# 

# Делегирование полномочий: что это такое и 24 способа как правильно делегировать свои задачи команде + БОНУС

Управление командой ― настоящее искусство, и постичь его можно только на практике. Многие руководители стремятся быть в курсе всего, что происходит в организации, а это чревато профессиональным выгоранием и стрессом. Пытаясь контролировать каждую мелочь и взваливая на себя дела, начальник «выходит из строя», а в компании начинается ненужная суматоха, неразбериха ― настоящий хаос ― ведь толком непонятно, кто и за что отвечает.

Избежать подобных ситуаций помогает делегирование. Это базовый инструмент, которым должен владеть каждый руководитель. Можно ли научиться делегированию, зачем и как правильно передавать полномочия? Об этом пойдет речь в нашей статье.

## Что такое делегирование

Делегирование простыми словами ― это передача дел и компетенций руководителя подчиненному. Это не обычное перераспределение обязанностей, когда каждый сотрудник получает определенную задачу. Грубо говоря, делегировать ― значит «попросить» человека сделать то, что обычно делает начальник.

<https://mamicoach.ru/professionalnoe-vygoranie-samodiagnostika-i-profilaktika/>

Рассмотрим на примере. Допустим, директор собирается встретиться с потенциальным партнером или заказчиком, чтобы рассказать о перспективах сотрудничества или проекта. Ему необходима презентация, которую надо подготовить. Содержание он, как правило, продумывает сам, а оформление делегирует дизайнеру ― передаст часть своей работы другому.

К показателям эффективности делегирования относят:

* время постановщика задачи, которое он потратил на участие в ее решении. В идеале от ситуации к ситуации оно должно уменьшаться ― это происходит за счет наработки опыта исполнителя, однотипности и повторяемости действий;
* потенциальный положительный результат ― повышение мотивации сотрудников, рост профессиональных компетенций, возможность масштабирования деятельности отдела / подразделения;
* уменьшение отклонения актуальных параметров качества от заданных.



Специалисты в сфере управления командой выделяют два типа делегирования: в первом случае происходит передача алгоритмов и задач, а во втором ― полномочий и ответственности.

***Виды делегирования***

| **Критерий** | **Делегирование** | |
| --- | --- | --- |
| **задач** | **полномочий** |
| Что доводят до подчиненного | Цель, функции, процесс выполнения задачи, способы контроля и проверки результата | Цель, функции, ответственность, полномочия |
| Что передают | Рутинные дела | Задачи, которые требуют творческого подхода к решению |
| Компетенции руководителя | Сам знает и умеет решать подобного рода задачи | Не до конца проработал передаваемую сферу ответственности |
| Что ожидают от исполнителя | Четкое выполнение работы по определенному алгоритму | Инициатива, креативность в поиске решения проблемы |
| На что делается упор | Инструктаж и контроль | Наделение полномочиями и мотивация |
| Роль руководителя | Тренер, коуч, наставник, инструктор, «судья», контролер | Лидер, идейный вдохновитель |

### Уровни делегирования



Президент управленческого клуба «Бизнес-Олимп» Иван Родионов выделяет семь уровней делегирования.

