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 уравновешивания 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 геле.
* 5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
* 6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.
*

* Спасибо за внимание