

«10 принципов делегирования полномочий»

Современные условия, как никогда раньше, ставят человека перед необходимостью перепоручать – делегировать важные дела другим людям – коллегам. Ведь, так или иначе, приходит момент, когда справиться с потоком дел не помогают никакие способы оптимизации личного времени, и чтобы не пустить всё на самотёк, очень важно уметь передавать ответственность. Но и к этому, казалось бы, несложному процессу необходимо подходить со всей серьёзностью. Для эффективного делегирования полномочий необходимо руководствоваться рядом принципов.

1. Конкретный конечный результат

Вы должны ясно представлять себе результат, который хотите получить от того, кого наделяете полномочиями. Чёткое понимание цели и её важности – это главная предпосылка в вопросе делегирования. Но для того чтобы результат, которого вы ожидаете, не противоречил желанию исполнителя, вы должны учесть и его личную выгоду, а также детально уточнить для него смысл задачи и её значение.

2. Всестороннее делегирование

Вы должны ясно обозначить условия для выполнения задачи исполнителем. У вас всегда должны быть какие-то правила, нормативы и ресурсы, а также установлены некие пределы, которые будут ограничивать возможности исполнителя. Всё это вы должны объяснять, дополняя слова точными сроками и графиками отчётности.

Кроме того, вы обязаны установить и границы инициативы исполнителя. Имеется ряд уровней проявления инициативы, каждый из которых связан с конкретным спектром прав исполнителя. Эти уровни различны по степени контроля сроков и объёмам выполнения задач.

Исполнитель может:

- Ждать указаний и плана действий. Исполнитель не может предпринимать действий, пока не получит конкретной команды. Данный тип делегирования предполагает минимальное количество прав для исполнителя, т.к. он не

может действовать по своей инициативе. Здесь также нет необходимости в контроле сроков и объёма проделанной работы.

- Узнавать, что делать. У исполнителя есть определённая доля свободы при выполнении задания. Но она касается сроков, а не содержания задачи. Он может предлагать свои идеи насчёт наиболее лучшего выполнения задания, но его полномочия всегда ограничены, т.к. он не может приступить без соответствующего указания.
- Получить рекомендацию, а после этого приступить к выполнению задания. Здесь исполнитель получает больше полномочий, т.к. имеет определённую долю свободы как в плане сроков выполнения задания, так и в плане его содержания.
- Решать задачу и сразу отчитываться о результате. Исполнитель может проявлять инициативу, но обязан всегда сообщать о своих действиях, чтобы вы могли быть уверены в том, что предпринимаемые им меры правильны.
- Выполнять задание и докладывать по плану. Исполнитель сам держит под контролем и сроки, и объём, и содержание процесса выполнения задания. Отчитывается он только по намеченному графику. Если у исполнителя есть необходимая информация, опыт и способности, то такой уровень делегирования может стать для него стимулом к работе и повлечь удовлетворённость ей.

3. Участие исполнителя в вопросах делегирования

Учитывая то, что в большинстве случаев нет возможности предоставления исполнителю полного выбора, вы можете позволить ему самому решить, когда будет выполнена работа, какую он готов взять на себя ответственность, когда приступит к выполнению, как будет это делать и какими ресурсами оперировать. Это позволит расширить сферу влияния исполнителя.

Однако такое участие исполнителя не должно быть манипулятивным, т.е. до него не должны доноситься решения, принятые заранее. Вы должны обеспечить соучастие исполнителя, если это допускает задание, а также, если результат работы может повлиять на личностный рост сотрудника.

Исполнитель должен иметь возможность получать всю требующуюся информацию о своих задачах, и свободно высказываться по поводу своих соображений касаясь работы. Если он будет всегда ждать от вас ответов на свои вопросы и контроля, это может перерасти в чрезмерную зависимость. Но ваша доступность в то же время будет способствовать созданию двусторонней связи и доверительных отношений – не создавайте большой дистанции.