1. **Делегирование ответственности**. Если в компании есть несколько акционеров или партнеров, то важно уметь управлять ими и разделять ответственность. Самый верный шаг ― заключить соглашение, в котором будет четко прописано, кто и за какую сферу отвечает.
2. **Делегирование задач**. Хороший руководитель должен смотреть, как человек реагирует на замечания и похвалу, насколько он компетентен в тех или иных вопросах, как быстро приступает к выполнению поручения. Полезно с каждым сотрудником заключать договор ― гражданско-правовой или материальной ответственности. Любой документ ― это своеобразная страховка от саботажа и ответственность исполнителя.
3. **Делегирование полномочий**. У каждого работника должна быть должностная инструкция с подробным описанием прав и обязанностей. В ней должен быть пункт ― человек должен обучить новичка перед тем, как решит уволиться. Таким образом руководитель избавляет себя от необходимости включаться в другие процессы. Хорошо, если в компании у каждого ключевого менеджера есть напарник, и он смог бы также эффективно решать задачи в случае болезни или внезапного ухода первого. Такой подход к управлению называется дублированием функционала.
4. **Взятие полной ответственности на себя**. Руководителям бывает очень нелегко и часто при делегировании они берут на себя роль продавцов. Каждый раз, передавая дела, им надо «продать» задачу подчиненному, приводя десятки аргументов, почему выбор пал именно на него. При этом надо понимать, что вся ответственность за наделение полномочиями другого полностью лежит именно на самом руководителе ― это он так решил.
5. **Превентивное делегирование**. Находясь уже на этом уровне, начальник начинает задумываться наперед, заранее присматривая будущего исполнителя тех или иных задач, подготавливая пакеты документов и обучающих материалов, составляя текст вакансии и прописывая критерии для кандидата.
6. **Системное делегирование**. Нередки случаи, когда в компанию приходит новый сотрудник, а для него ничего не готово, вплоть до того, что он поначалу пользуется личной электронной почтой, а не корпоративной. Система должна быть именно при введении дополнительной штатной единицы или доработке имеющейся. Для каждого новичка нужно заранее подготовить и стол, и компьютер, и канцелярию, и обучающие материалы.
7. **Делегирование = искусство**. Корень зла кроется в том, что руководитель начинает делегировать лишь в кризис, когда нет больше сил самостоятельно справляться с потоком задач. Выйти из тяжелой ситуации и справиться с рабочим стрессом часто помогают [профессиональные коучи](https://mamicoach.ru/kouching-7-interesnyh-faktov-o-kotoryh-vy-ne-znali/). Все будет зря, если человек не хочет или боится меняться, становиться с каждым днем лучше. Когда он осознает, что ничего страшного не произойдет, если скинуть с себя рабочую рутину, то и бизнес пойдет лучше.



Каждый следующий уровень делегирования ― это своеобразный выход из зоны комфорта.

У многих ТОП-менеджеров возникает вопрос: «Чем я буду заниматься, если передам дела другому?». Но стоит только прописать, куда можно потратить высвобожденное время, как все встанет на свои места ― в жизни появится хоть какой-то, но порядок.

## Зачем делегировать: цели и задачи

Делегирование преследует две главные цели.

1. Разгрузить «высшего по званию».
2. Помочь исполнителю подняться на ступень выше и продвинуться по карьерной лестнице.

Во втором случае, как правило, работнику приходится проходить дополнительное обучение, чтобы лучше вникнуть в суть дел ― это поможет быстрее адаптироваться на новой должности.

*Когда начальник подходит к делегированию только как к способу облегчить себе рабочую жизнь, он упускает самое главное ― дело должно быть не только в том, чтобы высвободить для себя время для решения других задач и даже личной жизни. Суть ― исполнитель должен тоже получить что-то полезное. Правильное делегирование ― это выход на новый, более высокий управленческий уровень, рост как специалиста и профессионала.*

Передача ответственности, проектов и полномочий помогает решать следующие задачи.

1. **Освобождение руководства от рутинных дел и переключение на более глобальные вопросы**. Если директор организации будет вникать в споры с коммунальщиками или заниматься оплатой счетов, составлением проектов договоров, у него не останется времени, чтобы работать над стратегией развития и контролировать работу подчиненных. Да, его должность обязывает быть в курсе всех важных событий, но совсем ни к чему принимать участие в каждом.
2. **Рост эффективности сотрудников фирмы**. Получение новых полномочий и принятие более высокой ответственности ― это всегда развитие, знания, навыки и опыт.
3. **Усиление мотивации**. Рядовой менеджер, которому поручили что-то важное и новое, воспринимает это как нематериальное поощрение. Он становится более мотивированным в работе, стараясь не ударить в грязь лицом и оправдать надежды руководителя. Если у сотрудника появляется возможность участвовать в совещаниях, самостоятельно трудиться над проектом, что-то придумывать, он будет более заинтересованным в результате, что и важно для развития компании.
4. **Подготовка кадрового резерва**. Делегирование позволяет быстро выявить человека, который способен сделать больше и для кого не существует понятия «потолок в карьере».

