

Содержание

Введение.	5
ГЛАВА 1. ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
ГЛАВА 2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОТДЕЛА: «ЖЕСТКОЕ» ДЕЛЕГИРОВАНИЕ.	15
2.1. Распределение направлений деятельности между отделами.	15
2.2. Распределение работы между сотрудниками отдела	19
ГЛАВА 3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ СОТРУДНИКУ: «МЯГКОЕ» ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	29
3.1. Определение круга постоянных задач сотрудника	29
3.2. Постановка временных задач сотруднику	41
ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ АСПЕКТЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ	67
4.1. Полномочия и ответственность в процессе делегирования.	67
4.2. Трехшаговый алгоритм делегирования задачи	70
4.3. Шаг первый — до передачи задачи	73
4.4. Шаг второй — во время передачи задачи.	81
4.5. Шаг третий — после передачи задачи.	106
Заключение	125
Список использованных источников	127

ПРИЛОЖЕНИЯ	129
Приложение 1	129
Приложение 2	137
Приложение 3	141
Приложение 4	145
Приложение 5	147
Приложение 6	148
Приложение 7	149
Приложение 8	154

Введение

Делегирование задач, полномочий и ответственности в последнее время становится все более актуальной проблемой в регулярном менеджменте в компаниях. Руководители всех уровней понимают, что делегирование, с одной стороны, эффективный способ получения дополнительного временного ресурса, а с другой — средство повышения компетентности подчиненных.

Однако внедрение практики делегирования задач, полномочий и ответственности в компании не всегда протекает безболезненно для руководителей и сотрудников.

- Как подойти к процессу делегирования работы системно?
- Какие конкретные шаги предпринять вначале?
- Почему идея делегирования задач, полномочий и ответственности может натолкнуться на сопротивление сотрудников?
- Как успешно преодолеть это сопротивление?

Эти и многие другие вопросы, связанные с проблемой делегирования, будут рассмотрены в данной книге.

Итак, мы обещаем читателю:

- показать, как руководитель может системно подойти к делегированию как к процессу последовательного распределения работы внутри организации;
- рассмотреть некоторые психологические аспекты постановки и принятия задачи, проанализировать наиболее частые ошибки.

Удачи и в добрый путь!

ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Делегирование — одна из самых значимых и в то же время сложных компетенций руководителя. Сложность овладения этой компетенцией на высоком уровне связана с тем, что процесс делегирования задач носит комплексный характер. Делегирование — это целая система действий. Ведь для того чтобы эффективно делегировать, нужно уметь принимать решения, четко формулировать задачу, вступать в эмоциональный контакт с подчиненным, мотивировать его на выполнение работы, контролировать ход выполнения задания. Если вы как руководитель даете сбой хотя бы в одном звене этой системы, риск некачественного выполнения работы подчиненными заметно повысится.

Есть разные взгляды на природу делегирования. Некоторые специалисты считают, что делегированием можно называть постановку подчиненным только тех задач, которые не являются его функциональными обязанностями, т.е. не входят в должностную инструкцию. Нам кажется, что такое понимание природы делегирования значительно сужает его и сводит, по сути, к понятию «просьба».

Мы рассматриваем делегирование шире: как процесс передачи не только временных, но и постоянных задач. *Делегирование* — это передача задач и полномочий, необходимых для их решения, сотруднику, который принимает на себя *ответственность* за успешное выполнение поставленных задач.

Поскольку количество должностных лиц в организации, как правило, связано с количеством уровней управления, весь процесс делегирования работы можно, следуя А. Файолю, назвать скалярной цепью, или цепью команд. Скалярная цепь — один из базовых принципов управления, разработанных А. Файолем еще в начале XX в.

Развивая принцип скалярной цепи А. Файоля, мы понимаем под делегированием управленческий процесс, состоящий из четырех уровней. Таким образом, полный процесс делегирования работы напоминает пирамиду (рис. 1).



Рис. 1. Четыре уровня делегирования работы в организации

Кратко поясним специфику каждого из уровней делегирования.

Первые два уровня делегирования — это то, что мы в данной книге называем «жесткое» делегирование. Почему именно «жесткое»? Как правило, распределение работы между отделами и сотрудниками ближе к механистическому, бю-

рократическому компоненту вашей работы. Образно говоря, здесь так называемый человеческий фактор задействован в меньшей степени. Согласитесь, что во многих организациях эти два уровня делегирования можно организовать с минимальным участием подчиненных.

