

Роль делегирования полномочий в обучении персонала и его карьерном продвижении

Доцент Гриненко Т.Г.

Делегирование полномочий — это предоставление сотрудникам компании возможности действовать по собственной инициативе, но в интересах компании или передача новых, дополнительных задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Действия руководителя:

- 1) оценить индивидуальную деятельность сотрудников подразделения, проанализировать оценки и выбрать оптимального исполнителя;
- 2) подготовить индивидуальные мотивирующие предложения (монетарную, нематериальную мотивацию) для будущего исполнителя;
- 3) оценить и снизить риски делегирования;
- 4) передать поставленную задачу, прогнозируя требуемый результат (формулирование задач — ключевая компетенция любого руководителя);
- 5) передать сотруднику соответствующие полномочия для решения делегируемой задачи;
- 6) создать и обеспечить условия для решения делегируемой задачи;
- 7) консультировать, корректировать и контролировать исполнителя в процессе осуществления новой деятельности;
- 8) проанализировать и оценить сроки исполнения и представленные сотрудником результаты делегированной задачи;
- 9) поблагодарить и (или) поощрить исполнителя.

Выбор исполнителя, оценка и снижение риска делегирования

Компетенция	Кандидаты		
	ФИО	ФИО	ФИО
Квалификация			
Наличие опыта выполнения аналогичных (подобных) задач Наличие необходимых знаний, умений Предварительная подготовка не требуется			
Мотивация			
Наличие интереса к выполнению задачи Отсутствие интересов, препятствующих принятию задачи			
Загруженность			
Проверка			
Наличие времени для выполнения задачи Возможность освободить время, перераспределив нагрузку			
Возможность перспективы в продвижении (использовании) сотрудника Целесообразно проверить (раскрыть) необходимые компетенции сотрудника			

Задачи:

- ❖ Кто будет исполнять решение, насколько выбор конкретного сотрудника обоснован, по силам ли ему поставленная задача и т. д.?
- ❖ Что из себя будет представлять задание сотруднику или группе сотрудников?
- ❖ Почему именно этот сотрудник (сотрудники) будут выполнять решение, как показать им его значимость, вызвать интерес к нему и найти соответствующие мотивы?
- ❖ Когда, в какой срок должно быть выполнено задание и с каким результатом?
- ❖ Как должны работать подчиненные над исполнением решения; какие использовать ресурсы, способы и методы работы; кто, кому и каким образом оказывает поддержку?
- ❖ Где должен сотрудник выполнять задание — в рамках своей компании или с представителями других организаций; в чем содержательно должно заключаться взаимодействие с ними?

При постановке новых задач сотруднику руководителю следует обратить дополнительное внимание на:

- 1) индивидуальное обоснование причины постановки новой задачи каждому сотруднику;
- 2) понимание сотрудником перспективы делегирования полномочий при достижении определенных результатов;
- 3) обозначение наиболее «сильных» сторон сотрудника и сторон, требующих дополнительного развития для выполнения делегируемого задания;
- 4) четкое обоснование и описание того, чему требуется уделить дополнительное внимание в дальнейшей деятельности;
- 5) определение полномочий, которые делегируются сотруднику на данном этапе и возможностей делегирования в будущем;
- 6) предложение своей точки зрения на саморазвитие, обучение, которое можно планировать для повышения квалификации, то есть указание, на что следует обратить особое внимание

Кроме делегирования задачи и полномочий **руководителю необходимо создать условия для ее успешного выполнения, достижения требуемого результата.** Создать условия — значит обеспечить:

- ❖ осмысленность выполнения — поставить цели, показать требуемый результат;
- ❖ готовность сотрудника — предоставить необходимые ресурсы;
- ❖ желание сотрудника — найти мотивационную составляющую индивидуальную для каждого сотрудника;
- ❖ умение сотрудника — определить квалификацию и своевременно развивать необходимые для решения задачи компетенции, способности.

Главными в работе руководителя являются:

1. Решение поставленной задачи.
2. Развитие личности сотрудника.
3. Создание коллектива единомышленников.

При делегировании задачи руководитель показывает интерес компании к данному сотруднику и старается пробудить интерес сотрудника к действиям компании.