## Преимущества и недостатки делегирования



Достоинства и недостатки процесса передачи дел для руководителя можно представить следующим образом.

| **+** | **-** |
| --- | --- |
| * Развитие и обучение подчиненных * Формирование команды и кадрового резерва * Возможность более качественно и быстро решать стратегические задачи * Экономия времени на занятия рутиной * Развитие собственных лидерских качеств * Получение лучшего результата за счет применения знаний и опыта сотрудника-эксперта * Повышение уровня лояльности персонала по отношению к руководству компании | * Часто встречается недоверие, нежелание сотрудника брать на себя ответственность * Страх потерять контроль над ситуацией, статус и авторитет |

А что с теми, кого наделили новыми полномочиями? Для них тоже можно выделить несколько плюсов и минусов:

| **+** | **-** |
| --- | --- |
| * Новый интересный опыт * Возможность показать и проявить себя * Перспектива карьерного роста * Укрепление отношений с руководством * Развитие коммуникативных навыков | * Боязнь брать на себя ответственность * Нехватка знаний и опыта в решении конкретной задачи * Страх наказания, если не получится сделать все как требуется * Перегруженность своей работой |

Как видно, для руководителя делегирование ― хорошая штука, которая помогает ему стать более успешным и рациональным. Ситуация с подчиненным неоднозначная ― есть свои преимущества, но и недостатков немало. Однако практика показывает, если делегировать правильно, в выигрыше останутся все.



Опрос. Делегируете ли вы свои полномочия?

* Да, всегда и часто. Так я могу хоть немного разгрузить свой рабочий день и заняться более важными делами.
* Нет. Считаю, что лучше сделать самому, чем за кем-то переделывать.

## Кто и кому может делегировать задачи

В процессе передачи полномочий всегда участвуют две стороны. Первая ― делегирующая, которая передает их. Вторая, принимающая обязанности или функции ― делегат. Как правило, в его роли выступает подчиненный сотрудник или «слуга народа», если говорить о депутатах и избирателях.

Делегирование используется в самых разных сферах:

* в коммерческих предприятиях ― от высшего уровня менеджмента к более низкому;
* в общественных и государственных учреждениях ― от чиновников к сотрудникам подведомственных подразделений;
* в органах власти ― в этом случае избиратели делегируют выполнение задач своим представителям.

*Делегирование встречается не только в управлении компанией. Исполнителями, помощниками могут быть члены семьи и дети.*

В каждой компании есть несколько типов сотрудников. Например, «связные», которые всегда в курсе того, что происходит в коллективе и организации в целом. Это общительные люди, которые любят командную работу, умеют объяснять и не срывают дедлайны. Им можно поручить дела, связанные с процессом коммуникации: переговоры, созвоны с партнерами и клиентами, проведение мозговых штурмов и планерок.

Есть и сотрудники-отличники, которые на первый взгляд могут показаться скучными занудами. Но у них есть главное преимущество ― отличники дотошны к деталям и не успокаиваются, пока не добьются идеального результата. Чаще всего им поручают кропотливые задачи, результат которых можно измерить количественными показателями.

Сложные творческие проекты, требующие [критического мышления](https://mamicoach.ru/kriticheskoe-myshlenie/) и креативности, лучше делегировать сотруднику-исследователю, который всегда с интересом и энтузиазмом берется за дело и не боится трудностей. Единственная проблема с ним ― упущение срока. По этой причине его надо контролировать.

Большинство членов коллектива ― это простые рядовые сотрудники, которые все делают в срок, но от них не ждешь скрупулезности и новых идей. Для этих людей важна стабильность, поэтому им можно делегировать рутинные задачи, например, обновление списков, заполнение таблиц, проверку готовности проекта.

### Виды делегируемых полномочий



Передаваемые полномочия бывают двух видов.

1. **Линейные**. Они передаются от «верхушки» организации к руководителю подразделения (отдела), а от него ― к непосредственному исполнителю. Такие ситуации характерны для предприятий со строгой иерархией.

Пример. Владелец предприятия ставит задачу руководителю филиала, который выбирает ответственных из начальников структурных подразделений и отделов. Последний назначает конкретного исполнителя из сотрудников.

Чтобы в этой цепочке не появилась неразбериха, необходимо выстраивать ее по принципу единоначалия. Он гласит, что делегат отвечает только перед своим руководителем. Принцип срабатывает и в обратном направлении ― ставить задачу может только непосредственный начальник.

1. **Штабные**. В этом случае руководители и подчиненные игнорируют принцип единоначалия и могут делегировать друг другу обязанности и полномочия для решении какой-либо совместной задачи.

