу более высокого уровня. Например, молодой коллега проявил себя специалистом по сопровождению крупных проектов до их завершения и стал де-факто руководителем проектов. И хотя в принципе это неплохо, серьезность работы может превратиться в проблему, когда появится несоответствие между должностью и вознаграждением, с одной стороны, и более ответственным положением — с другой. Если невозможно повысить в должности сотрудника, ограничьте делегируемые задачи определенными рамками, чтобы не создавать серьезного несоответствия между должностью и ответственностью.



5. Рассматривать возможности привлечения услуг сторонних организаций и лиц.

Если никто из "своих" не подходит для выполнения работы, нанимайте специалистов-профессионалов.

При выполнении крупных работ проведите интервью с тремя или четырьмя фирмами или консультантами. Попросите их предоставить подробные сведения о работах, которые они выполнили в прошлом. Получите рекомендации и проверьте их. Сообщите, чего конкретно хотите и ждете от них. Консультанты, в свою очередь, должны побеседовать с вами, чтобы определить масштаб вашей деятельности и то, что они должны сделать. Остерегайтесь консультантов, которые наперед знают решения, даже не приступив к работе. Серьезных претендентов просите подавать предложения в письменном виде. В этом предложении должны быть:

- *Цель.* В предложении следует сформулировать цель: увеличить товарооборот, повысить производительность и т.д. Должен быть четко очерчен объем работ — анализ плюс рекомендации, внедрение и т. п.

- *Структура.* Крупные задачи следует разделить на этапы или "промежуточные цели". В предложении должна быть описана программа работ

по каждому этапу: конкретные задачи и процедуры, сколько дней займет выполнение, фамилии и должности лиц старшего уровня.

- *Примечание.* Вы должны регулярно проверять ход работ вместе с консультантом с целью предупреждения нестыковок или неприятных сюрпризов.

- *Оплата работ.*

- *Внедрение и доработка.* Некоторые клиенты платят своим консультантам предварительный гонорар в период после реализации утвержденных рекомендаций, чтобы консультанта можно было вызвать в любой момент для устранения возникших проблем или для проведения периодической проверки.

- *Отношения между консультантом и сотрудниками.* Заручитесь готовностью каждого своего подчиненного, который будет работать вместе с консультантом, к сотрудничеству с ним. Четко объясните, чего вы хотите добиться, выполняя эту работу, и, если сможете честно говорить об этом, нейтрализуйте опасения сотрудников по поводу возможной реорганизации (увольнение, понижение в должности, перераспределение обязанностей и проч.). Расскажите им, на какие вопросы они должны будут отвечать, сколько времени надо уделять консультанту, каков круг его полномочий и к кому обращаться в проблемных ситуациях.

Один менеджер разослал своим сотрудникам служебную записку следующего содержания: В четверг, 24 мая, с 10.00 до 18.00 в нашем офисе будут работать профессиональные консультанты. Их наняли для того, чтобы проконсультировать меня, как использовать площади и офисное оборудование в преддверии переезда в новые помещения. Ввиду того, что я хотел бы предусмотреть все возможные проблемы, прошу каждого из вас приступить к анализу любых конкретных трудностей или ситуаций, встречающихся в работе, и положить списки мне на стол 23 мая к 17,00.



Поручите одному менеджеру ежедневно поддерживать связь с консультантом. Этот же человек пусть решает и любые кадровые проблемы. Кроме того, организуйте еженедельные встречи с консультантом для его отчета о проделанной работе. Попросите всех менеджеров, на которых отразилась данная работа, оценить сводный отчет.

4. КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ: ЦИКЛ ВЫДАЧИ ПОРУЧЕНИЙ

Выдача человеку указаний о том, что ему надлежит сделать, — тонкое искусство. Неопределенный, нерешительный тон или, наоборот, приказной могут привести к недостаточному руководству, с одной стороны, и к трениям и сопротивлению — с другой. По словам Эдвина Блисса, специалиста по распределению времени [6], "ключевым словом для делегирования является доверие. При делегировании вы доверяете вопрос целиком другому человеку и предоставляете ему достаточные полномочия для принятия необходимых решений. Это совсем не то же самое, что сказать: "Делать то, что я говорю".

4.1. Этапы делегирования

1. Определение задания: его назначение, важность, сроки и объем ответственности лица, которому его поручают.

