

# ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАВЕДУЮЩЕЙ АПТЕКОЙ

## Делегирование\*

Продолжаем освещать проблему личной эффективности заведующей. В предыдущей публикации речь шла о тайм-менеджменте. Но если тайм-менеджмент – это действия, которые в большей степени касаются самого руководителя аптеки, то делегирование затрагивает и интересы третьих лиц.



**ШУЛЬГА Я.С.**,  
бизнес-тренер,  
консультант

Наверное, тем, кто сейчас читает эти строки, не нужно рассказывать о том, что такое быть Руководителем (да, именно с большой буквы) и что значит принимать правильные, взвешенные решения в условиях ограниченного времени и информации (а нередко и ее достоверности). И все понимают, что в современных экономических и политических реалиях проще и легче не будет, времени в сутках останется ровно столько же, а вот вызовы и испытания будут только нарастать...

Особенно актуальным в таких непростых условиях становится делегирование. Во многом оно дополняет тайм-менеджмент, ведь один из эффектов делегирования заключается в высвобождении и оптимизации времени руководителя.

### Что такое делегирование?

В профессиональной литературе имеется несколько приемлемых определений. Вот одно из них.

**Делегирование** – передача части полномочий руководителя нижестоящим сотрудникам для выполнения каких-либо производственных задач, изначально находившихся в компетенции руководителя.

Итак, делегирование предусматривает наличие вертикали власти и движение по ней не только производственных задач, но и полномочий. То есть производственная задача уровня руководителя и находящаяся в компетенции руководителя «спускается вниз вместе с куском власти» и обязательно по определенной технологии, обеспечивающей эффективность процесса.

### Цели делегирования

**1 Высвобождение и оптимизация времени руководителя.** Рабочее время



\* Продолжение. **Личная эффективность заведующей аптекой, или Пара слов о тайм-менеджменте** / Я.С. Шульга // Новая Аптека. Эффективное управление. 2015. № 2. С. 45–51.

руководителя не только стоит больших денег, но и удельный вес этого времени, его вклад в общий результат совершенно иной, чем у вверенного персонала. Поэтому делегирование более чем целесообразно!

**2 Формирование кадрового резерва**, обладающего опытом исполнения управленческих задач. Многие руководители боятся этой цели, и именно поэтому делегирование – удел действительно сильных лидеров, не боящихся сильных и толковых подчиненных. Подобно тому, как прочность всей цепи определяется самым слабым звеном, так и «прочность» команды определяется не только тем, насколько силен ее лидер, но и способностью каждого члена команды хотя бы временно брать на себя функции и ответственность руководителя.

**3 Мотивация команды**, вернее, отдельных ее представителей. Безусловно, далеко не все подчиненные обрадуются, что им предстоит исполнять функции руководителя. Ведь для многих сотрудников справедлива формула: чем ниже ответственность, тем лучше. Тем не менее всегда найдутся те, кто действительно стремится вверх и вперед. Для таких сотрудников делегирование может стать одним из факторов нематериальной мотивации, признания и доверия со стороны руководителя, одним из признаков собственного движения в правильном направлении!

### Технология делегирования

Технология делегирования – алгоритм действий, соблюдение и следование которому гарантированно обеспечит достижение искомого результата.

Приведенная технология состоит из четырех шагов и предполагает внят-

ные ответы на четыре глобальных вопроса (см. рисунок).

### Об ответственности и контроле

Типичные ошибки делегирования – или полное отсутствие контроля, или хаотичный, бессистемный контроль.

#### СПРАВКА

##### Аксиома делегирования

Контроль обязателен, он не делегируется вместе с производственной задачей и полномочиями и всегда остается за руководителем.

С одной стороны, контроль не должен быть чрезмерно пристальным (этим можно демотивировать сотрудника), но также он не должен отнимать у руководителя слишком много времени. С другой стороны, руководителю необходимо обладать информацией о ходе работы, возникающих трудностях и значимых отклонениях от начальных планов.

