

**Делегирование полномочий: доверяй, но проверяй**  
**Рыбкин Алексей**  
**Байерсдорф ООО**

Делегирование полномочий: доверяй, но проверяй

Современные подходы к делегированию полномочий предполагают, что такая практика в организации не только является мощным фактором развития персонала, но и имеет большое мотивирующее значение. Это подтверждают данные нашего собственного исследования, не так давно проведенного среди сотрудников одной фармацевтической компании: 65% респондентов указало <свободу принятия решения> как важный фактор производительности труда, для подавляющего большинства сотрудников наиболее важный в процессе выполнения работы (71%).

Казалось бы, польза от делегирования полномочий не вызывает сомнений. Тогда почему нередко приходится слышать от руководителей, особенно среднего звена: <Я лучше сделаю это сам>, <Лучше меня с этим все равно никто не справится>, <Я никому не доверю этот вопрос>? Да и сами сотрудники зачастую воспринимают делегирование им полномочий как нежелательное возрастание нагрузки и обременительную ответственность.

Можно предположить, что успешность опыта делегирования напрямую связана с пониманием прежде всего контекста, в значительной мере определяющего целесообразность делегирования. Менеджеру стоит задаться следующими вопросами:

1. Позволяет ли ситуация и сама задача делегировать решение подчиненным? Какова может быть цена ошибки? Достаточно ли времени отпущено на работу, если предположить, что выполнение задания или его частей при делегировании замедлится? Насколько данная задача допускает возможность делегирования ее решения подчиненным?

2. Существует ли реальный механизм контроля, позволяющий динамично оценивать степень и качество выполнения этапов проекта или задания? Вопрос этот тесно связан с пониманием роли обратной связи в организации, наличием определенных стандартов последовательности и качества выполнения работ. Вместе с тем важно контролировать результат, а не только пути его достижения.

3. Как поставлена в организации система управления информацией и распределения информационных потоков? Насколько быстро и точно получает менеджер информацию о ходе выполнения работ и насколько она достоверна? Важно понимать, как быстро информация об отклонениях от предполагаемых результатов окажется в распоряжении менеджера, достаточным ли будет резерв времени и средств для устранения отклонений.

4. Не входят ли организационная структура компании, ее корпоративная культура, форма осуществления управления и власти в конфликт с самим понятием делегирования полномочий? Так, агрессивный, авторитарный стиль руководства приведет подчиненных к боязни ошибок и наказаний за них, отсутствию уверенности в себе или ожиданию развернутой критики вслед за краткой формальной похвалой (при любом исходе работы). Все это минимизирует шансы успешного делегирования. В лучшем случае такая попытка будет воспринята подчиненными как очередное <чужачество> или даже подвох со стороны руководства.

Возможна обратная ситуация, когда сотруднику удобнее обо всем спрашивать начальника, чем самому решать проблему и брать на себя ответственность. Подобные, тоже нередкие случаи могут приводить к крайностям, когда сотрудник, забрасывая руководителя множеством вопросов, просьбами помочь, показать <как надо> и т. д., просто переваливает на него свои проблемы, чаще всего выдавая само их наличие за попытку решения (т. е. возникает <обратное делегирование>).

Следующая группа вопросов в значительной мере связана с менеджерскими навыками управленца, его квалификацией и навыками в этой области:

1. Готовы ли сами подчиненные принять на себя груз дополнительной ответственности? Вероятно, многие руководители ответят на этот вопрос отрицательно, но большинство из них будут не правы. Подчиненные иногда не располагают достаточной информацией и ресурсами для выполнения поручаемой работы или считают, что и так перегружены (порой не без оснований). А возможно, существующая система стандартов и процедурных предписаний просто ограничивает их самостоятельность.

2. Понимают ли сотрудники вашей организации стоящие перед ними задачи, знают ли они цели компании, представляют ли ее перспективы? Готовность взять на себя дополнительную ответственность тесно связана с пониманием и разделением корпоративных целей и ценностей. Часто ограниченное восприятие делегирования связано с непониманием целей организации или подразделения, отсутствием единого взгляда на бизнес-задачи компании, возможности сопоставить свои личные цели с системой корпоративных целей. Очевидно, что в этом случае любые попытки руководителя развить процессы делегирования будут восприняты подчиненными лишь как очередные попытки увеличить нагрузку. Неспособность самого руководителя понять долгосрочную перспективу и распределить задачи тоже сведет на нет любые начинания в этой области.

3. Есть ли у подчиненных стимулы к принятию дополнительной ответственности и работы? Как связаны усилие и вознаграждение? Как поставлена система мотивации персонала на предприятии и какое место в ней отводится делегированию?

4. Правильно ли понимают сотрудники содержание своих задач, объем полномочий, ожидания руководителя, сроки выполнения работы и необходимые результаты?

5. Обладают ли подчиненные достаточными знаниями и квалификацией для выполнения поставленных задач?

Сомнения в достаточности знаний и навыков - одна из наиболее частых причин неверия руководителя в своих сотрудников, в связи с чем он ограничивает делегирование им полномочий. Но здесь кроется и основной источник проблем. Значительное повышение риска ошибок является основным недостатком делегирования полномочий, однако оно выступает одним из наиболее эффективных инструментов повышения квалификации людей. Возникает замкнутый круг. Как разорвать его?

Наверное, лучший ответ на этот вопрос дал классик менеджмента Ч. Хэнди, считающий, что <ошибки могут быть прекрасным, возможно даже единственным, способом обучения. Надо только уметь признать их и не пытаться оправдываться или извиняться. Мы должны давать им [людям. - Прим. авт.] возможность практиковаться во всем, чему они научились, даже если время от времени они будут совершать ошибки>.