## Как понять, что делегирование необходимо

Потребность в передаче обязанностей возникает, когда их количество возрастает по мере роста бизнеса увеличения числа проектов.

Представьте, что вы ― директор фирмы. Естественно, у вас много задач. Если вы будете пытаться охватить все и вникнуть в каждый вопрос, то в скором времени сгорите. Сил для решения важных дел просто не хватит, бизнес перестанет развиваться ― в лучшем случае вы будете топтаться на месте. Рано или поздно стагнация вынудит закрыть предприятие.

Огромный риск, когда на одном человеке завязано большое количество процессов: вы даже не застрахованы от внезапной простуды, которая заставит остаться дома. Плюс, в какой-то момент вы можете решить отойти от дел ― тогда пострадает вся команда, за которую вы, по большому счету, несете ответственность.

### Этапы делегирования



Передача полномочий ― это определенная последовательность действий. Что вам нужно сделать?

1. **Определение функций**, которые будет исполнять другой человек. Необходимо выписать на лист бумаги все дела, которые находятся под вашим «шефством», и отметить те, которые вы считаете рутиной и от которых не сильно зависят прибыль и успех компании. Выделите маркером эти задачи.
2. **Выбор исполнителя**. Здесь нужно подумать: сможет ли кто-то из персонала выполнять вашу работу или придется брать в штат нового человека. Иногда второй вариант является самым лучшим, ведь тот, «свой», на которого пал выбор, может быть слишком занят своими делами. Стоит учитывать и личностные качества ― лидерские навыки, ответственность, готовность к новому опыту.
3. **Непосредственная передача полномочий**. Проще всего выпустить приказ или распоряжение о возложении на подчиненного новых обязанностей. Но у такого подхода есть негативная сторона ― кого-то это демотивирует и раздражает. Поэтому многие руководители поступают другим образом ― вызывают подчиненного на разговор, где разъясняют причину делегирования. Узнают мнение, предлагают поддержку, рассказывают о возможных перспективах и вознаграждении. Последний пункт лучше зафиксировать как-то документально ― новые обязанности сотрудник будет воспринимать с большим энтузиазмом.
4. **Контроль**. Он должен быть постоянным, по крайней мере, вначале. При этом руководитель должен определить оптимальный период среза, например, по итогам месяца или квартала. Если слишком часто интересоваться, как идут дела, можно довести человека чуть ли не до нервного срыва. Когда все наоборот, и начальник вообще ничего не спрашивает, он просто перестает управлять процессом ― не исключено, что делегат допустит ошибку, и все пойдет наперекосяк.

В процессе передачи полномочий, задач, проектов можно столкнуться с разными трудностями.

**Обратное делегирование**

Исполнитель приходит к руководителю и просит его сделать что-то, без чего не получается приблизиться к результату. Как правило, эта ситуация охватывает сферы поиска информации, решения простых и сложных проблем и даже проблем межличностного характера. Во всех случаях начальник должен настаивать на том, что ответственность за выполнение задания лежит на подчиненном ― пусть он хотя бы попробует решить вопрос самостоятельно. Если не получится, нужно будет подключиться, но не бросать сотрудника одного.

**Переделегирование**

Проблема часто появляется на этапе промежуточного среза: начальник, видя что человек не справляется, принимает решение делегировать задачу другому. Если такое происходит регулярно, мотивация у сотрудника пропадает. Зачем ему стараться что-то делать, если в любой момент работу могут отобрать?

**Тотальный контроль**

****

Если руководитель постоянно вмешивается в дела подчиненных, последние могут воспринять это как недоверие. При делегировании исполнитель становится просто «дополнительными руками», делающими всю «грязную работу» ― лавры же соберет начальство. Гиперконтроль может быть оправдан лишь во взаимодействии с новичком.

### Почему не у всех получается делегировать

Есть руководители, которые ни в какую не соглашаются делегировать часть своих задач и полномочий. Есть и другие, которые пробуют это делать, но тут же отказываются, как только сталкиваются с проблемами. Почему так происходит? Этому есть несколько причин.