Возможны два вида контроля:

**1 Ориентированный на процесс.** По сути, осуществляется постоянный мониторинг процесса движения в сторону по-

#### Комментарий автора

Владение и (главное!) применение делегирования в трудовой деятельности – абсолютный признак:

1. Опытного и дальновидного руководителя.
2. Очень сильного руководителя – такого, которого принято назы-

вать настоящим лидером с выраженной харизмой. Действительно, кто, кроме сильного лидера, способен не только включить административный ресурс и «спустить» задачи на вверенный персонал, но и делиться полномочиями, властью, компетенциями?..

Что необходимо выполнить?

Что именно является делегируемой задачей?



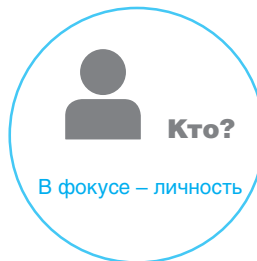
Что является критерием качества процесса и качества результата?

Что является целью делегирования?

Что даст организации выполнение настоящей задачи, и к чему приведет срыв таковой?

Кто будет исполнять задачу, которую предполагается делегировать?

Насколько компетенции сотрудника соответствуют профилю и сложности делегируемого вопроса?



Кто будет нести ответственность за результат и за качество выполнения задачи?

Затрагивает ли делегирование задачи именно этому сотруднику чьи-либо еще интересы?

Сможет ли сотрудник выполнить задачу самостоятельно, или ему потребуются консультации, помощь и поддержка иных специалистов?

Кого еще можно задействовать для выполнения делегируемой задачи?

Как делать?

Какие ресурсы использовать?

Какие методы и технологии возможны и целесообразны?



Самая распространенная ошибка: людям объясняют, **что** делать, и крайне редко – **как** сделать

Как будет осуществляться контроль поставленной задачи со стороны руководителя?

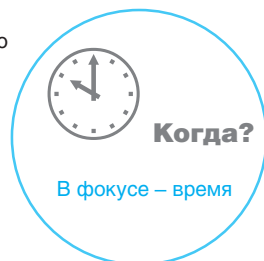


Убедитесь, что сотрудник действительно понял все изложенное и может это самостоятельно и осознанно повторить

Какие этапы процесса очевидны?

В какие сроки необходимо завершить выполнение задач?

Сколько времени потребуется на качественное выполнение задачи, особенно если она конкурирует с другой деятельностью?



Когда именно будет инициирован старт активности?

Когда предстоят промежуточные точки контроля?

Технология делегирования

ставленной цели и достижения соответствующих результатов. Этот вид контроля целесообразен, если важно качество исполнения задачи.

**2 Ориентированный на результат.** Процесс отслеживается менее тщательно, больше внимания уделяется достижению результатов, в т. ч. промежуточных. Этот вид контроля применим, если на первом месте стоит сам факт исполнения задачи, а не качество.

Безусловно, различная квалификация сотрудников, их опыт, сложность поставленной задачи, а также масса иных факторов вполне могут требовать компромиссных вариантов контроля или полностью индивидуального подхода.

При любом виде контроля сотрудник должен иметь право обратиться за советом и консультацией к руководителю. При возникновении обстоятельств, препятствующих достижению результата, необходим открытый диалог между всеми заинтересованными сторонами.

Обязательно должны обсуждаться уровень и степень персональной ответственности. С одной стороны, ответственность за исполнение задачи вполне может взять на себя сам руководитель. С другой стороны, полное снятие ответственности с исполнителя за результат и качество вполне может привести к небрежному отношению к работе, а также мало способствует развитию управленческих компетенций.

### Почему не получается?

Причин, по которым делегирование не становится полноценным и эффективным инструментом, более чем достаточно. Тем не менее в основе всех бед лежит одно-единственное яв-

Делегирование наряду с тренингами, семинарами и иными образовательными продуктами – один из лучших инструментов развития персонала! Обучение в данном случае осуществляется по одному из наиболее сложных, трудозатратных и дорогих направлений – развитие управленческих компетенций.

ление. И имя ему – слабость руководителя.

Так каковы причины, по которым делегирование не получается?

#### 1 Несоблюдение технологии делегирования:

- подчиненному не объяснили, что и как сделать;
- не осуществляются контроль и обратная связь с подчиненным;
- не определены дедлайны, и вероятность того, что все сроки будут нарушены, стремится к 100%;
- задача передана подчиненному, а полномочия для ее выполнения – нет.