1-й уровень делегирования имеет дело с распределением основных направлений деятельности между отделами/подразделениями организации. За реализацию делегирования первого уровня отвечает высшее управленческое звено.

2-й уровень делегирования имеет дело с распределением основных задач между сотрудниками отдела. Ответственность за реализацию второго уровня делегирования несут руководители остальных уровней управления.

Следующие два уровня делегирования мы относим к «мягкому» делегированию, т.е. делегированию на уровне отдельного сотрудника. Здесь для повышения эффективности вы должны интенсивно использовать свои компетенции, связанные с умением работать с людьми. При «мягком» делегировании значительно повышается психологическая составляющая вашей работы. При этом наиболее психологичен, конечно, 4-й уровень делегирования, когда вы должны поставить подчиненному задачу, которую он выполнять не обязан.

3-й уровень делегирования касается постановки регулярных, постоянных задач отдельному сотруднику. В основном реализуется с помощью должностных инструкций или аналогичных документов, которые формализуют круг основных функциональных обязанностей сотрудника.

Вы можете заметить некоторое сходство 2-го и 3-го уровней делегирования: ведь в каждом случае речь идет о круге задач для одного сотрудника. Однако 2-й уровень делегирования описывает только краткий перечень *основных* направлений работы сотрудника, который может быть получен практически *без участия* самого сотрудника на основании требований к работе отдела. В то же время 3-й уровень — это *детализированный список* конкретных задач, которые сотрудник должен выполнять регулярно для того, чтобы успешно осуществить основные направления своей работы. Этот детализированный список невозможно получить без

участия сотрудника: даже в самых авторитарных корпоративных культурах сотрудник обязан по крайней мере расписаться, что он ознакомлен с должностной инструкцией. В более демократических корпоративных культурах существует практика совместного составления и обсуждения должностных инструкций, что мы рассмотрим в следующих разделах книги.

4-й уровень делегирования описывает постановку временных, разовых задач отдельному сотруднику. Как правило, подобные задачи не включаются в должностную инструкцию. Именно поэтому умение успешно делегировать подобные задачи является своеобразным показателем вашего управленческого профессионализма. Здесь, как мы уже отмечали, востребованными становятся ваши умения работать с людьми, быть лидером.

Все четыре уровня в равной степени значимы и связаны между собой. Но связь этих уровней неоднозначна. Действительно, в вашей организации могут быть грамотно распределены задачи между отделами и сотрудниками на формальном уровне, но тем не менее линейный руководитель не способен донести смысл задания до сотрудника. Возможно и обратное: если ваша компания предпринимательская по духу, с присущей ей энергией молодости, то в ней зоны формальной ответственности могут быть размыты, функции четко не обозначены. Однако линейный руководитель с лихвой компенсирует эту размытость корректной постановкой задач и грамотной системой обратной связи с подчиненным.

Руководителю любого уровня важно уметь различать эти четыре уровня делегирования прежде всего потому, что на некоторые уровни он *может оказывать влияние*, а другие он *может только учитывать*. При этом чем выше уровень руководителя в организационной иерархии, тем в большей степени он может влиять на уровни делегирования.

Конечно, идеальный вариант — это четкая проработка делегирования как четырехуровневого процесса с самого начала, т.е. с 1-го уровня. Если в вашей организации высшее руководство подает пример, грамотно распределяя направления деятельности внутри организации, тогда в

ней закладывается фундамент эффективного делегирования. На этом фундаменте легче выстроить 2-й и 3-й уровни — они воспринимаются как само собой разумеющееся логическое продолжение всего процесса делегирования. Но даже в организациях, где по какой-то причине 1-й уровень делегирования пока не проработан, ситуация меняется к лучшему, если руководители среднего и нижнего звеньев грамотно делегируют задачи в пределах своей зоны ответственности.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

1. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените три предложения по оптимизации работы, сделанные Иваном Петровым.

Иван Петров — начальник отдела сбыта компании X. Организация, в которой он работает, — небольшая, в ней пока нет четкого распределения направлений работы между отделами и описаний рабочих мест. Например, отдел сбыта занимается понемногу и сбытом, и маркетингом. Выставки, промоакции, мерчандайзеры по договорам подряда — всем этим приходится заниматься Ивану, несмотря на то что в компании работает маркетолог. Функции маркетолога пока тоже четко не определены.

