

Делегирование полномочий в команде

Делегирование – передача задач и полномочий нижестоящему лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование - средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.



**Сущность управления
заключается в умении
«добиваться выполнения
работ другими».**



Цели делегирования:

- разгрузка вышестоящих руководителей, освобождение их от выполнения «рутинной» работы, создание наилучших условий для решения стратегических задач;
- повышение дееспособности, активизация заинтересованности и вовлеченности нижестоящих звеньев в управленческий процесс.

Процесс делегирования включает в себя следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;**
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;**
- установление ответственности за выполнение задач.**

**Ответственность -
обязательство выполнять
имеющиеся задачи и отвечать за
их удовлетворительное
разрешение.**



**Ответственность означает, что
работник отвечает за
результаты выполнения задачи
перед тем, кто передает ему
полномочия, но вышестоящий
начальник не имеет право
передавать подчиненному
свою ответственность перед
своим руководителем.**

Требования к рациональному делегированию и ответственности:

- принцип единоначалия – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним непосредственным начальником;
- принцип соответствия – поставленные задачи должны соответствовать имеющимся полномочиям;
- принцип достаточности – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- принцип мотивированности – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты и влияния.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации, направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач, принимать решения.



**Полномочия делегируются
должности, а не индивиду!!!**



- Когда работник переходит на новую должность, он теряет полномочия старой должности и приобретает полномочия новой.
- Всегда существуют пределы полномочий, они определяются политикой, процедурами, правилами, должностными инструкциями, изложенными письменно или переданными устно.

**Не следует полномочия
смешивать с властью!**



- Власть - реальная способность действовать или возможность влиять на ситуацию.
- Если полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать, то власть определяет, что он может делать. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Достаточно часто в командах
возникают ситуации, когда
несколько участников
занимаются решением одной
задачи, не зная, кто несет
окончательную
ответственность за ее
решение.

Матрица распределения задач

Фрагмент матрицы распределения задач

Области принятия решений	Должностные лица					
	Генеральный директор	Зам. ген. директора	Главный инженер	Начальник отдела маркетинга	Начальник фин. - экон. отдела	Юрисконсульт
1. Структурные преобразования (слияния, поглощения и т.п.)	!ОХСТ	РАТ	РПМ	РПМ	РПМ	РПТ
2. Работа с персоналом	КС	!ПОТ	ПА	ПА	ПА	Т
3. Создание производства новой продукции или услуг	КХС	РМ	!ОТ	РАМ	РПМ	-
4. Отношения с заказчиками	КС	РПМ	РПМ	!ОТ	РПМ	РМ
5. Кредитование развития фирмы	КХС	РПМ	РПАМ	РПАМ	!ПОСТ	РМ

Условные обозначения, использованные при разработке матрицы, обозначают следующее:

1. Ответственность за решение той или иной задачи:

Я — единоличное решение и персональная ответственность за решение той или иной задачи (с подписью);

! — персональная ответственность за решение той или иной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью);

Р — участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

2. Содержание деятельности исполнителя по реализации задачи:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация совместных усилий участников процесса;

А — активизация.

3. Содержание деятельности исполнителя по подготовке и техническому обслуживанию реализации задачи:

С — согласование, визирование;

Т — исполнительство;

М — подготовка предложений;

— — в работе не участвует.

Ошибки при передаче полномочий

- **Неумение объяснить, чего вы хотите добиться** - если вам показалось, что вы разложили все по полочкам, то это еще не означает, что подопечный вас понял. Во время диалога старайтесь чаще задавать вопросы о том, достаточно ли понятно вы излагаете свои мысли.
- **Фиктивное делегирование** полномочий и ответственности, когда менеджер пытается передать работнику те полномочия, которыми тот и так обладает.
- **Выбор лица, которому делегируете полномочия.** Нужно научиться проводить более детальный анализ способностей и свойств характера человека перед тем, как дать ему кусочек своей власти.
- Если вы делегируете полномочия не одному человеку, а группе, то следует сразу же **выделить границы ответственности** каждого из них. Проект, в котором никто ни за что не отвечает, обречен на провал.
- **Не стоит делегировать большую часть полномочий**, поскольку это может привести к непредвиденным проблемам. Оставайтесь главным, при этом по возможности контролируя работу подчиненных.