**2 Отсутствие власти у самого руководителя.** Истинная власть опирается на личностные качества, а не на записи в трудовой книжке. К сожалению, распространены ситуации, когда руководитель – крайне слабый лидер и не пользуется авторитетом, а со стороны подчиненных нет ни уважения, ни готовности подчиняться. Увы, делегировать что-либо в таких условиях будет как минимум нелегко.

**3 Руководитель боится поделиться своей властью.** Выше шла речь о том, что делегирование способствует развитию компетенций и формированию кадрового резерва. Но кто из нас не встречал руководителей, которые любую яркую личность, любой полет мысли пытаются ограничить еще на взлете?..

Сильная личность стремится создать сильную команду, слабая и неуверенная в себе создаст точно такое же окружение. Помимо страха за свое кресло, здесь и страх потерять управление над подчиненными, если последние смогут самостоятельно курировать ключевые вопросы.

#### ПРИМЕР

Это как в цирке: все восхищаются иллюзионистом, пока не раскрыт секрет фокуса. Но если его способен повторить любой зритель – сорвет ли артист аплодисменты?..

**4 Синдром эгоцентризма.** Еще одна группа причин, по которым делегирование не применяется или неэффективно:

- руководитель может быть искренне убежден, что никто из подчиненных не сможет выполнить задачу качественно и в срок, и поэтому делает все сам. Вполне возможно, что лучше руководителя действительно никто не справится. Но разве кто-то когда-либо сможет выполнить задачу, если не давать вверенному персоналу даже попыток научиться?

- руководитель убежден, что его подчиненные – абсолютные бездарности и делегировать им что-то – верная заявка на провал. Иногда такой подход обретает менее выраженные формы: подчиненные для руководителя – «дети». Эдакая черта доброй бабушки.

**5 Атмосфера в коллективе.** Это тоже целая группа препятствий для эффективного делегирования:

- отсутствие доверительных отношений с подчиненными. Несмотря на субъективность термина «доверие» оно действительно играет не последнюю роль – далеко не все вопросы можно делегировать только с использованием административного «рубильника»;
- не до конца разрешенные конфликты в коллективе, когда процесс делегирования способен разжечь какое-то противостояние и инициировать выяснение отношений;
- конфликты интересов, когда делегируемая задача может задеть чувства других сотрудников (особенно чувство собственного величия).

#### ПРИМЕР

Нередко в такой ситуации идет игра на противоречиях: если руководитель поставил задачу, то все задачи, поставленные, к примеру, заместителем руководителя, автоматически отменяются...

**6 Противодействие со стороны коллектива.** Зачастую такое противодействие координируется «серым кардиналом», но возможно и то, что «система полностью автономна». Более того, чем чаще и эффективнее у сотрудников получалось «съехать» – тем больше вероятность того, что это будет повторяться, и тем более изощренными станут техники ухода, принимающие уже спортивный и соревновательный азарт.

Но бывает и так, что руководители сами подыгрывают «сложным» личностям, и делегируемый вопрос передается не эффективному, а самому скромному и безотказному сотруднику, что, безусловно, неправильно.





**7 Ошибки в мотивации.** Люди, получая не прописанную в должностных обязанностях задачу, в глубине души задаются мыслью: «А что я буду с этого иметь?». Даже если такой вопрос не был задан вслух, крайне желательно дать на него ответ. Это и есть мотивация. Но крайне важно, чтобы человек имел личную заинтересованность в качественном выполне-

нии задания, и вовсе необязательно, что это будут деньги.

*Искренне желаю всем руководителям быть сильными и мудрыми, особенно во времена тяжелых вызовов и испытаний, а тем, у кого уже есть сильный и мудрый руководитель, – быть ответственными и терпимыми! ■*

**В редакции – быстро,  
выгодно, надежно!**

 Подпишитесь,  
позвонив  
по тел.: 8 (495) 937-9082

 Сделайте заказ  
на сайте  
[www.proflit.ru](http://www.proflit.ru)