4. Паритет между ответственностью и правами

Данный принцип является одним из наиболее известных. Чтобы исполнитель смог добиться успеха, его нужно обеспечить правами, соответствующими выполняемому поручению. Но вы ни в коем случае не должны давать исполнителю избыточных прав, т.е. чрезмерную информацию, ресурсы и власть, ведь это может привести к злоупотреблению полномочиями и снижению ответственности. Вы можете возложить на исполнителя первичную ответственность за краткосрочные результаты, и этого будет достаточно.

5. Работа в рамках конкретной структуры

Если у вас распоряжение имеется несколько исполнителей, то вы можете делегировать полномочия на самый нижний уровень, т.е. тому человеку, который занимается непосредственным выполнением заданий. Такие люди обладают наиболее актуальной информацией по заданному вопросу, а значит, можно сократить трудовые и информационные издержки, а также повлиять на рост эффективности. Если вы, как специалист, рассматриваете задачу под широким углом, то компетентный исполнитель может увидеть её более конкретно и сразу же найти приемлемые способы реализации задуманного.

6. Адекватная поддержка при выполнении задачи

Делегируя полномочия, вы должны гарантировать полную поддержку исполнителю, поэтому вам может потребоваться проводить брифинги и давать консультации. В дополнение к этому вы должны регулярно снабжать исполнителя ресурсами и информацией, которая может потребоваться для выполнения задания. Исполнитель может иметь доступ к новостям, отчётным

данным, статьям и т.п. Такая поддержка будет способствовать успешному выполнению задания и скажет о вашем интересе к работе исполнителя и заботе о нём. Вы также должны научить исполнителя самостоятельно искать информацию и ресурсы.

7. Ответственность за результаты

Как только вы передали полномочия и наделили исполнителя правами, вы должны немедленно отказаться от постоянно контроля хода выполнения поручения. Важно помнить о том, что суть делегирования заключается в успешном выполнении задания, а не в отработке вами своих рабочих стратегий.

8. Последовательное делегирование

Решение о делегировании ответственности необходимо принимать заблаговременно. Если у вас есть достаточно времени, вы можете выполнить любую работу сами, верно? Так что, делегирование не должно быть внезапным.

Помимо прочего, перепоручать можно и нужно выполнение как приятных, так и неприятных заданий, к примеру, вы можете оставить интересную задачу для себя, а неинтересную передать исполнителю.

Если же исполнитель решит, что ему остаются только «плохие» задания, скорее всего, он перестанет доводить дела до конца. Поэтому не стоит пренебрегать и делегированием интересных и трудных задач. Также помните, что последовательное делегирование – это делегирование постоянное, а не только в случаях аврала и перегруженности.

9. Возврат делегированных полномочий

Бывают ситуации, когда приходится сталкиваться с «возвратом» делегированных полномочий, когда исполнитель старается вернуть обратно то, что ему поручили. Такие тенденции должны пресекаться сразу, если же вы не сделаете этого, то станете тратить время на решение новых (старых) заданий. Прекрасным способом возврата полномочий является объяснение исполнителю того, что он вправе реализовывать свои собственные идеи.

10. Перспективы выполнения задания

Любой исполнитель должен понимать последствия того, что он делает. И гораздо эффективнее будет, если он будет знать, какая награда ожидает по завершении задания конкретно его. Помогите исполнителю осознать взаимосвязь между решением задачи и вознаграждением, карьерным ростом, признанием и т.п. Это станет для него лучшим стимулом.

В итоге можно сказать, что делегирование полномочий является необходимым не только для решения задач, но и для установления и укрепления отношений с другими людьми, что особенно важно при работе в организации или в команде, а это, в свою очередь, может сделать сильнее не только коллектив, но и всю структуру в целом. Если же вы делегируете полномочия в повседневной жизни, а не только на работе или в бизнесе, то представленные принципы подойдут и здесь, ведь они являются универсальными. Применяйте их на здоровье, и будьте уверены в своих исполнителях.