**Как избавить себя от лишней работы и заодно замотивировать подчиненных**

Чем поможет эта статья: Узнать секреты эффективного распределения ответственности и дополнительных обязанностей среди сотрудников бухгалтерии. Освободить себя от неприоритетных дел.

От чего убережет: От перегруженного рабочего графика. От жалоб сотрудников на надоевшую работу.

Давайте вспомним школьные годы. Преподаватель, взрослый и умный человек, считался авторитетом. И как же было интересно и необычно, когда своей властью он мог поделиться с учениками. Посадить, например, за свой стол читать диктант. Попросить проследить за дисциплиной. Или поручить проверку домашнего задания у соседа по парте. Так учитель прививал классу ответственность, выказывал доверие перспективным ребятам, давал ученикам почувствовать себя руководителями, а не подчиненными. Говоря современным офисным языком, делегировал полномочия.

Позволим себе сравнить со школой рабочие отношения. Здесь главный бухгалтер берет на себя самый большой и ответственный пласт работы. Между тем хлопот в бухгалтерии никогда не бывает мало. И когда в очередной раз все дела не укладываются в более или менее разумный рабочий график, стоит передать часть своих обязанностей подчиненным. Кстати, иногда это, как в школе, надо делать в воспитательных целях. Итак, критически оцените ваш фронт работ и выделите для себя ту его часть, которая больше схожа с исполнительными функциями, а не с руководящими.

**Как остаться самым главным бухгалтером**

Распространенный страх руководителя, который передает свои обязанности подчиненным, — потерять авторитет и контроль над сотрудниками. Ведь опровергается мнение, что главный бухгалтер выполняет работу, непосильную для других. Но все-таки расставание с ярлыком «незаменимый главбух» того стоит. Признайтесь себе и внушите своим коллегам: нет невыполнимых задач или работы, которую сотрудник бухгалтерии не сможет взять на себя. Просто в определенной ситуации может потребоваться больше времени, внимания или рук.

Еще одно спорное убеждение — лучше все делать самому. Не все и не всегда. Порой сотрудники на местах имеют более четкое представление о проблеме, чем руководитель. Консультируясь с коллегами по интересующему вас вопросу, вы даете им почувствовать себя отличными специалистами в своей области. И если полномочия, которыми вы планируете наделить бухгалтера, связаны с его основной работой, старые и надоевшие функции приобретут для него новый смысл.

Наконец, вспомните о тех задачах, которые вы никогда не сможете отдать на откуп другим. Прибавьте к этим обязанностям контроль за подчиненными, серьезную ответственность за большую часть документов компании и стратегические задачи. Это и есть функции управленца. И их более чем достаточно. Вот поэтому вы остаетесь главным бухгалтером. И что немаловажно — хорошим руководителем.

**На кого можно положиться**

Независимо от того, скромный в компании бухгалтерский коллектив или финансовый отдел оккупировал несколько офисных комнат, всегда найдется человек, который лучше других поможет главному бухгалтеру. Им может стать как непосредственный заместитель, так и рядовой сотрудник. Давайте подумаем, кто именно из ваших коллег идеально подходит для решения той или иной задачи. Для этого рассмотрим несколько типичных сотрудников бухгалтерии: кому что можно поручить и как это лучше сделать.

**«Молодо-зелено»**

Светлана, бухгалтер. В прошлом году девушка получила высшее экономическое образование и теперь пытается применить полученные знания на практике. Ей так хочется понравиться руководству и коллективу, с которым предстоит работать! Но вместе с тем Света боится сделать что-то не так, допустить ошибку в расчетах. Вечные выкрутасы компьютерной программы доводят бедняжку до слез. Прежде чем ввести данные или распечатать документ, она стремится посоветоваться с более опытным «соратником». А вдруг с чем-то не справится? Обидно спотыкаться на первых ступенях карьерной лестницы…

Подобные смешанные чувства преследуют, пожалуй, всех новичков. Одно дело — голые цифры в университетских тетрадках считать. И совсем другое — оперировать суммами реальной компании. И если новобранца неожиданно озадачить дополнительной работой (да еще важной!), он просто-напросто растеряется. Поэтому, если возможно, оставьте потенциал свежего ума до лучших времен. Пусть человек сначала освоится и привыкнет к своей работе. Считается, что новичок проходит полную адаптацию только через полгода. За это время он как раз сможет понять, что главбух и весь отдел работают сообща, помогают друг другу. А там придет момент, когда человек будет готов заявить о себе как об ответственном сотруднике.

Если же после года работы сотрудник так и не проявит своих лучших качеств и не сумеет преодолеть неуверенность в работе, рассматривать его в качестве потенциального помощника лучше не стоит. В конце концов, если бухгалтер просто хорошо выполняет несложные функции, это неплохо. В этом случае можно сделать акцент не на сложности задания, а на его объеме.

**«Хата с краю»**

Вячеслав, старший бухгалтер. Целых 15 лет он проработал в одной компании на одной должности. Прочно, тихо, без заметных потрясений Вячеслав выполняет свою работу — оформляет продукцию на склад и «отгружает» товар на продажу. Его можно ночью разбудить — скажет, где какие документы, что и как нужно сделать. С работниками склада на ты. С главным бухгалтером — политика уважительного нейтралитета. Флегматик, в короли не метит. Думает об одном: хорошо бы вовремя пришла зарплата, чтобы успеть съездить за продуктами с женой и детьми, да дома в тепле и уюте посмотреть любимый фильм. Любые предложения разнообразить его деятельность (скажем, сменить участок работы) принимает в штыки. Он упорно выполняет только то, на что соглашался при приеме на работу. То, что компания со временем развивается и меняется, его мало интересует.