Боязнь показаться глупым или отнимать у шефа время многочисленными вопросами побуждает многих сотрудников помалкивать, поэтому ответственность за разъяснение лежит на вас как руководителе. Если ваши подчиненные регулярно делают больше/меньше, чем положено, или вообще не то, что от них требуется, вероятнее всего, они не знают, что им делать. Чего именно вы хотите? Зачем вам это нужно? В каком виде и к какому сроку это должно быть готово? Чего вы не хотите? Устанавливая цели, сроки, рамки задания, будьте максимально конкретным, чтобы подчиненные могли решить, как им организовать собственное время и определить приоритеты. Когда речь идет о неоднозначном или сложном проекте, попросите своего



<i>подчиненного повторить задание и продублируйте устные инструкции служебной запиской.</i> <i>При любой возможности просите сотрудников устанавливать собственные сроки исполнения. Временные рамки, которые люди устанавливают сами, считаются справедливыми, и с большей вероятностью будут соблюдаться. Если вы перепоручаете задание, выданное вам, поставьте подчиненному срок, наступающий за несколько дней до вашего. Неплохо также, в особенности при работе с младшими по должности, попросить подчиненного бегло просмотреть задание и рассказать, с чего он собирается начинать выполнение. Один адвокат ставил перед своими сотрудниками задачу "быстро набросать вчерне примерный план, чтобы я был уверен, что они идут верным путем". Такая процедура выборочного контроля защитит вас от неприятных сюрпризов, когда у вас есть готовый, но никому не нужный продукт.</i>	
---	--

2. Предоставление необходимых полномочий, ресурсов и поддержки.

Поручая задание подчиненному, руководителю необходимо выяснить следующие моменты:

- располагают ли подчиненные полномочиями принимать решения, делегировать работу другим, делать все, что потребуется для выполнения поставленной задачи?
- какая помощь требуется от руководителя, чтобы задание было выполнено эффективно?
- когда понадобится такая помощь, как руководитель должен оказать ее и в какой форме?
- четкое выяснение объемов полномочия исполнителя. Здесь существует несколько возможностей:
 - Подчиненный пользуется всей полнотой власти принимать решения, не советуясь с шефом.
 - Подчиненный принимает решение, но сообщает о нем шефу и остальным причастным лицам во избежание любых сюрпризов или неожиданных осложнений.

- Подчиненный рекомендует окончательное решение, которое должен утвердить шеф.
- Подчиненный представляет шефу возможные альтернативы, шеф принимает решение.
- Подчиненный представляет соответствующую информацию, из которой шеф выбирает возможные альтернативы. Затем шеф, проведя консультации с подчиненным, принимает окончательное решение.

3. Делегирование для получения результата.

- главным фактором является подотчетность: установите строгие стандарты и сообщите сотрудникам, что они отвечают за их соблюдение;
- по-настоящему откликайтесь на результаты работы своих подчиненных и знакомьте их со своим мнением о ней, чтобы они знали, чего стоят;
- предоставляйте сотрудникам определенную возможность выполнять проекты по-своему,
- не путайте тактику с целями — устанавливайте стандарты на результаты, но не на методы;
- не принимайте решение через голову своих подчиненных, используйте возможность показать, как можно справиться с задачей.

! Каждый сотрудник работает по-своему, и все они хотят показать, насколько хорошо могут сделать это тем методом, которым привыкли работать. Функция руководителя состоит в том, чтобы анализировать результаты, а не пытаться проконтролировать процесс выполнения работы.

4. Проверять ход выполнения и следить за процессом.

- устанавливайте сроки и определяйте ритм или темп работы компании, следя за тем, чтобы решения принимались быстро, а задачи решались оперативно;
- в обычных условиях контролируйте работу подчиненных с помощью ежедневника, файла данных, отнесенных к определенной дате и/или папок с делами, порученными другим сотрудникам.

4.2. Методы контроля/мониторинга

Возможно применение следующих систем мониторинга:

Журнал контроля заданий (табл. 2).

Таблица 2.

Лист общих заданий

Дата	Задание	Кому выдано	Срок	Отставание от графика	Кем выполнено

Такой журнал служит также готовым источником данных для оценки производительности работы и позволяет следить за тем, чтобы сотрудников отмечали за хорошую работу.