Иван Петров хочет оптимизировать работу компании X. Для этого он считает необходимым:

- четко распределить все виды деятельности между отделами организации;
- распределить работу между сотрудниками в отделе сбыта;
- выработать систему грамотной постановки задач каждому сотруднику отдела и контролировать исполнение.

Что в состоянии изменить по своей инициативе руководитель отдела? На что он не имеет влияния, но может учитывать в своей работе?

2. Проанализируйте, как Иван Петров оценивает степень развития каждого из четырех уровней делегирования в своей компании (по 10-балльной шкале).

Для этого он построил профиль делегирования (модифицированная методика Е.В. Сидоренко), используя четыре показателя:

- распределение работы между отделами;
- распределение работы между сотрудниками отдела;
- постановка постоянных задач (должностные инструкции);
- постановка временных задач (рис. 2).

Какие выводы можно сделать, анализируя полученный профиль? В каком направлении следует совершенствовать систему распределения работы и постановки задач в компании?

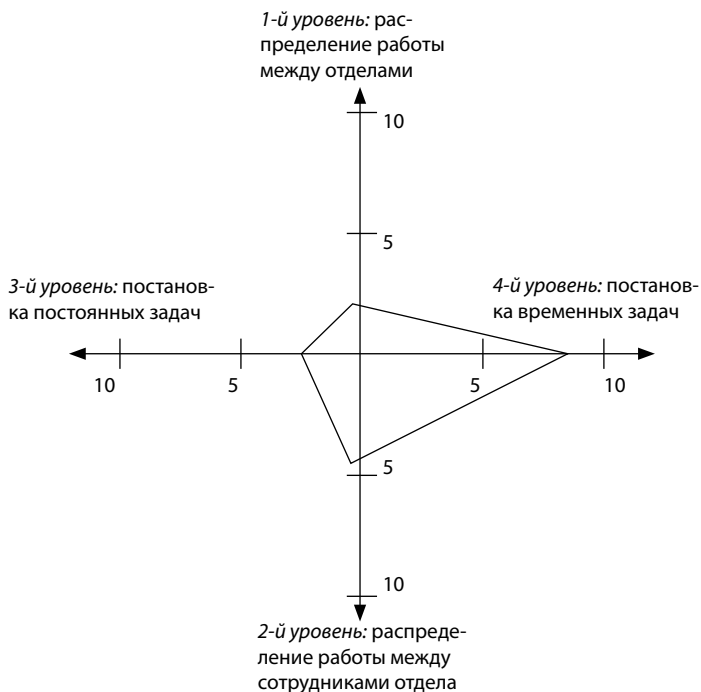


Рис. 2. Профиль делегирования в организации

3. Подумайте, насколько эффективно в вашей организации развит каждый из четырех уровней делегирования. Оцените степень развития каждого из уровней по 10-балльной шкале. Для этого отметьте соответствующие точки на осях и соедините их отрезками. Вы получите профиль делегирования вашей организации (рис. 3).

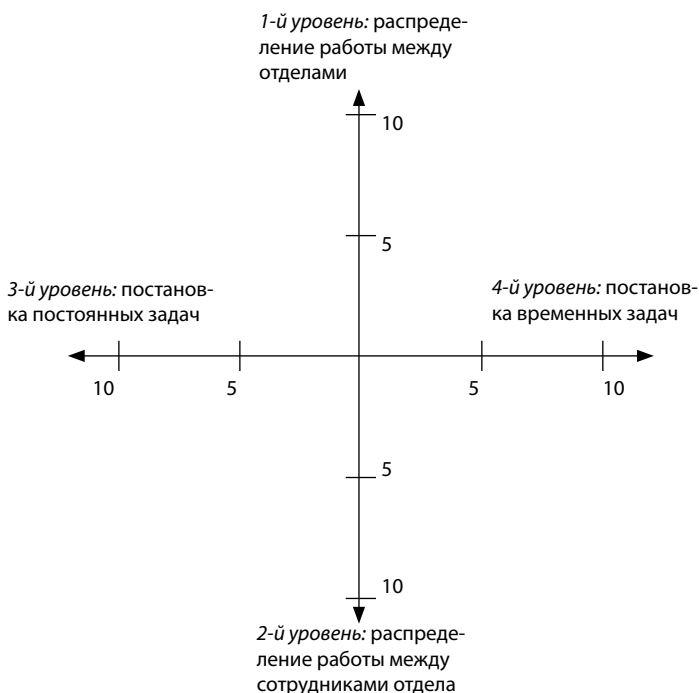


Рис. 3. Профиль делегирования в вашей организации

4. Проанализируйте полученный профиль. Вертикальная ось — ось «жесткого» делегирования, горизонтальная — ось «мягкого» делегирования. Отметки по какой из осей имеют большее числовое значение? Что развито в большей степени в вашей организации — система распределения направлений работы между отделами и сотрудниками или практика постановки задач сотрудникам? Сделайте выводы.