Так же значительно повышается возможность определения профессиональных интересов сотрудников и их ценностей .

Таким образом, возможно планированное развитие карьеры.

Планирование развития карьеры оказывает положительное влияние на компанию за счет оптимизации использования потенциала персонала, усиления его мотивации, придания целевого характера профессиональному обучению.

Основными причинами сопротивления делегированию со стороны руководителя считаются:

- 1) руководитель настолько занят работой, что у него нет времени на объяснение сотрудникам делегируемых заданий и контроль за их выполнением;
- 2) руководитель сам не представляет задачи настолько, чтобы знать, что именно нужно делегировать;
- 3) руководитель отказывается от делегирования, поскольку сам может выполнить работу быстрее, чем сотрудники подразделения, и таким образом пытается сэкономить время;
- 4) руководитель опасается конфликта с руководителем (партнером), если переадресует то, что, как ожидается, выполнит не он;
- 5) руководитель не делегирует выполнение некоторой задачи, поскольку ему доставляет удовольствие решать ее самому;
- 6) руководитель опасается, что подчиненные смогут решить задачу лучше и это повредит его авторитету;
- 7) руководителя тревожит возможность потерять контроль над делом, как только он его выпустит из своих рук;
- 8) руководитель сомневается в возможностях и способностях сотрудников и не хочет рисковать;
- 9) руководитель не хочет терять имидж бесконечно занятого делового человека.

Возможные проблемы

Возможные решения

Руководитель делегирует только незначительные задания

Делегирование только незначимых дел порождает обиды на недоверие. Время от времени делитесь своей любимой работой

Сотрудники отказываются от задания, ссылаясь на то, что они не знают как его выполнить

Убедитесь в необходимости делегирования и организуйте обучение или предложите выполнять работу, осваивая ее по ходу, с возможно большей помощью в начале и уменьшением ее по мере обучения

Сотрудник ссылается на занятость

Если это правда, рассмотрите возможность передачи задания другому работнику, но прежде проверьте загрузку

Дело возникает неоднократно, однако всякий раз быстрее сделать самому, чем делегировать

Перетерпите и заполучите все-таки одного, кто начал бы знакомство с делом. Вскоре он сможет делать его сам, иначе вы будете всегда вынуждены выполнять это дело сами

"Если мои сотрудники могут делать трудную работу сами, то я уже не нужен"

Организация отчаянно нуждается в людях, способных добиться отличного исполнения от сотрудников. Направьте

Выгода для руководителя

Высвобождение рабочего времени для решения управленческих задач (в том числе аналитики, разработки стратегии, принятия решений)

Высвобождение рабочего времени для наиболее интересной для себя деятельности

Передача неинтересной части работы

Работа выполняется в отсутствие руководителя

Подготовка кадрового резерва при перемещении руководителя

Управление мотивацией сотрудников

Повышение лояльности сотрудников

Выгода для сотрудника

Доверие со стороны руководителя, компании

Получение новой для себя работы, задачи

Обучение и получение новых знаний, навыков, умений, опыта

Приобретение и развитие необходимых компетенций для выполнения полученной задачи

Увеличение полномочий и ответственности

Мотивация на обучение, развитие

Повышение лояльности к руководителю, компании

Делегирование полномочий позволяет:

- 1) иметь более ответственную работу;
- 2) решать более сложные задачи;
- 3) быть креативным;
- 4) развивать способность к обучению;
- 5) повышать квалификацию;
- 6) управлять рабочим временем;
- 7) быть ценным сотрудником;
- 8) управлять мотивацией персонала;
- 9) управление лояльностью сотрудников....

Таким образом, делегирование полномочий — это еще один способ управления персоналом и его развитием.

Источники:

- ❖ Ричард Кох «Менеджмент и финансы от А до Я». — СПб.: Изд-во «Питер», 1999
- ❖ Сайт «Правовая система нового поколения «Референт»», статья Н.Е. Папоновой, консультанта по управлению человеческими ресурсами, менеджера по персоналу ЗАО «ГК «Астория» <http://referent.mubint.ru/security/8/5473/1>
- ❖ HR RU Управление персоналом <http://hr-ru.com>
- ❖ Журнал «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru/>