Формы учета работ. Данный метод, выстроенный на концепции контрольного списка, подходит для любого проекта, состоящего из стандартных подзадач, которые раздают нескольким сотрудникам (табл. 3).

Таблица 3.

Форма учета работ

№	Вид задания / подзадачи	Фамилия и должность исполнителя	Срок исполнения

Настенные календари. Пользуясь для каждого сотрудника маркером отдельного цвета, на календаре отмечать сроки выполнения заданий.

Собрания сотрудников. Если у вас в непосредственном подчинении находится небольшое количество сотрудников (до 10), есть целесообразность проводить детальные собрания по планированию. Если численность подчиненных больше 10 - короткие совещания по планированию с докладами о ключевых проектах и с расстановкой приоритетов.

<i>В агентстве по продаже авиабилетов билетов приняли решение проводить каждую неделю по два собрания сотрудников: одно было посвящено мозговым штурмам и планированию работы, а другое предназначалось для более структурированного разбора и контроля исполнения.</i>	
---	---

Преимущество метода. Каждый человек узнает, чем занимаются другие, и сотрудники, как правило, реже отвлекают вас и своих коллег от работы, поскольку могут отложить свои вопросы или проблемы до собрания.

4.3. Поощрение сотрудников к вкладу в общее дело и к обязательности

Чрезвычайно важным аспектом эффективного делегирования является побуждение подчиненных к творческому отношению к своей работе и проявлению инициативы.

Мартин Эделстон, издатель Boardroom Reports и Bottom Line Personal [6] разработал чрезвычайно эффективную систему, заставляющую сотрудников высказывать идеи и воспитывающую в них обязательность. Он называет эту систему "внутренние возможности".

Это простая система, в которой всех сотрудников просят вносить каждый месяц не менее четырех предложений по улучшению работы. Идеи могут быть самыми разными — от предложения секретаря придвинуть картотеку ближе к ее столу, что позволит сэкономить 15 минут в день (практически 8 рабочих дней в год), которые она тратит на хождения, до предложения о том, как изменить процессы рассылки, что даст экономию компании.

Эделстон обнаружил, что редкая "крупная" идея решает дело, а скорее поток, в который месяц за месяцем вливаются "мелкие". Он понял, что такой подход, когда каждый непрерывно думает об улучшении, радикально изменил образ мысли сотрудников и их отношение к работе.

ТЕСТЫ, ЗАДАЧИ И СИТУАЦИИ

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Что собой представляет делегирования как метод управления персоналом?
2. Какие признаки свидетельствуют о необходимости применения делегирования?
3. Какие существуют направления делегирования? Охарактеризуйте их.
4. Какие характеристики подчиненных необходимо учитывать при передаче полномочий?
5. Охарактеризуйте основные этапы делегирования.
6. Перечислите методы контроля/мониторинга работы подчиненных.

ТЕСТЫ МНОЖЕСТВЕННОГО ВЫБОРА

Секреты эффективного делегирования

(Необходимо выбрать два правильных ответа)

1. **Назовите факторы, которые свидетельствуют об эффективности управления персоналом:**
 - a. выполнение производственных заданий в срок
 - b. ненормированность рабочего дня
 - c. высокая текучесть кадров
 - d. передача заданий от сотрудника к сотруднику
 - e. распределение производственных заданий в соответствии с трудовыми функциями
2. **Руководители с каким стилем управления наименее склонны к делегированию:**
 - a. авторитарным
 - b. смешанным
 - c. демократическим
 - d. либеральным
 - e. ситуационным

3. **Задачи, которые можно и желательно передать другим на исполнение:**
- a. задачи, относящиеся к специализации других сотрудников
 - b. задачи, связанные с Вашими сильными сторонами
 - c. задачи, выполнению которых сложно научить младшего по должности сотрудника
 - d. задачи, не соответствующие больше Вашему нынешнему служебному положению
 - e. задачи, связанные с Вашим профессиональным опытом и компетенцией
4. **Какие виды работ предпочтительны для совместного выполнения?**
- a. составление черновика хода работы
 - b. подбор материалов для формирования отчета
 - c. проверка степени выполнения плана
 - d. координация деятельности сотрудников (подчиненных)
 - e. написание еженедельных отчетов о проделанной работе подчиненными
5. **К факторам нежелания делегирования заданий относятся:**
- a. уверенность в безответственности своих подчиненных
 - b. тенденция приравнивать делегирование со сложением с себя ответственности
 - c. наличие свободного времени
 - d. синдром: «Никто не сможет все сделать лучше меня»
 - e. низкий уровень профессионализма подчиненных
6. **Каких способов, определяющих направленность делегирования, не существует?**
- a. организация делегирования по задачам
 - b. организация делегирования по целям
 - c. организация делегирования по степени развития способностей подчиненных
 - d. организация делегирования по времени возникновения проблемы
 - e. организация делегирования по направлениям деятельности
7. **Делегирование предполагает, что руководитель умеет устанавливать соответствие между профессиональными навыками и задачами, т.е. выбирать:**
- a. подходящее время для работы
 - b. подходящую работу для себя
 - c. подходящих людей для работы
 - d. подходящую работу для людей
 - e. подходящие условия для работы людей