* **Неправильный выбор делегата**. Прежде чем отдать задачу, нужно провести тщательный анализ и выбрать из коллектива именно того, кто обладает достаточным багажом знаний, кто стремится продвинуться по карьерной лестнице. При этом важно учитывать уже имеющуюся нагрузку.
* **Отсутствие желания что-то объяснять и показывать**. Управленец может думать, что он тратит время впустую, обучая подчиненного. С другой стороны, если у него не будет четких инструкций и алгоритмов, он вряд ли справится с возложенными обязанностями.
* **Делегирование группе**. Когда за решение задачи ответственны все, возникает хаос ― непонятно, кто и за что конкретно отвечает, перед кем держать ответ и кто именно будет это делать. Задача должна быть у одного человека, чтобы он понимал всю зону ответственности.
* **Нехватка времени на проверку результата**. В идеале у делегата должно быть в запасе несколько дней, чтобы проверить, все ли сделано правильно. При необходимости он сможет внести коррективы и представить уже итоговый результат. Руководитель же хочет всего и сразу, причем желательно, чтобы все было идеально. Проигрывают оба: начальник требует результата здесь и сейчас, а подчиненному иногда не хватает пары часов, чтобы исправить отчет.

## 24 совета как правильно делегировать свои задачи + БОНУС



Процесс передачи и принятия полномочий пройдет безболезненно для обеих сторон, если придерживаться наших рекомендаций.

1. Не ждите, а делегируйте! Не нужно убеждать себя, что подходящий момент еще не настал. Настал! Посмотрите на свое расписание ― есть ли в нем время на работу над продвижением компании и встречу с потенциальным партнером? Или же страницы ежедневника пестрят напоминаниями об оплате счетов и звонках в коммунальные службы?
2. Делегируйте одну задачу одному сотруднику. Если же над ней должны работать несколько человек, обязательно назначьте «главного» ― ответственного. Именно с ним ведите диалог.
3. Для реализации [цели](https://mamicoach.ru/smart-celi-kriterii-chek-list-i-30-primerov/) давайте подчиненному ровно столько полномочий и средств, сколько это необходимо ― ни больше, ни меньше. В первом случае исполнитель может почувствовать себя слишком «раскованно», а во втором он просто не решит задачу.
4. Не делегируйте чужие задачи. Если вы не несете ответственность за какое-то дело, то как вы можете делегировать ее другому? Да и зачем вникать в чужие дела и выяснять, кто за что отвечает? У вас есть что-то поважнее внутренних «разборок».
5. Не жалейте времени, чтобы четко объяснить подчиненному, что вы от него хотите. Когда у него будет точное руководство к действию, вы получите хороший результат. Говорите не только о том, куда надо пойти, но и о том, куда требуется прийти ― в рабочем маршруте должны быть обозначены направление и конечная точка.
6. Ставьте сроки. Если нет дедлайна, выполнение задачи может растянуться на недели и месяцы. Строгие временные границы ― гарантия получения результата.
7. Отбросьте нетерпеливость и перфекционизм. Понятно, что никто кроме вас не знает всех тонкостей дела, которое вы собираетесь делегировать. Но не надо требовать от исполнителя решать задачу максимально быстро и без ошибок. От них никто не застрахован. Вспомните, ведь и у вас не всегда все получается гладко. Наберитесь терпения и не придирайтесь к «новичку» ― он еще только вначале пути.

*«Если сотрудник может выполнить задачу на 70% так же успешно, как вы, отдайте ее ему. Дайте себе время, чтобы заняться тем, что можете сделать только вы.»*

***Брайан Трейси****, мотивационный оратор, автор книг о саморазвитии*

1. Делегируя полномочия, постепенно ослабляйте контроль. Таким образом вы будете воспитывать в подчиненных ответственность и самостоятельность в принятии решений. Нет никакого смысла, если вы делегировали задачу, но продолжаете следить за ходом ее выполнения в режиме 24/7.
2. Тренируйтесь на рутине и бытовых делах, прежде чем поручать сотруднику что-то более серьезное. Так вы сможете посмотреть на реакцию человека: кто-то с радостью возьмется за дело, даже не спросив, какой результат должен быть в итоге. Кто-то, наоборот, будет требовать подробных инструкций и разъяснений. Третьи вообще загрустят и будут тянуть с выполнением задания.



