

Навык 1. Делегирование



**Николай
ВОВЧЕНКО,**
бизнес-тренер

В современном деловом мире, когда информация создается, меняется, передается молниеносно, требования партнеров, клиентов и рынка в целом повышаются с каждой секундой. Но при всех изменениях в сфере технологий и коммуникаций сутки, как и прежде, состоят из 24 часов. Понимая это, многие руководители ломают голову над вопросом: «Как успеть своевременно решить задачи, которые намечены?». Большая нагрузка не позволяет им самостоятельно разобраться со всеми проблемами. Даже самый талантливый менеджер не в состоянии выполнить всю работу один. В работе каждого руководителя наступает момент, когда дел накапливается столько, что становится невозможно воспринимать новую информацию. Работа превращается в рутину, накапливается усталость, раздражительность, неудовлетворенность и, как следствие, происходит «выгорание»... Мало того, что физическое и эмо-

циональное состояние оставляет желать лучшего, так еще и все надежды и планы на развитие, усовершенствование старых знаний и приобретение новых находятся на грани срыва. Один из способов взять этот «барьер» – научиться поручать некоторые задачи подчиненным. Тогда руководитель сможет создать конкурентоспособную команду. Передача обязанностей – очень важный и полезный навык, которому стоит учиться!

Передача видов деятельности и полномочий исполнителю, который берет на себя ответственность за их выполнение, в теории управления называется делегированием. **Но чем делегирование является на практике – карой для подчиненных или манной небесной для руководителей?** Все зависит от того, насколько грамотно передаются обязанности.

К сожалению, большинство руководителей подходят к вопросу делегирования, как к простому перепоручению дел, чтобы уйти от ответственности, свалить ее на подчиненного. В результате такого подхода получается, что человека, который не умеет плавать, бросают в бушующий океан с таким убеждением: если хочет жить, тогда выплывет.

Существует мнение о том, что хороший управленец – тот, у которого каждый сотрудник выполняет свои обязанности наилучшим образом. Главный критерий, отличающий хорошего руководителя от плохого – успешный менеджер должен быть на голову выше любого подчиненного, уметь заинтересовать, скоординировать и применить все имеющиеся у сотрудников способности, навыки и знания для достижения поставленной цели.

Делегирование стимулирует раскрытие способностей, ини-

циативы, самостоятельности и компетентности подчиненных, повышает квалификацию и создает хорошую платформу для продвижения по карьерной лестнице, увеличивает ответственность сотрудников, а также формирует готовность моментально реагировать на непредвиденные ситуации и не обращаться к руководителю по мелочам.

Делегирование позволяет менеджеру освободиться от текущих дел, эффективно распределить задачи среди подчиненных, заняться решением наиболее сложных проблем, которые требуют его непосредственного присутствия.

Успех делегирования зависит от способностей сотрудников, которые необходимо расширять, обучая людей. Как правило, подчиненным не хватает знаний, умений, уверенности и опыта в решении делегируемой задачи. Из-за этого возникает неуверенность перед ответственностью и желание ее избежать. У человека может отсутствовать необходимая информация и ресурсы для выполнения задания. Поэтому важно обеспечить сотрудника всей необходимой информацией и ресурсами, нужными для решения поставленной задачи. Руководитель должен также научить подчиненных самостоятельно собирать, сортировать, сохранять и передавать информацию.

Для того чтобы качественно обучить человека выполнять задачу, которую вы собираетесь делегировать, важно ответить себе на следующие вопросы:

- Каков конечный результат?
- Почему важно выполнять эту задачу?
- Какие подзадачи нужно выполнить, чтобы достигнуть конечного результата?
- Что нужно делать?
- Какие знания, умения и навыки помогут выполнить эту задачу?

• Кто подходит для выполнения этой задачи?