Таких сотрудников в компании достаточно. Заинтересовать их новой, тем более дополнительной, работой нелегко. Впрочем, можно обсудить возможность новых задач, если они связаны с непосредственными обязанностями такого сотрудника. Например, необходимо разработать новую документацию и методологию учета готовой продукции. Постарайтесь объяснить человеку, что работать по старому алгоритму руководство компании считает неэффективным. Но, мол, если новации введет кто-то другой, привычный рабочий процесс может претерпеть кардинальные изменения. Поэтому лучше сотруднику самостоятельно разработать и предложить новые правила. Ведь в итоге именно ему предстоит в дальнейшем по ним работать. И главное: другой работник не такой надежный и опытный, не так хорошо знает участок! Похвала — один из самых действенных и незатратных инструментов мотивации практически для любого сотрудника. А если с помощью новой методологии удастся оптимизировать расходы, то премия станет еще одним аргументом для проверенного временем работника.

**«Попрыгунья-стрекоза»**

Жанна, бухгалтер по заработной плате. Кажется, что она везде и всюду: все про всех знает, каждому совет даст, в разговоре за словом в карман не полезет. Улыбается, утвердительно кивает, щедро раздает обещания, а на деле — ноль. Честное благородное слово с такой сотрудницы не возьмешь. При этом, не рискуя показаться руководству безразличной к судьбе компании, непременно поучаствует в обсуждении задач. И, может быть, предложит свое решение. Вот только воплощать даже собственные идеи Жанна не спешит. Дела постоянно откладываются «на завтра». А поэтому в самый ответственный момент может скопиться столько важных дел, что либо не до всего дойдут руки, либо работа будет выполнена некачественно.

Делегировать полномочия такой работнице полезно в воспитательных целях. Придется, во-первых, поставить ее в жесткие временные рамки. Во-вторых, внимательно следить за ходом работы. Не допускайте, чтобы ваше поручение такой человек неофициально передал кому-то еще, упросив «помочь-подсказать-доделать». Дайте сотруднику прочувствовать ответственность за выполнение серьезной задачи. Все поручения и обязательства лучше закрепить на бумаге.

**«Золотой фонд»**

Валерия, заместитель главного бухгалтера. Таких в коллективе называют пчелками. Знает всю подноготную бухгалтерии в компании, так как шла к своей должности несколько лет и начинала с низов. Идейная. За спиной немало успешно сданных экзаменов по повышению квалификации и карьерных побед. И как она все успевает? На работе у Валерии все по плану. А если появится срочное дело, то и оно удивительным образом будет выполнено вовремя. Семейная, но просьбу задержаться вечером воспримет с пониманием. На нее можно положиться: и новичков введет в курс дела, и руководителя заменит. Причем по собственной инициативе. Вот только инициатива эта главбуха порой утомляет. Потому что Валерия не только самостоятельно действует, но и сама решает, каким должен быть результат, а потом просто ставит перед фактом.

По идее счастлив тот главбух, у которого есть такой помощник. Надежнее всего именно ему поручить ответственную работу. Его не стоит лишний раз мотивировать — он сам уверенно идет к цели. Работа для него — это интерес и самоутверждение. Но вам все же не помешает проявить осторожность. И вот почему. Если вы станете постоянно обращаться к одному и тому же человеку, пусть даже и заместителю, в стороне останутся другие сотрудники, вполне смышленые и перспективные. Не стоит создавать впечатление, что вся важная работа крутится между руководителем и его ближайшим подчиненным. Кроме того, такие честолюбивые и уверенные в своих способностях сотрудники порой проявляют неуместную инициативу под предлогом «я хотел как лучше». Еще внимательнее будьте с теми, кто готов чуть ли не всю вашу работу взять на себя. Зачем продвигать подчиненных, которые выслуживаются перед высшим руководством и явно стремятся избавиться от приставки «зам»?

**Какие дела перепоручать невыгодно**

Все же у главного бухгалтера есть некоторые исполнительские функции, которые лучше оставить при себе. Например, если задание делегировано руководством лично вам. Директор в данном случае расчитывает именно на профессионализм и компетенцию главного бухгалтера. Рискованно поручать сотрудникам и совсем новые задачи, с которыми ваша бухгалтерия еще не сталкивалась. Лучше сначала лично заняться подобной работой, понять ее суть. Через некоторое время вы сможете передать свои знания помощнику. И контролировать рабочий процесс будет гораздо легче.

**Пять секретов эффективного делегирования**

1. Расскажите о задании как можно больше и как можно раньше. Поручение будет выполнено в срок, если исполнитель полностью осознает его цель, смысл своих действий. Кроме того, максимальную информацию человек должен получить сразу. Тогда вам не придется отвлекаться на дополнительные пояснения.

2. Выберите правильного исполнителя. Помните: лучше положиться не на того, кто хочет выполнить задание, а на того, кто действительно может это сделать.

3. Поручайте разную работу. Старайтесь делиться разной работой. Иначе создастся впечатление, что вы просто всегда перекладываете на других нелюбимое дело. Не бойтесь вовлекать сотрудников не только в рутинные и технические операции, но и в интересные проекты.

4. Дайте сотруднику свободу. Довериться коллегам сложнее, чем самому себе. Но когда подчиненный берет ответственность за выполнение работы, позвольте ему проявить себя.

5. Не забывайте о контроле. Основная ответственность все же остается на вас. Перед руководством компании не стоит ссылаться на своих подчиненных, если те не справились, по сути, с вашей работой.

**Список литературы**

Журнал "Главбух" № 3/2011