

Основы делегирования полномочий.

Виды делегирования полномочий.
Техника делегирования полномочий.





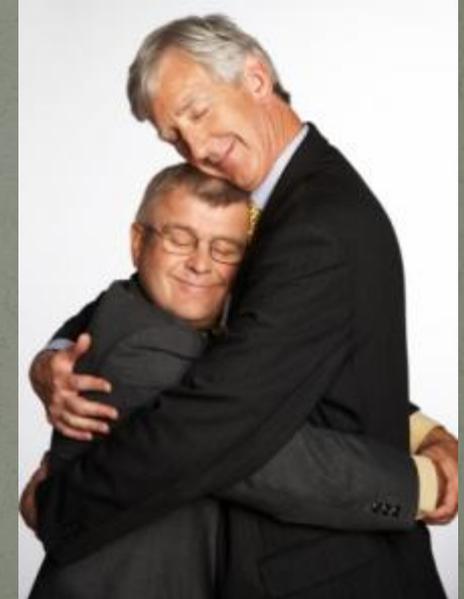
Делегирование полномочий — это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

«Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" - все равно, что спрашивать: "Кто должен быть тенором в этом квартете?" Конечно, тот, кто может петь тенором.» - Г. Форд





В небольших организациях, относящихся к сфере малого бизнеса, предприниматель (являющийся и менеджером) может руководить сам, выполняя практически все основные функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным.



Делегирование полномочий имеет ряд положительных моментов:

- Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов.
- Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта.
- Делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности.

От масштаба полномочий зависит степень

централизации

сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а сами эти решения строго обязательны для нижних уровней.

децентрализации

передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Преимущества централизации:

Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации:

Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.

Дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.

Стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией.

Основные цели делегирования:

Разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления.

Повысить дееспособность нижестоящих звеньев.

Активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

- М. Фадуль писал: «Если руководитель показывает подчиненному, что он раздражен и не может контролировать свои эмоции, значит, ему надо заняться чем-нибудь другим, а не работой с людьми.»



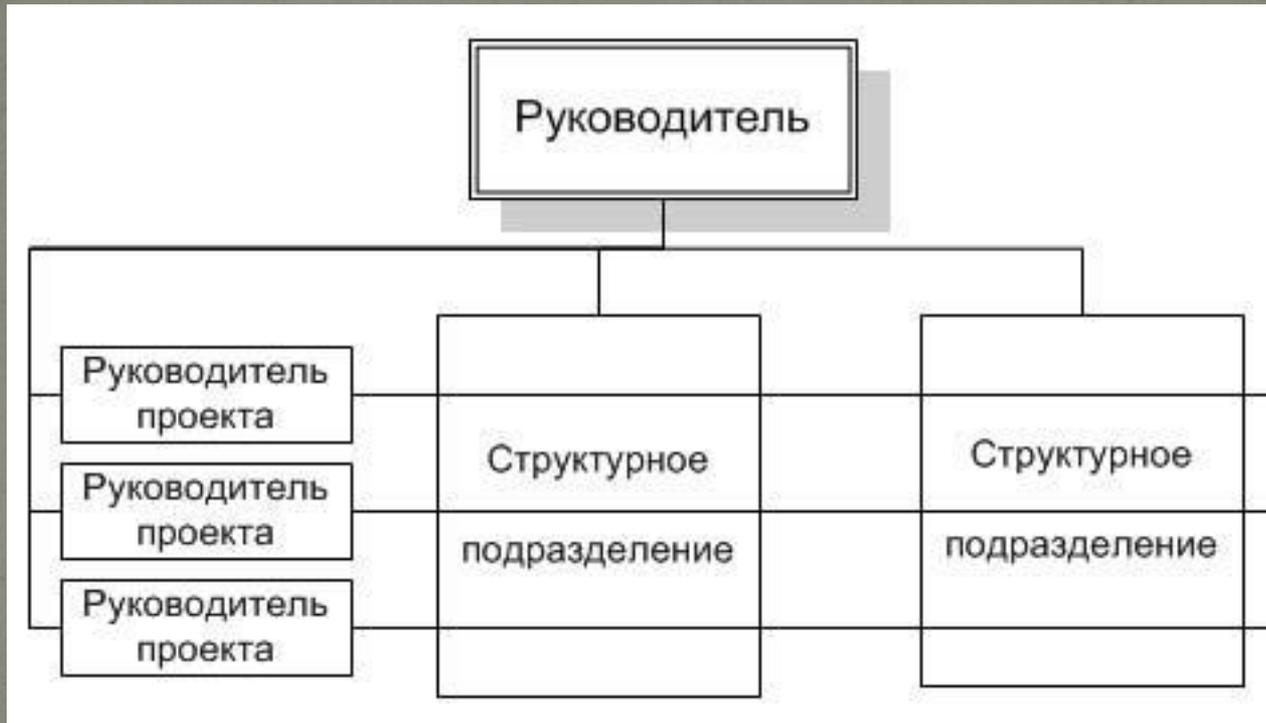
Виды делегирования полномочий:



Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Линейные полномочия дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, в тех пределах, которые установлены законом, организацией, традициями или обычаями.



Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей.



Основные принципы делегирования полномочий:

Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов.

Принцип функциональной дефиниции.

Принцип уровня полномочий.

Скалярный принцип.

Принцип единоначалия.

Принцип соответствия полномочий и ответственности.

Принцип безусловной ответственности.

Причины низкой эффективности делегирования.

Нежелание руководителей делегировать

Нежелание подчиненных брать полномочия, ответственность

Отсутствие доверия к подчиненным

Боязнь риска

Отсутствие стимулов для дополнительной ответственности

Отсутствие уверенности в себе

Трудности осуществления контроля.

Боязнь критики за совершенные ошибки.

Для повышения эффективности делегирования руководители могут:



- Создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным.
- Определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния.
- Оказывать больше доверия, тем самым устранить большую часть неуверенности подчиненных.
- Решить проблему коммуникации.
- Делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность, то есть необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью.



В практике менеджмента России часто бывает так что руководители стараются затереть своих помощников и заместителей с широким кругозором, эрудицией, считая что такие работники могут представлять опасность конкуренции. То ли дело на фоне бездарностей казаться незаменимым.



В развитых западных странах считается хорошим тоном, когда начальник готовит себе преемника. В этом случае он безбоязненно болеет, уходит в отпуск и вообще по каким-либо причинам оставляет временно организацию. Он спокоен - управление в надежных руках доверенного лица.

делегированием?»

- Ответьте на вопросы «да» или «нет».
- 1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
- 2. Трудитесь ли Вы дольше своих сотрудников?
- 3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой вполне могли бы справиться и без Вашего участия?
- 4. Удастся ли Вам найти, в случае необходимости, подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
- 5. Знает ли Ваш подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы уедете в длительную командировку?
- 6. Хватает ли Вам времени на планирование?
- 7. Бывает ли завален Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
- 8. Занимаетесь ли Вы еще делами или проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до повышения по службе?
- 9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
- 10. Часто ли Вам приходится напрягаться, чтобы уложиться в срок?
- 11. Часто ли Вы сами диктуете секретарю большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?
- 12. Расходуете ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
- 13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
- 14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
- 15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
- 16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Ключ к тестовому заданию «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

0 – 3 ответа «да» – Вы делегируете отлично;

4 – 7 ответов «да» – у Вас есть резервы для делегирования;

8 и более ответов «да» – похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

Для успешного повышения уровня квалификации подчиненного руководителю следует:

- доверять подчиненному ответственные задачи на уровне верхнего предела его возможностей;
- оказывать ему помощь при затруднениях, а не отбирать задание, поручая его другому или выполняя самостоятельно;
- использовать все доступные формы поощрения за эту работу и, в том числе, информировать вышестоящих начальников о достижениях подчиненных.



По этому поводу у американских менеджеров есть хорошее изречение :
«Хороший руководитель не мешает своим людям ошибаться.»



В заключении можно привести слова
Нормана Канерса:

«Если мне надо оценить качество работы руководителя, то в первую очередь меня интересует не личные особенности его характера и даже не его профессиональная квалификация, а совсем другое. Я хочу знать только одно -как работают его подчиненные. Когда я вижу перед собой рядовых сотрудников, качество работы которых постоянно улучшается, то я понимаю: они работают под началом хорошего руководителя».