Итак, кандидатура есть. Ответы на ключевые вопросы тоже. Теперь распишите шаги (план) которые приведут вас из пункта А (нынешнего положения дел) к пункту Б (конечной цели). Здесь важно разбить весь процесс на мелкие этапы, чтобы подчиненному было легче научиться выполнять задачу. Лучше торт есть по кусочкам, чем пытаться его проглотить целиком. Поэтому важно ответить на такие вопросы:

- Что нужно сделать для того, чтобы сделать шаг?
- Каким образом я как руководитель могу обучить подчиненного выполнять это действие, чтобы он: а) научился; б) испытывал комфорт во время обучения; в) смог сделать

эту задачу (шаг). Позвольте сотруднику обо всем спрашивать. Помните, он сейчас учится, поэтому вопрос, который вам кажется неуместным, для него может иметь огромное значение.

Шаг 3. Четкая инструкция.

Четко и подробно озвучьте желаемый результат. Повторите, что нужно делать. Какой первый шаг, какой второй и т. д.

Шаг 4. Проверка способностей.

После того как вы показали, что нужно делать, предоставили четкую инструкцию, пусть подчиненный сам попробует выполнить задание. В этот момент вы наблюдаете, что и как делает сотрудник. Затем даете обратную связь, как было выполнено задание. Пом-

рабочей встречи, если у специалиста возникнет необходимость в этом или потребуется ваша помощь.

Еще раз стоит напомнить о том, что сотруднику необходимо больше времени на выполнение этих заданий. Вы – профессионал в данном вопросе, а сотрудник только учится.

Начинайте делегировать постепенно, наблюдайте, как человек работает над задачей, расширяйте сферу его ответственности, давайте обратную связь. Будьте терпеливы: если вы выбрали правильные шаги обучения, то вскоре обнаружите, что сотрудник стал компетентным и подготовленным.

Итак, мы можем сделать вывод, что делегирование формирует мотивацию персонала, позволяет узнать способности специалистов, уровень их квалификации, определить возможности и ближайшую зону роста. Кроме того, именно благодаря делегированию руководитель может выделять время для решения задач, которые являются важными и срочными, и при этом удерживать под контролем остальные.

Делегирование позволяет грамотно использовать менеджеру свое время, навыки и силы для того, чтобы заняться главными задачами. Помогает членам команды профессионально расти и развиваться, использовать весь потенциал на благо организации. Повышает эффективность труда сотрудников, отделов и организации. Формирует ответственное отношение всех работников к выполнению обязанностей. Только так компания сможет стать для конкурентов и коллег примером для наследования. Это закон природы – подражают только сильным и успешным. 📖

Делегируйте постепенно, наблюдайте, как человек работает над задачей, расширяйте сферу его ответственности, давайте обратную связь. И будьте терпеливы.

данный шаг быстро и сохранил желание учиться дальше?

Когда у вас будет полный план обучения выполнения задачи, которую вы хотите делегировать, вы можете приступить к обучению. Обеспечить эффективный путь развития подчиненного поможет пятишаговая модель.

Шаг 1. Мотивация. Поговорите с подчиненным, поработайте над тем, чтобы у него возникло желание учиться, а в будущем взять на себя ответственность за выполнение той задачи, которую вы собираетесь ему делегировать.

Шаг 2. Демонстрация. Покажите, как именно нужно выпол-

ните, обратную связь важно давать исключительно на действия и начинать нужно с того, что было сделано хорошо, далее – что нужно добавить (что было, но мало) и только после – что необходимо изменить в своих действиях.

Шаг 5. Делегирование. Когда сотрудник успешно выполнил задание и вы определили, что он готов дальше самостоятельно выполнять его, вы передаете ему право и ответственность на будущее. С этого момента вы ставите задачу и контролируете конечный результат.

Промежуточные результаты и ход работы вы можете отслеживать во время индивидуальной



Часопис «Праця і Закон»

- ◆ актуальне законодавство
- ◆ коментарі фахівців
- ◆ життєві ситуації

Передплата: (044) 455 61 44, vg@hrd.com.ua