

Тема: Эффективная организация распределения полномочий

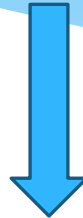
1. Делегирование, ответственность и полномочия

2. Эффективная организация распределения полномочий

1. Делегирование, ответственность и полномочия

- * *взаимоотношениях полномочий* – это процесс который связывает высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.
- * Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.
- * Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование -ЭТО ИСКУССТВО



- * Работу руководителя оценивают по тому, как работает вверенный ему персонал

Схема делегирования

* организовать → передать → контролировать



- * **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.
- * **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.
- * **ПОЛНОМОЧИЯ** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.
- * Полномочия делегируются *должности*, а не *индивиду*, который занимает ее в данный момент.

* Полномочия и власть часто путают друг с другом. *Полномочия* определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, *власть* представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Преимущества делегирования полномочий

- * возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя
- * сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия
- * это лучший способ мотивации творческих и активных работников
- * это лучший способ обучения
- * это лучший способ продвижения профессиональной карьеры

Условия эффективного делегирования

- ❖ четкие инструкции
- ❖ четкие цели
- ❖ четкие сроки и формы результатов
- ❖ четкий контроль

2. Эффективная организация распределения полномочий

- * Полномочия проявляются в виде двух общих типов:
 - * 1) линейные;
 - * 2) аппаратные (штабные)
- * Полномочия представляются должности, а не лицу, её занимающему.



Виды полномочий

Полномочия



линейные

аппаратные
(штабные)

Виды полномочий

- * **Линейные полномочия**— это полномочия» которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.
- * Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется **скалярным процессом**. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется **скалярной цепью** или **ЦЕПЬЮ КОМАНД**

* к линейной деятельности (линейным полномочиям) относятся производственная, сбытовая и финансовая функции предприятия.



- * Существует два понятия, которые должны всегда учитываться: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости
- * Согласно **принципу единоначалия**, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.
- * **Норма управляемости**, определенная ранее как количество работников, которые *непосредственно* подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий

Штабные полномочия

- * Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ШТАБНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ И ОСНОВАНИЯ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

- * **Рекомендательные полномочия** заключаются в том, что их обладатель при необходимости может давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкопрофессиональный вопрос

- * **Обязательные полномочия**-это когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству.
- * Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

* **Параллельные полномочия**-предполагают, что высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства.

* **Целью** параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок.

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия:

- * 1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».*
- * 2. *Отсутствие способности руководить*
- * 3. *Отсутствие доверия к подчиненным.*
- * 4. *Боязнь риска.*
- * 5. *Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.*

* Вы многое теряете, если не используете способности своих сотрудников. Они при этом тоже теряют многое...

*

Генри Форд



Основные причины избегания или блокирования подчиненными делегирования полномочий :

- * 1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
- * 2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
- * 3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

- * 4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
- * 5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
- * 6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

*



*Спасибо за внимание