8. **При определении человека, которому будет делегирована задача, следует учитывать:**
- a. его способности
 - b. его конфликтность
 - c. его сильные и слабые стороны
 - d. его социальный статус в коллективе
 - e. его личное отношение к руководителю
9. **Каких этапов делегирования не существует?**
- a. обсуждение размера денежного вознаграждения
 - b. определение задания
 - c. предоставление необходимых полномочий, ресурсов и поддержки
 - d. составление ежедневного отчета о проделанной работе
 - e. проверка хода выполнения, наблюдение за процессом
10. **Важным аспектом эффективного делегирования является побуждение подчиненных к:**
- a. конкуренции между собой
 - b. творческому отношению к своей работе
 - c. отзывчивости
 - d. исполнительности
 - e. проявлению инициативы

Практическое упражнение: Сколько стоит ваше время?

Многие руководители относятся к своему времени так, будто оно ничего не стоит. Вы никогда не пытались подсчитать, сколько стоит час или минута вашего времени? Если нет, попробуйте выполнить следующее упражнение.

Таблица 1.

Затраты времени

	Сумма
1. Запишите сумму своей зарплаты за год, руб.	
2. Прибавьте к ней сумму премий, вознаграждений, бонусов и т.д. руб.	
3. Прибавьте сумму, равную 18,5% от вашей зарплаты, выплачиваемую в качестве взносов (подоходный налог, пенсионный Фонд, Фонд социального страхования и Фонд по безработице).	
4. Разделите итоговую сумму (3) на количество рабочих дней в году, получаемое после вычитания выходных и праздничных дней, то есть, приблизительно на 251, чтобы получить стоимость вашего рабочего дня.	
5. Разделите стоимость вашего рабочего дня (4) на 8, чтобы получить стоимость часа вашей работы.	
6. Разделите стоимость часа вашей работы (е) на 60, чтобы получить стоимость минуты вашей работы.	

Зная стоимость единицы своего времени, необходимо оценивать затраты времени в эквиваленте стоимости собственного времени. Рекомендуется не забывать об этих цифрах, особенно когда вам приходится выполнять незначительные времязатратные обязанности, или работать с нежелательными посетителями, или когда вы оказываетесь на ничего не решающем собрании и т.д. Иными словами, что бы вы ни делали, выработайте привычку спрашивать себя, а соответствует ли это стоимости одной минуты моей работы.

Задание на проверку делегирования

Составьте перечень заданий, обязанностей и видов работ, которые Вы выполняете в определенный отрезок времени (можно взять рабочий день, неделю или другой, наиболее загруженный промежуток рабочего времени). Занесите данный перечень в табл.2, указав примерный время, затраченное на выполнение каждого вида работ (время нужно указать в мин./часах или в процентном выражении к общему объему затраченного времени).

Таблица 2.

Перечень заданий (за день, неделю, месяц)

№	Вид работ	Время (мин./часы или %)
1.		
2.		

Распределите виды работ, указанные в табл.1, по уровню возможного делегирования (табл. 3).

Таблица 3.