1. Делегировать задачи лучше всего в утро, например, на ежедневной планерке ― вы будете точно знать, что должны сделать сами, а что надо будет спрашивать с других. Процесс пойдет быстрее.
2. Вселяйте в сотрудников уверенность. Давайте понять, что у них есть тыл, каменная стена ― и это вы, их опора и поддержка. Никогда не отказывайте в консультации и совете: если подчиненный пришел к вам с вопросом, уделите ему хотя бы пару минут, чтобы объяснить непонятные моменты. Так вы увеличите шансы на получение нужного результата.
3. Культивируйте самостоятельное мышление. Разрешите делегату действовать максимально самостоятельно, а в конце дня спросите, какие решения были приняты и почему. Если есть ошибки ― не беда, это тоже материал для размышлений, обдумывания ситуации и, в конечном итоге, способ улучшения процессов.
4. Делегируйте максимально. Устройте «день самоуправления» и позвольте подчиненному, так скажем, думать за вас. В его интересах, чтобы вы достигли цели.
5. Давайте сотруднику задачи, которые ему нравятся, но не забывайте о его нагрузке и других должностных обязанностях.
6. После инструктажа обязательно спрашивайте, все ли понятно ― что нужно делать, как и какой результат должен получиться. Важно, чтобы вы оба мыслили одинаковыми категориями. Если удастся поймать одну волну ― прекрасно!

*Если вы хотите передать часть дел помощнику, но боитесь делегировать, обратитесь за помощью к коучу. Специалист найдет причину тревоги, неуверенности и даже паники. Как правило, после пары-тройки сессий руководители ощущают прилив энергии и начинают понимать, в какую сторону надо двигаться и как правильно делегировать полномочия.*

1. Хотите, чтобы в коллективе была здоровая конкуренция? Попробуйте раздавать задачи при всех, определяя круг обязанностей и назначая ответственного. Но тут должно быть «равноправие» ― делегируйте полномочия разным людям, чтобы каждый смог почувствовать причастность к общему делу и «близость» к вам, как к руководителю.
2. Есть такое негласное правило: если нет в программе, значит, и нечего делать. Особенно ярко это проявляется в компаниях, где работа ведется через таск-менеджеры или в CRM-системе. Поэтому не забывайте назначать дела, указывая исполнителя. Некоторые руководители прибегают к хитрости ― ставят «красные» задачи со сроком «вчера». Таким образом они контролируют процесс, так как перед глазами всегда висит нерешенное дело.
3. Не делегируйте тому, за кем нужно будет переделывать. Если вы точно знаете, что сотрудник, мягко говоря, неответственный, то даже не стоит и пытаться исправить его, поручив какое-то важное дело. Ваша цель ― процветающий бизнес, где каждая шестеренка должна работать, и ее не надо постоянно подкручивать и подпинывать. Современный темп жизни требует быстрого принятия решений и чуть ли не мгновенной реакции на меняющиеся обстоятельства.



1. Не поручайте другим то, в чем компетентны только вы. Если, например, стратегическое планирование лежит на вас, не надейтесь, что с ним справится ассистент или заместитель.
2. Ставьте задачу письменно, причем в повелительном наклонении и с обязательным указанием срока выполнения. Например: «Составить договор на абонентское обслуживание ИП Иванова В. В. до 15.12.2022 и отправить его клиенту».
3. Разбивайте сложные задачи на несколько маленьких. Хорошо, если она будет сопровождаться подробным чек-листом. Даже если сотрудник уже не раз выполнял ее, не будет лишним напомнить об этапах и нюансах. Плюс ко всему, такая инструкция снимет с вас, как с руководителя, ответственность за неполную или неправильную постановку задачи.

*В западных компаниях существует такой термин как «туалетное делегирование», когда руководитель передает дело как бы мимоходом: в коридоре, на общей кухне или в кафе и даже в туалете. Может, это и хорошо ― неформальная обстановка, начальник не приказал, а как бы попросил. Но помните: как вы поставите задачу, так ее и выполнят, такой и будет результат.*

1. Принимая решение о делегировании, имейте перед собой четкую цель. Что конкретно вы хотите этим добиться: разгрузить себя, найти заместителя или ускорить бизнес-процессы. Вы должны четко понимать, зачем вы это делаете. То же самое и с исполнителем. Обозначьте, почему наделяете его частью своих обязанностей и полномочий.
2. Мотивируйте подчиненного. Возможно, это будет премия по результатам проекта или повышение.
3. Помните про автоматизацию. Некоторые вещи можно поручать не живым людям, а технике. Например, используйте электронный планировщик, который будет выступать в роли личного секретаря, напоминая о важных событиях.

