

## Техника делегирования пошаговое методическое руководство

---

### 1. Что такое делегирование?

#### 1.1. Уровни управления подчинёнными

**Главное в управлении:** степень доверия подчинённому.

**От степени доверия зависят:**

- ✓ Уровень поручаемых задач (масштабы, сложность)
- ✓ Объём предоставляемых в распоряжение полномочий и ресурсов
- ✓ Степень свободы решений и действий
- ✓ Степень и способы контроля
- ✓ Уровень поддержки (помощи) со стороны руководителя
- ✓ Предоставляемые права

**Управление – это континуум между двумя полюсами:**

- **Командование:** минимальная свобода, максимальный контроль, полная поддержка, права отсутствуют
- **Полная свобода действий:** максимальная свобода, минимальный контроль, поддержка только по запросу, полнота прав

**Командование:**

- ✓ Получи от меня задание
- ✓ Повтори задание, чтобы я убедился, что ты его понял
- ✓ Отклонения от инструкции наказуемы
- ✓ В указанный срок приходи с отчётом
- ✓ Получи оценку исполнения и следующее задание

**Полная свобода действий:**

- ✓ Я тебе полностью доверяю
- ✓ Делай, что считаешь нужным
- ✓ Если понадобится – заходи, поговорим

Если сотрудник нуждается в полном командовании, его надо уволить.

Предоставление даже самому лучшему работнику полной свободы действий чревато последствиями для руководителя.

**Делегирование - это всё, что между командованием и полной свободой действий**

#### 1.2. Почему делегировать так сложно?

Делегирование – одна из самых сложных задач, с которыми сталкиваются менеджеры.

**Причина – в ответственности.**

**Можно делегировать задачи, участки работы, полномочия и ресурсы.**

**Ответственность делегировать нельзя**, потому что она в конечном счёте остаётся за вышестоящим руководителем. Оправдание провала задачи некомпетентностью исполнителя не легитимно, так как роль руководителя – именно в том, чтобы поручать задания правильным людям и правильно контролировать.

**Психологические проблемы делегирования возникают с обеих сторон:**



**В результате руководитель и подчинённый совместно создают проблемы делегированию и создают порочный круг, стимулируя друг у друга не эффективное поведение.**

### 1.3. Как решается проблема

**Надо превратить психологическую проблему в управленческую задачу:**

- ✓ Использовать инструменты и техники делегирования
- ✓ Соблюдать алгоритм делегирования
- ✓ Индивидуальный подход: применять и то и другое в соответствии с уровнем развития и личностными особенностями подчинённых

## 2. Инструменты и техники делегирования

### 2.1. «Контрольный список» делегирования

**«Контрольный список» делегирования** - это вопросы, на которые руководитель должен ответить, прежде чем заниматься делегированием:

- ✓ ЧТО передать?
- ✓ КОМУ это можно передать?
- ✓ КАКОЙ УРОВЕНЬ ПОДДЕРЖКИ И КОНТРОЛЯ необходимо обеспечить?
- ✓ КАКИЕ РЕСУРСЫ И ПОЛНОМОЧИЯ необходимо передать?
- ✓ СТРАХОВАНИЕ: чем предотвращается риск неудачи?

## 2.2. ЧТО и КОМУ передать

Работнику в зависимости от его компетенции в разных вопросах и областях работы могут предоставляться разные уровни контроля и свободы действий.

Поскольку речь идёт о руководителях Дирекций (Директорах), вопрос «ЧТО передать?» должен решаться в разрезах:

- В части деятельности возглавляемой Дирекции
- В части взаимодействия со смежными Дирекциями в производственной цепочке
- В части взаимодействия с инфраструктурными и другими подразделениями ГК
- В части участия в процессах развития Компании (в частности, взаимодействие с ДОР)

## 2.3. Уровни поддержки и контроля

**При делегировании:**

**Поддержка** – то, что вышестоящий руководитель берёт на себя и готов *обеспечить (но не должен позволять требовать от себя и предоставлять подчинённому избыточной поддержки)*

**Контроль** – уровень, способы и периодичность предоставления обратной связи

Существует **4 уровня поддержки и контроля:** от 1-го (ближе к командованию) до 4-го (ближе к свободе действий)