Проверка делегирования

Личные задачи	Совместно решаемые задачи	Задачи, переданные на исполнение

ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ МНОЖЕСТВЕННОГО ВЫБОРА

Секреты эффективного делегирования

1. **Назовите факторы, которые свидетельствуют об эффективности управления персоналом:**
 - a. выполнение производственных заданий в срок
 - e. распределение производственных заданий в соответствии с трудовыми функциями
2. **Руководители с каким стилем управления наименее склонны к делегированию:**
 - a. авторитарным
 - d. либеральным
3. **Задачи, которые можно и желательно передать другим на исполнение:**
 - a. задачи, относящиеся к специализации других сотрудников
 - d. задачи, не соответствующие больше Вашему нынешнему служебному положению
4. **Какие виды работ предпочтительны для совместного выполнения?**
 - a. составление черновика хода работы
 - b. подбор материалов для формирования отчета
5. **К факторам нежелания делегирования заданий относятся:**
 - b. тенденция приравнивать делегирование со сложением с себя ответственности
 - d. синдром: «Никто не сможет все сделать лучше меня»
6. **Каких способов, определяющих направленность делегирования, не существует?**
 - c. организация делегирования по степени развития способностей подчиненных
 - d. организация делегирования по времени возникновения проблемы
7. **Делегирование предполагает, что руководитель умеет устанавливать соответствие между профессиональными навыками и задачами, т.е. выбирать:**
 - c. подходящих людей для работы
 - d. подходящую работу для людей

8. **При определении человека, которому будет делегирована задача, следует учитывать:**
- a. его способности
 - c. его сильные и слабые стороны
9. **Каких этапов делегирования не существует?**
- a. обсуждение размера денежного вознаграждения
 - d. составление ежедневного отчета о проделанной работе
10. **Важным аспектом эффективного делегирования является побуждение подчиненных к:**
- b. творческому отношению к своей работе
 - e. проявлению инициативы

ГЛОССАРИЙ

**Авторитарный
(директивный, жесткий,
автократический) стиль**

стиль управления, характеризующийся высокой централизацией руководства, единоличным принятием решения, жестким контролем деятельности подчиненных, игнорированием интересов трудового коллектива

Агрессивность

тип поведения, направленный на достижение собственных интересов любой ценой (включая нанесение ущерба другим), неумение «слышать» других, считаться с их желаниями и интересами

Ассертивность (от англ. assertive – уверенность в себе, своих притязаниях)

способность организовывать свое поведение: умение формулировать свои желания и требования, умение добиваться их удовлетворения, умение «слышать» то, что хотят от вас окружающие, а также с уважением и любовью относиться к себе

Вербальное общение

общение посредством устной речи

Делегирование

это частичная или полная передача права принятия решений, полномочий и возложение ответственности за выполнение конкретных заданий

Инцидент

это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта

**Коллегиальный
(демократический) стиль**

это стиль управления, отличающийся стремлением руководителя к общей выработке решений, делением полномочий и ответственности между руководителем и подчиненным, учетом интересов и потребностей сотрудников

Конфликт

это отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных интересов (потребностей, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок)

Конфликтогены	слова, действия (или бездеятельность), которые могут привести к конфликту
Локус контроля	склонность приписывать ответственность внешним силам (экстернальность) или собственным усилиям (интернальность)
Мотив	то, что побуждает деятельность человека. В роли мотивов выступают потребности, интересы, цели, идеалы, убеждения
Невербальное общение	передача информации с помощью неречевых приемов: поз, жестов, мимики
Пассивность	тип поведения, допускающий манипулирование собой, разрешение вмешиваться в свою жизнь, неумение заявить о своих желаниях, беззащитность перед требованиями
Пассивный (попустительский, либеральный, невмешательства) стиль — стиль	стиль управления, характеризующийся безынициативностью руководителя, невмешательством в процесс работ, отстранением от решения как производственных, так и социальных проблем
Риск	действие, направленное на привлекательную цель, достижение которой сопряжено с элементом опасности, угрозой потери, неуспеха
Стиль управления (руководства)	это индивидуальные особенности личностной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Lawson I. Appraisal and appraisal interviewing. - London: The Industrial Society, 1999. - 58 p. - (For Managers)
2. Tyson S. Personnel management: Made simple / S.Tyson, A.York. - London: Heineman, 1982. - XII, 350 p.
3. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел, Джон В. Слокум-молодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг; переклад з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи». – 2001. – 726 с.
4. Раунтри Дерек Контрольные вопросы для руководителя / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
5. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера./ Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536с.
6. Уинстон Стефани 101 секрет успешного руководителя: Научись управлять временем, людьми и собой / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 272 с.
7. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 1998. - 453 с.

СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

**(теоретический и практический блоки
в рамках курса «Управление персоналом»)**

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.