**И обещанный бонус.** Передавайте дела по принципу «Лестница делегирования». Она предполагает, что в процессе делегирования полномочий руководитель и подчиненный проходят несколько ступеней.

1. «Смотри, как Я делаю» ― начальник подробно рассказывает, чем именно он занимается и как решает конкретную задачу.
2. «Спроси, как нужно делать и делай под моим руководством» ― подчиненный задает уточняющие вопросы, приступает к работе и отчитывается перед руководителем.
3. «Предложи, что еще можно сделать, а я проконтролирую» ― исполнитель предлагает свои идеи, например, по оптимизации процессов, и получает согласие на их воплощение, при этом начальник следит за исполнением решения.
4. «Составь план, выполни и отчитайся» ― сотруднику дается возможность действовать самостоятельно: ставить цели, определять шаги к их достижению. Контроля как такового со стороны руководителя уже нет, для него важен конечный итог.
5. «Сделай и отчитайся» ― на этой ступени можно говорить, что делегирование прошло успешно: исполнитель сам знает, как нужно поступать, и предоставляет руководству только отчет о проделанной работе.



Начинайте с первой ступени и постепенно продвигайтесь вверх. Процесс не принесет мгновенного результата, но зато на выходе вы получите «полноценного» делегата, который будет хорошо справляться с поставленными задачами.

### Делегирование: полезные советы

Делегировать полномочия ― это не значит попросить другого выполнить что-то за вас. Если подчиненный не видит в этом возможности для роста (неважно, в каком плане ― личностном или профессиональном), ему будет неинтересно. Отсюда вывод ― **спрашивайте, а не говорите**. Объясняйте, почему для решения задачи вы выбрали именно его.

Второе, что нужно обязательно сделать ― **проинструктировать**. Об этом мы уже упоминали, но повторить не будет лишним, ведь многие руководители забывают или просто не хотят расписывать подробный план действий. Конечно, вы знаете больше, но если делегат не будет понимать, как достичь цели, то у него ничего не получится.

В ситуации с делегированием полезно устроить брифинг. Он должен включать:

1. Подробное описание задачи и конечного УСПЕШНОГО результата. Если у вас уже есть конкретный план, который с большой вероятностью выгорит, расскажите о нем, но не прямо, а, например как «все зависит от вас, но если бы это делал я, то...».
2. Перечисление участников проекта и обозначение роли каждого. Особенно это важно для новичка ― так ему будет понятно, к кому и с каким вопросом можно обратиться при необходимости.
3. Определение критериев результата и их выражения ― это могут быть всевозможные отчеты, записи встреч, количественные показатели.
4. Определение степени полномочий. Глупо давать человеку задачу, но не наделять его полномочиями для ее решения. Установите строгие рамки, что можно делать, а что нельзя. К примеру, подчиненный может представить проект договора клиенту, но у него не будет права подписи документа.

Один из самых важных моментов в делегировании ― это наличие **обратной связи**. Замечайте любые, даже самые маленькие успехи исполнителя, хвалите его за хорошие результаты. В то же время не игнорируйте ошибки, но помните, что сотрудник вышел из зоны комфорта и сейчас находится в новом положении и состоянии. Он может ошибиться и не замечать этого. Самая большая ошибка руководителя в этом случае ― отчитать, наказать, уволить и т.п.

Помните об ответственности! Она всецело лежит на вас. Ведь это вы приняли решение делегировать проект. Это вы выбрали исполнителя. Это вы, возможно, не дали ему четких инструкций.

По завершению дела полезно **подвести итоги**. Попросите подчиненного рассказать о процессе: что понравилось, а что нет, какие сложности возникали и как он с ними справлялся, что бы он сделал по-другому.

## Что можно и нельзя делегировать



Не каждое дело можно передать другому. К числу того, что нельзя делегировать, относят:

* ключевые функции руководителя: постановку целей, принятие решений, касающихся политики организации (подразделения, филиала), стратегическое планирование, контроль результатов работы;
* управление рабочим коллективом и его мотивацию;
* задачи, связанные с высоким риском, как пример ― выбор места под строительство нового цеха или супермаркета;
* срочную работу, которая не оставляет времени для разъяснений и перепроверки;
* кадровые вопросы ― увольнение сотрудника, прием на работу, поощрение или депремирование.