5. Теперь подумайте, какие изменения вы бы хотели внести в процесс делегирования, существующий в вашей организации? Какие показатели хотелось бы увеличить? Нанесите на каждую из осей новые числовые значения. Соедините отмеченные точки. Вы получили профиль желаемого делегирования в вашей организации.

6. Обозначьте вектор изменений: соедините точку текущего состояния каждого уровня и точку желаемого состояния. Укажите направление изменения. Теперь процесс делегирования в организации стал наглядным. Кроме того, вы увидели наиболее уязвимые позиции в модели делегирования, сложившейся в вашей организации, и определили точки приложения ваших усилий по совершенствованию ситуации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОТДЕЛА: «ЖЕСТКОЕ» ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

2.1. Распределение направлений деятельности между отделами

Одной из наиболее успешных технологий, которую вы можете применить для распределения основных направлений деятельности организации, является матрица «Отделы — направления деятельности», различные модификации которой активно используются в управленческой практике. Давайте проанализируем, какие шаги нужно предпринять согласно этой технологии.

Первый шаг. Определение перечня направлений деятельности организации

Без четкой формулировки направлений деятельности на этом шаге следующий шаг бессмыслен: вам как руководителю просто нечего будет распределять! Полученные результаты удобно сразу внести в матрицу, подобную изображенной в табл. 1.

Таблица 1
Матрица «отделы — направления деятельности»

Отделы	Направления деятельности (функции)						
	поставки	производство	сбыт	транспортная логистика	складская логистика	информационно-техническое обеспечение	прочее
Отдел 1							
Отдел 2							
Отдел 3							
Отдел 4							
Отдел 5							
Отдел 6							
Отдел 7							
Отдел X							

Второй шаг. Распределение основных направлений деятельности (функций) организации

Когда основные направления деятельности определены, нужно их распределить между подразделениями организации. При этом, возможно, придется какой-либо службе поручить два направления или сформировать дополнительный отдел под направление, которым до сих пор занимались все (или никто). Кроме того, важно учитывать, что:

- каждое направление деятельности должно быть делегировано конкретному подразделению компании;
- не следует делегировать одно направление деятельности двум или нескольким подразделениям.

Ваша работа представляет собой образную фиксацию того, какие направления деятельности делегируются каждому из подразделений организации. Если данный отдел выполняет указанную деятельность, то на пересечении соответствующей строки и столбца ставят метку. В результате можно получить наглядный перечень делегированных направлений деятельности (табл. 1).

Результатом работы на первом уровне должно стать Положение об организации, в котором обозначаются основные направления деятельности компании и лица, отвечающие за эти направления. Здесь вы можете обратиться за помощью к менеджеру по персоналу или стороннему эксперту. Примеры Положений об организации даны в приложении. Первое Положение (приложение 1) предлагают специалисты компании «Евроменеджмент» [16]. Второй вариант Положения об организации (приложение 2) мы взяли из нашей практики работы с реальной компанией, поэтому не следует его рассматривать как образец для подражания. Тем не менее это живой пример, который показывает возможный результат делегирования на первом уровне.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

1. Ознакомьтесь с ситуацией. На основе имеющейся информации предположите возможные направления деятельности производственной компании «Коллект». Предложите свой вариант перечня возможных структурных подразделений «Коллекта». Покажите, как можно распределить направления деятельности компании между ее структурными подразделениями, используя матрицу «Отделы — направления деятельности» (см. табл. 1).

Компания «Коллект» имеет небольшой завод, где производят духи и туалетную воду на основе французских композиций (композиции покупают во Франции, а «закваску» осуществляют на месте). Кроме того, компания выпускает недорогие одеколоны. Поскольку компания сама занималась упаковкой этой продукции, возник отдельный бизнес — упаковка. В последние два года в ассортименте продукции появились средства для мытья посуды, а также для чистки ванн, плит и санузлов. Компания постоянно думает о расширении ассортимента, видя в этом основу своего развития.

