

# Основы делегирования полномочий.

Виды делегирования полномочий.  
Техника делегирования полномочий.





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

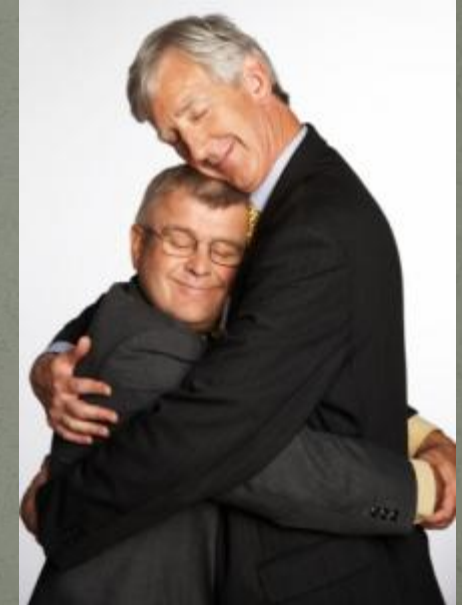


*«Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" - все равно, что спрашивать: "Кто должен быть тенором в этом квартете?" Конечно, тот, кто может петь тенором.» - Г. Форд*





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:

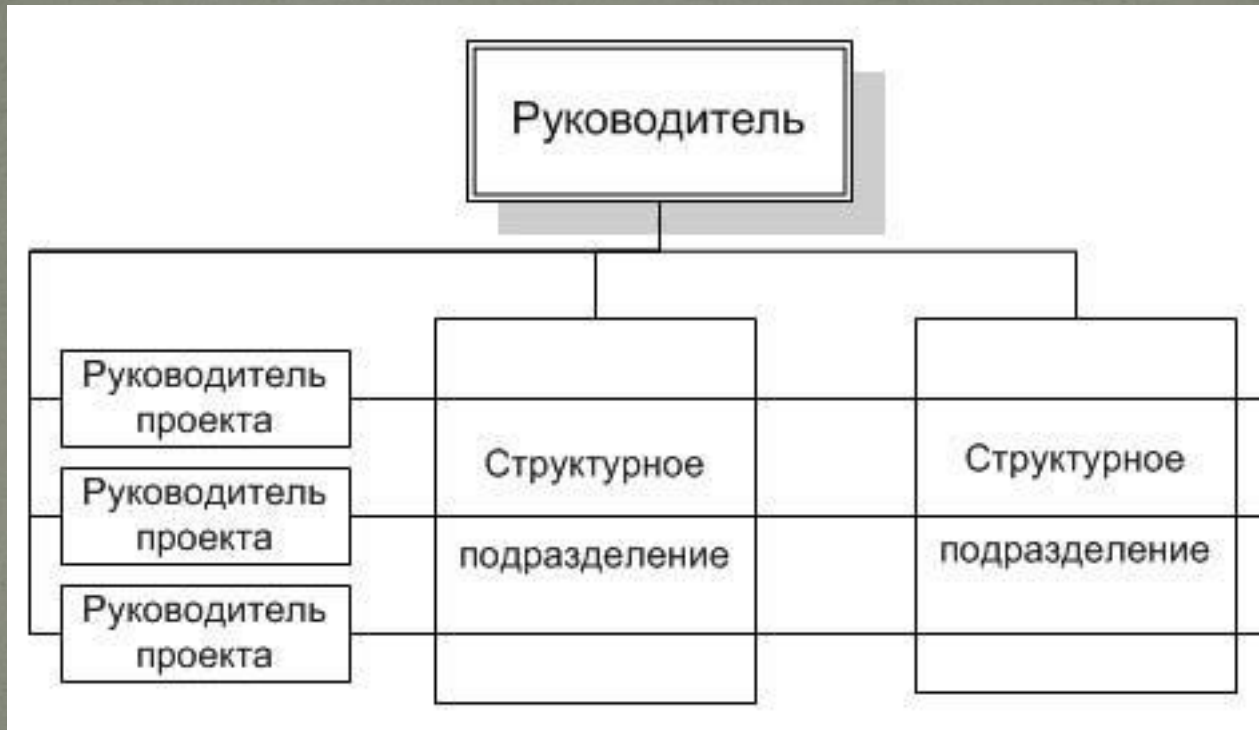


**Линейные полномочия** передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Линейные полномочия дают руководителю узаконенную власть для управления своими подчиненными. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и 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».*