А что можно и нужно? Во-первых, простые задачи, которые отвлекают от основной деятельности. Можно, например, попросить секретаря забронировать билет и гостиницу для командировки, перенести «ручной» список в электронную таблицу.

Можно давать задания и в тех областях, где не хватает компетенции. Пример ― владелец бизнеса делегирует ведение соцсетей или личного блога, разработку сайта или data-анализ. Делегировать нужно и дела, которым можно научить ― опять возвращаемся к важному пункту про инструктаж.

### Стили делегирования

Все люди разные, и у каждого руководителя свой подход к делегированию. Исходя из личностных качеств, профессионализма, компетенций, можно выделить четыре основных стиля передачи полномочий и обязанностей.

1. **«Партнерство»**. Руководитель принимает позицию равноправия, и делегирование выглядит больше как просьба оказать дружескую услугу. Ситуация двоякая: с одной стороны, он как бы принижает себя, с другой ― наоборот, демонстрирует уважение. Здесь главное найти баланс, золотую середину, чтобы весы не перевесили в ту или иную сторону.
2. **«Тирания»**. В этом случае, начальник не просит, а приказывает, причем часто в жесткой форме и с повышенным тоном. Он устанавливает строгие временные рамки и не дает сотруднику права на ошибку, самостоятельность и креативность.
3. **«Интрига»**. Подчиненный словно играет в какую-то непонятную игру, когда получает от руководства «зашифрованные послания» ― как в сказке «пойди туда, не знаю куда». Иногда ситуация выигрышная ― человек может воспринять делегирование как вызов его профессионализму и сделать все идеально. В некоторых случаях непонятные инструкции или вовсе их отсутствие приводят к краху и разочарованию.
4. **«Работа над ошибками»**. Это самый лучший и желанный стиль передачи полномочий, при котором руководитель берет на себя роль наставника, ментора, учителя. Он составляет четкий план действий, разбирает вместе с исполнителем непонятные моменты и ошибки, помогает в их преодолении ― то есть сопровождает в течение всего процесса. Результат ― и работа выполнена, и все довольны.

## Повторим пройденное



Делегирование ― неотъемлемая часть управленческого процесса. Если руководитель умеет правильно ставить задачи и поручать их сотрудникам, то он освобождает себя от рутины ― появляется время на решение более важных вопросов, касающихся бизнеса и получения прибыли.

Использование инструмента помогает повысить эффективность работы организации, а также мотивацию коллектива. При этом важно понимать, что можно, а что нельзя делегировать ― есть определенный круг задач, которые должны всегда находиться в компетенции владельца компании или директора.

Делегирование базируется на пяти основных принципах.

1. Передавать дела только прямому подчиненному. Нельзя обращаться к кому-то, минуя его непосредственного руководителя. То же самое относится к делегированию функций сотруднику другого отдела или подразделения напрямую.
2. Всегда должна быть цель ― для чего все это делается и какой результат должен получиться в итоге. Просто так, потому что есть такой инструмент и метод управления, перепоручать некоторые дела другому нельзя.
3. Функции должны быть выполнимыми, а делегат должен иметь все необходимые ресурсы, средства и полномочия для решения поставленных задач. Нельзя делегировать, если вы понимаете, что человек не справится с возложенными на него обязательствами ― из-за недостаточной компетенции или нехватки времени.
4. Ответственность за делегирование целиком и полностью лежит на плечах руководителя. Если нет результата, то виноват тот, кто с самого начала должен был заниматься задачей.
5. Делегирование неразрывно связано с мотивацией персонала. Если переданная функция воспринимается как тяжелое бремя, обуза, то никакого эффекта не стоит и ждать.

## Заключение

А как у вас обстоят дела? Были ли случаи, когда вы выступали в роли делегата? А может, вам самим приходилось делегировать обязанности и полномочия? Поделитесь историями ― насколько было комфортно находиться в той или иной роли. Пишите комментарии и высказывайте свою точку зрения на вопрос о делегировании.