№ п/п	Уровень	Что делегируется подчинённому	Что остаётся руководителю
1	Собери информацию, определи альтернативы и последствия, я выберу	Сбор и предоставлении информации, оценка результатов решений	Выбор из альтернатив, оценка компетентности подчинённого
2	Разработай план и предоставь мне на утверждение	Планирование	Оценка плана и компетентности подчинённого
3	Делай и сообщай мне, что сделал и что вышло	Планирование и операционная деятельность	Периодический контроль результатов
4	Делай и сообщай мне, если возникнут проблемы	Полная ответственность за участок (задачу)	Контроль отклонений, помощь в решении проблем

## 2.4. Ресурсы и полномочия

**Менеджер не в состоянии справиться с поставленными задачами и планами при недостаточности ресурсов всех видов (от финансовых до человеческих).**

**Одна из самых больших сложностей для менеджера** – планирование и обоснование перед вышестоящими необходимых ресурсов (принцип: *проси больше – дадут, сколько тебе надо, попросишь сколько надо – дадут недостаточно*).

**Поэтому одна из проблем** – менеджер получает больше ресурсов, чем ему надо, и с чем он в состоянии справиться.

**Властные полномочия - самый главный ресурс**, предоставляемый при делегировании. Поскольку через него можно получить все остальные ресурсы.

**В процессе делегирования необходимо решить:**

- ✓ Какие полномочия предоставляются по умолчанию
- ✓ На какие полномочия необходимо сделать дополнительный запрос
- ✓ Какие полномочия НЕ предоставляются, и как поступать, если необходимы ресурсы вне сферы предоставленных полномочий

## 2.5. Страхование

**Предотвращение рисков** – инструмент, важный при делегировании с психологической точки зрения для обеих сторон: как руководителя, так и для подчинённого.

**Алгоритм страхования:**

- ✓ Определить, каковы САМЫЕ ХУДШИЕ варианты развития событий, насколько они на самом деле вероятны и фатальны?
- ✓ Установить критические сроки и каналы поступления информации о возможности «страхового события»
- ✓ При необходимости создать сценарии действий
- ✓ Обговорить с подчинённым в процессе делегирования, в особенности – его ответственность за своевременность оповещения

## 3. Алгоритм делегирования

### 3.1. Подготовка

Делегирование – сложный процесс и нуждается в подготовке. Она состоит в том, что руководитель должен спланировать весь цикл в соответствии с «Контрольным списком».

### 3.2. Договорённости «на берегу»

Поскольку делегирование – психологическая задача, прежде всего необходимо защититься от ловушки **«Я понимаю, значит и ты должен понимать»**. Для этого необходимо провести переговоры с подчинённым, пройдя все стадии «Контрольного списка». При переговорах следует соблюдать принцип паритета сторон (вместо принципа «Я – начальник»). Иначе делегирование может быть не принято подчинённым и всё скатится на уровень командования.

Обязательно обговорить, какие задачи (сферы деятельности) решаются на каких уровнях контроля и поддержки (см. 2.3).

**Индивидуальный подход:** необходимо также учитывать:

- Стаж работы Директора в ГК и репутацию
- Степень организационной готовности, роль и статус возглавляемой Дирекции
- Планы по развитию Дирекции

**По результатам лучше всего составить письменный «Контракт», «Меморандум» или «Рамочный договор об ответственности и полномочиях».**

### 3.3. Рабочий процесс

#### **Руководителю необходимо:**

- ✓ Неукоснительно соблюдать принятые на себя обязательства и требовать того же от подчинённых
- ✓ Не только соблюдать всё это, но и постоянно приучать подчинённых к этому же

**Время от времени следует** обращаться к «Контракту» и сверяться с тем, насколько он исполняется обеими сторонами.

- ✓ Если руководитель видит нарушения со стороны подчинённого, следует обсудить причины и договориться, чтобы этого больше не было.
- ✓ Если руководитель видит нарушения со своей стороны, - скорректировать поведение. В ряде случаев стоит сообщить об этом подчинённому: это вселяет уверенность и мотивирует.
- ✓ Если договорённости не срабатывают – поменять контракт и/или рассмотреть вопрос о служебном соответствии подчинённого.