Кроме того, компания имеет региональные представительства на Севере, Юге, Западе и Востоке, которые в основном занимаются продвижением и продажей духов и туалетной воды на основе французских композиций и одеколонов. Эти продажи регулярно дают стабильную прибыль, однако негативное следствие этих продаж заключается в нежелании региональных представительств активно заниматься новыми продуктами компании — упаковкой, средствами для мытья посуды и чистящими средствами. Кроме того, территориальная удаленность от центра также является фактором, блокирующим процесс активизации продаж новой продукции.

Руководитель «Коллекта» не имеет формализованной системы распределения направлений работы между отделами в своей компании, полагая, что достаточно того, что эта система «есть в голове» у него и его замов. По образному выражению одного из замов, руководитель «запустил такую махину на голой интуиции», без четкого осознания того, какие направления работы должны быть у каждого отдела и как подразделения должны взаимодействовать. В послед-

нее время руководитель начинает понимать необходимость наведения порядка и четкого распределения функций между отделами.

2. Проанализируйте основные направления деятельности вашей организации, как эти направления деятельности закреплены за различными подразделениями вашей организации.

3. На основе анализа результатов, внесенных в матрицу, ответьте на вопросы анкеты по совершенствованию работы подразделений вашей организации.

Анкета по совершенствованию работы структурных подразделений

1. Какие направления деятельности делегированы отделам?

2. Есть ли в организации отделы, выполняющие схожие функции?

3. Какие из направлений деятельности вашей организации не закреплены ни за одним отделом (выполняются по необходимости различными структурными подразделениями)?

4. Какие направления деятельности удобно объединить в одно направление?

5. Какие из направлений деятельности следует разделить на отдельные составляющие?

2.2. Распределение работы между сотрудниками отдела

Если вы — руководитель отдела, то распределение задач между сотрудниками своего подразделения — зона вашей ответственности. Эту работу удобно выполнять в два шага.

Первый шаг.

Определение перечня задач работы отдела

Для распределения задач вначале нужно четко представить себе перечень задач отдела. Вы можете по своему посмотре-

нию описать делегированное отделу направление деятельности (например, сбыт) более детально, в виде подробного списка задач. Тем самым реализуется *аналитическая* технология определения перечня задач отдела. Суть этой технологии кратко можно пояснить таким образом. Вы задаете себе вопрос: «Какие отдельные задачи нужно выполнять, чтобы обеспечить основное направление деятельности отдела?» Для ответа на этот вопрос вы *анализируете* основное направление работы отдела, т.е. разбиваете на составные элементы — задачи. Покажем это на примере отдела сбыта.

Основное направление работы отдела — сбыт.

Задача 1. Заключение договоров на реализацию.

Задача 2. Реализация продукции оптовым покупателям.

Задача 3. Реализация продукции розничным покупателям.

Задача 4. Работа собственных торговых точек.

Задача X.

Если вы — новый руководитель отдела, вам, вероятно, будет сложно использовать только аналитическую технологию, так как для ее применения нужно иметь хорошее целостное понимание деятельности организации и своего отдела.

В этом случае вам поможет *синтетическая* технология, суть которой является движение в обратном направлении: от реальных конкретных задач, которые выполняет каждый сотрудник, т.е. от того, как оно сложилось на практике. Эта технология напоминает асфальтирование дорожек, которые уже протоптаны спонтанно. Вот почему ее применение (в дополнение к аналитической технологии) обеспечивает хорошую внутреннюю мотивацию сотрудников отдела к разрабатываемым вами документам. Суть синтетической технологии, таким образом, сводится к соединению, синтезу выполняемых сотрудниками реальных задач под общую крышу основного направления работы:

$$\begin{aligned} & \text{Реальная задача 1} + \text{Реальная задача 2} + \\ & + \text{Реальная задача 3} + \text{Реальная задача X} = \\ & = \text{Основное направление работы отдела.} \end{aligned}$$

Для того чтобы успешно использовать синтетическую технологию распределения задач, важно собрать как можно более точную первичную информацию. На практике это удобно делать с помощью специальной анкеты, где вы просите своих подчиненных описать реальные задачи, которые они выполняют на рабочем месте. Кстати, работа над заполнением этой анкеты даст вам много дополнительной информации о ваших подчиненных: это и уровень их понимания своих обязанностей, и способности к письменному представлению информации, и их сознательность, ответственность, лояльность.

В анкете для выявления реального перечня задач отдела попросите сотрудников написать, как они понимают *главную цель* своей работы (за что они отвечают в целом) и перечислить *основные задачи*, которые они решают на рабочем месте для достижения главной цели.

Заметьте, что в данной анкете не нужно требовать от сотрудников *детального и подробного перечня мелких задач*, ведь анкета нужна не для составления должностной инструкции, а для распределения задач в отделе. Поэтому сразу поясните, что вместо нескольких отдельных мелких задач вы хотите видеть одну, но более крупную. То есть вместо пяти мелких задач (операций): открыть кран, набрать воду в чайник, поставить чайник с водой на плиту, включить плиту и вскипятить воду — вы хотите видеть в анкете *только одну задачу*: вскипятить воду в чайнике. Кстати, это сотрудникам дается не всегда легко. Не все могут за деревьями увидеть лес.

Заметим, что детальная, подробная анкета вам еще понадобится, например на третьем уровне делегирования, когда вы будете оговаривать круг постоянных задач для каждого сотрудника.

Практическим результатом работы по определению основных задач отдела должно быть Положение о структурном подразделении, где фиксируются все основные задачи отдела, которые вы затем распределяете между сотрудниками. Кроме перечня задач, решаемых отделом, в Положении о структурном подразделении указывается другая значимая для управления отделом информация.

Этот документ определяет:

- в каком порядке создается/расформировывается подразделение;
- положение подразделения в структуре организации;
- основные задачи и функции подразделения;
- взаимосвязи с другими службами организации;
- права, обязанности и ответственность подразделения.

Название вашего подразделения (департамент, управление, служба, отдел, бюро, сектор и др.) зависит от различных факторов, ведущим из которых является количество сотрудников. Более подробную информацию по этому вопросу можно найти в специальной литературе.

При составлении собственного Положения о структурном подразделении следует иметь в виду, что на практике сложилось несколько форм (моделей) Положений о структурных подразделениях. Требования к оформлению этих документов нельзя назвать «жесткими». Тем не менее в структуру текста Положения о подразделении рекомендуется включить следующие разделы:

1. Общие положения.

В этом разделе указывается место подразделения в организационной структуре, порядок его создания, реорганизации и расформирования, подчиненность подразделения и руководство им, необходимые организационно-правовые документы, регламентирующие работу подразделения.

2. Основные задачи.

В этом разделе рекомендуется перечислить основные проблемы, решаемые подразделением и определяющие основные направления его деятельности. При этом учесть, что обычно информация о должностных обязанностях руководителя структурного подразделения соответствует основным задачам деятельности этого подразделения. К примеру, в нашей практике некоторые организации не составляли отдельно должностную инструкцию для начальника подразделения, объясняя это тем, что его обязанности — это основные задачи, указанные в Положении о подразделении.

Примечание: Как правило, основные задачи формулируются с помощью существительных (например, *выполнение* производственных заданий, *обеспечение* выпуска готовой продукции и т.п.).

3. Организационная структура.

В этом разделе структуру можно представить либо с помощью текстового описания, либо в виде схемы организационной структуры.

4. Функции.

Здесь следует подробно перечислить основные действия, которые необходимо выполнить, чтобы решить поставленные перед подразделением основные задачи. При составлении этого раздела также нужно иметь в виду его соответствие должностной инструкции руководителя данного подразделения.

Примечание: Как правило, функции подразделения тоже формулируются с помощью существительных (например, *обеспечение* необходимого технического уровня производства, *составление* отчета о загруженности производственных мощностей и т.п.).

5. Права и обязанности.

В этом разделе, как правило, указываются права и обязанности структурного подразделения и его руководителя, в том числе *общие права* любого структурного подразделения организации и *специальные права* данного подразделения, связанные с его конкретными функциями.

6. Взаимоотношения. Связи.

Если организация решает включить этот раздел в Положение о подразделении, она должна быть готова к серьезной и достаточно большой по времени работе по выявлению, упорядочению и формализации необходимых для организации внутренних коммуникационных потоков. По нашему опыту, время, которое затрачивается на формализацию коммуникационных потоков, в основном превосходит время, необходимое на составление перечня основных задач и функций всех отделов.

В Положение о подразделении следует вносить только те функциональные контакты, которые осуществляются на регулярной основе. Как правило, это обмен документами

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru