

*Крымский федеральный университет
Институт экономики и управления
Кафедра менеджмента*

Самоменеджмент

Тема «Разделение и кооперация управленческого труда»

Лекция 8

Делегирование полномочий в деятельности менеджера

«Менеджер делает дело путем мобилизации чужих усилий»

Питер Друкер

«Разделяй и властвуй - мудрое правило; но объединяй и направляй - еще лучше»

Гете

«Ответственность — это то, чего больше всего боятся люди. Тем не менее, это именно то, что помогает нам расти в этом мире»

Фрэнк Крэйн

«Если у вас дельные, хорошо обученный сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время» -

Постулат менеджмента

Процесс делегирования полномочий.

Преимущества и недостатки делегирования полномочий.

Принципы эффективного делегирования полномочий.

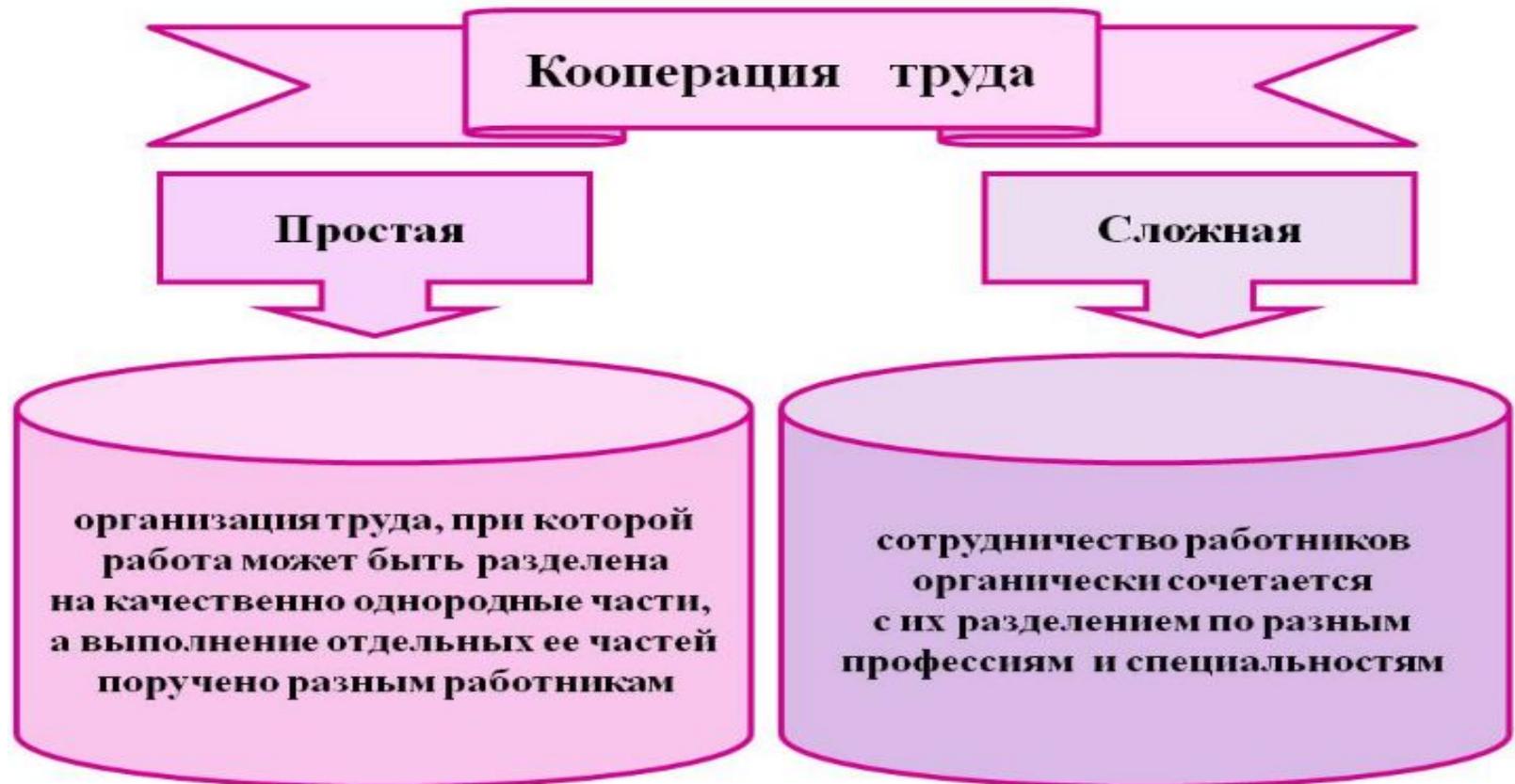
Распорядительная деятельность менеджера.

Лектор Пушкарёва Е.В.

Разделение управленческого труда – это объективный процесс отделения видов управленческого труда в самостоятельные сферы трудовой деятельности разных групп управленческих работников.

Специализация труда – это такая его организация, при которой производители сосредоточиваются на производстве определенных видов продукции или осуществлении определенных видов деятельности.

Кооперация труда представляет собой объединение, взаимодействие группы работников в процессе общего выполнения взаимоувязанных трудовых процессов.



Основная задача разделения и кооперации труда:

обеспечение эффективного и качественного выполнения возложенных на работников функций путем наиболее целесообразной их специализации (с учетом их интересов) и коллективов подразделов посредством строгого разграничения сферы их компетенции, прав и ответственности, установления четкого взаимодействия всех участников совместной работы.

Разделение и кооперация труда признаются рациональными, если они обеспечивают:

- полное использование рабочего времени;**
- использование работника в соответствии с его квалификацией, рациональное использование его кадрового потенциала;**
- предотвращение дублирования и параллелизма в работе различных служб и исполнителей;**
- исключение обезлички за счет делегирования ответственности не только подразделению, но и каждому работнику;**
- освобождение работника от выполнения работ, не связанных с его должностью;**
- рост квалификации работника;**
- увязку во времени выполнения различных видов работ.**

Делегирование полномочий



Категории временных затрат менеджера

Функции менеджера:

1. Стратегическое планирование, выработка ценностей, целей, работа над видением, миссией и т. п.
2. Оперативное планирование, формулировка текущих проблем, задач и т. п.
3. Постановка задач перед подчиненными, инструктаж, делегирование и т. п.
4. Оперативное управление, координация деятельности сотрудников и т. п.
5. Обратная связь, контроль над выполнением работ, оценка результатов и т. п.
6. ...

Содержание решаемых вопросов:

1. Стратегические вопросы, связанные с комплексным анализом целостной ситуации, планированием и целеполаганием на разных уровнях управления (общее управление).
2. Финансовые вопросы.
3. Вопросы производства (процесса и технологий деятельности).
4. Вопросы ресурсов, материально-технической базы.
5. Вопросы сбыта, маркетинг, реклама, PR.
6. Кадровые вопросы.
7. Вопросы отношения организации с внешней средой.
- 8.....

Категории временных затрат менеджера

Характер общения:

1. Индивидуальная работа в одиночестве.
2. Диалог с подчиненным (вертикальная коммуникация).
3. Диалог с руководителем (вертикальная коммуникация).
4. Диалог с коллегами (горизонтальная коммуникация).
5. Групповая работа с подчиненными и коллегами (совещания, отчеты, планерки и т. п.).
6. Групповая работа с руководителем и коллегами.
7. Общение с внешними партнерами (проведение переговоров и т. п.).
8. Общение с представителями власти, контролирующими организациями, прессой и т. п.
9. ...

Характер личной работы:

1. Чтение и обработка внутриорганизационной документации, отчетов.
2. Чтение специальной литературы, статей, прессы и т. п.
3. Обработка корреспонденции.
4. Обдумывание.
5. Написание проектов, приказов, докладных записок и т. д.
6. Общение.
7. Работа с техническими средствами, например, с компьютером.
- 8....

Одним из важнейших способов экономии временных затрат в работе руководителя (менеджера) является делегирование.



Делегирование полномочий в деятельности менеджера

- Менеджеру необходимо
 - Делегировать работу
- Сделать работу самому (управляя своим временем)

Делегирование -это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

Полномочия –это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Процесс делегирования **двусторонний**: он требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного.

Принцип соответствия: чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью.

Процесс делегирования полномочий

Управленческая ответственность (не делегируется)



Одновременно с рабочей задачей должны также делегироваться необходимая компетенция и функциональная ответственность. Руководитель сохраняет за собой ответственность за руководство (управленческая ответственность), которая не может быть делегирована (**принцип фиксированной ответственности**). В свою очередь лица, которым делегировали полномочия, ответственны перед своим непосредственным руководителем.

Ответственность – это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Почему не делегируются полномочия?

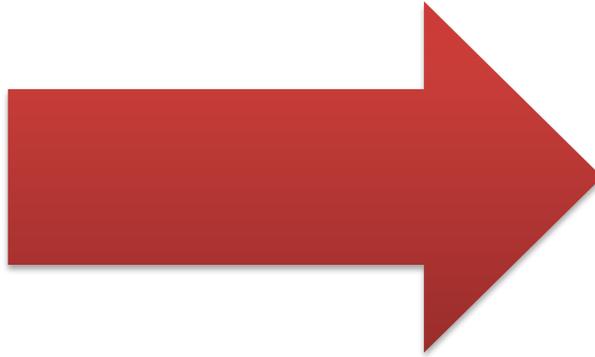
Оправдания менеджеров:



- Я слишком занят.
- Я привык сам выполнять эту работу.
- Мне нравится делать это самому.
- У меня слишком мало подчиненных, чтобы поручать им задания.
- Мои подчиненные не владеют необходимыми навыками.
- Если дать кому-либо поручение, он допустит ошибки.
- Решения станут принимать мои сотрудники.
- Я не умею делегировать.

Причины, по которым менеджер может с неохотой делегировать полномочия

Заблуждение: "Это я сделаю лучше".



Отсутствие способности руководить.

Отсутствие доверия к подчиненному



Отсутствие выборочного контроля выполнения работы



Боязнь риска.

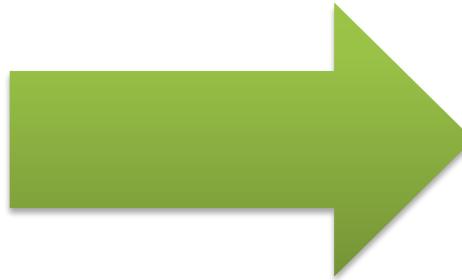
ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ ПОДЧИНЕННЫЕ ИЗБЕГАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И БЛОКИРУЮТ ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

*Нежелание
что-то
решать
самому*

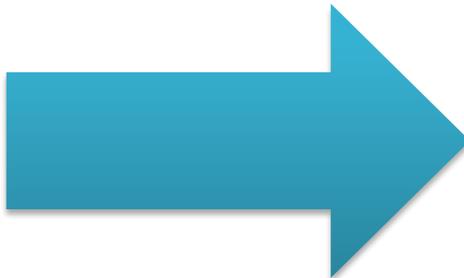


*Боязнь
критики*

*Перегрузка
работой*



*Неуверенност
ь в себе*



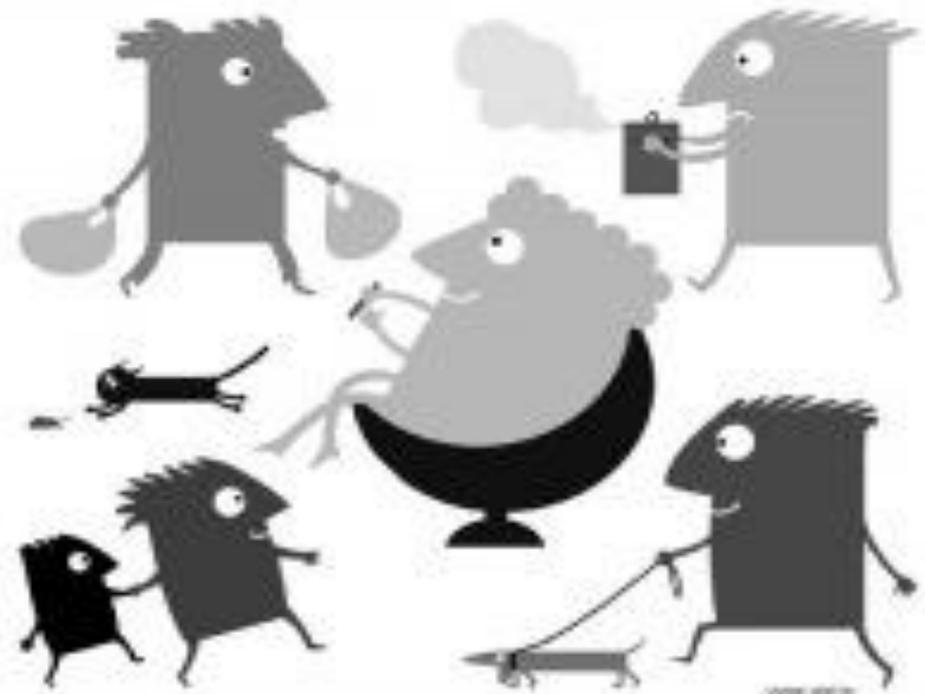
*Отсутствие
стимулов*

*Отсутствие
информации и
ресурсов,
необходимых
для решения
задачи*



Ситуации, в которых делегирование целесообразно:

- Подчиненный может выполнить эту работу лучше руководителя.
- Большая загруженность не позволяет самому заняться этой проблемой.
- Делегирование в качестве метода подготовки перспективных сотрудников в кадровый резерв.
- Необходимо высвободить время для решения более важных вопросов.
- Изучение коллектива.
- Оценка способности сотрудника к деятельности, которой ранее ему не приходилось заниматься.



Делегирование означает саморазгрузку.

- У сотрудника должна быть соответствующая квалификация, которая бы позволила выполнить проект без ошибок и достаточно быстро;
- При выборе сотрудников надо учесть их текущую занятость, и если человек уже выполняет несколько проектов, лучше подобрать кого-то другого;
- Необходимы не только знания в конкретной области, но и опыт выполнения подобных заданий;
- Сотрудник, в идеале, должен иметь интерес к выполняемому заданию и желание работать.

«Тузы». Это профессионалы. Важно то, что их можно избавить от вашей опеки сразу же после поручения задания, разве что потребуется помощь в каких-то отдельных вопросах.

«Короли и Королевы». Это тоже достаточно квалифицированные специалисты, но им время от времени нужна поддержка. Необходимо периодически проверять ход выполнения поручения и ненавязчиво наблюдать, сопровождая это словами поощрения.

«Валеты». Эти люди нуждаются в том, чтобы их обучили, как следует выполнять то или иное задание, поэтому вы могли вообще не рассматривать их кандидатуры. Но нехватку опыта не следует отождествлять с недостатком способностей.

«Джокеры». Это аутсайдеры, выпавшие из обоймы, к которым, впрочем, вполне можно обратиться за помощью в случае крайней необходимости.

Советы по развитию навыков делегирования обязанностей:

- 1) Договоритесь об «обратной связи», например, еженедельном или ежемесячном отчете, благодаря которому вы сможете следить за ходом выполнения задания.**
- 2) Делегируя обязанности, можно помочь ключевому сотруднику освоить навыки, необходимые для карьерного роста.**
- 3) Постарайтесь подобрать подходящего сотрудника для выполнения конкретного задания и поручать задания, способствующие развитию способностей человека.**
- 4) Мотивируйте новых сотрудников, давая им подходящие задания в рамках программы ориентации.**
- 5) Поощряйте проявление сотрудниками инициативы при выполнении задания. Их подход может оказаться более перспективным, поэтому обязательно выслушайте их идеи.**

Советы по развитию навыков делегирования

обязанностей:

- 6) Когда кто-либо жалуется вам на проблему в работе, то, прежде чем давать рекомендации, обязательно выясните, как он сам планирует решать эту проблему. Осудите альтернативы и предложения сотрудника.
- 7) Обсуждая с сотрудниками какие-либо вопросы, узнайте, как они планируют их решать. Затем предложите выработать собственное решение.
- 8) Ищите пути разнообразить работу своих сотрудников, расширяя их полномочия и сферу контроля.
- 9) Распределите ключевые обязанности во время встреч, например ведение записей или учет регламента, между другими сотрудниками. Это повысит их заинтересованность и освободит ваше время, позволит сосредоточиться на руководстве командой.
- 10) Периодически пересматривайте свой стиль делегирования обязанностей. Не слишком ли много вы на себя берете? Возможно, одни ваши сотрудники по сравнению с другими перегружены? Не слишком ли быстро вы избавляетесь от некоторых обязанностей?

Предмет делегирования

Нужно делегировать	Можно делегировать	Ни в коем случае нельзя делегировать
<ol style="list-style-type: none">1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера.2. Рутинную (простую и однотипную) работу.3. Подготовительную работу.4. Узкоспециализированные экспертные задачи, в которых сотрудник разбирается значительно лучше.5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее.6. Любые не срочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам.	<ol style="list-style-type: none">1. Представительские функции в некоторых ситуациях.2. Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника3. «Обучающие» задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника4. Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска	<ol style="list-style-type: none">1, Стратегические функции руководителя по определению цепей, задач, стратегии и т. п.2. Масштабные финансовые вопросы,3. Кадровые назначения.4. Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания).5. Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска.6. Вопросы безопасности.

КАКУЮ ЖЕ РАБОТУ СТОИТ ДЕЛЕГИРОВАТЬ?



Часто
повторяющаяся
работа



Работа, которая
очень нравится

Хорошо знакомая
работа



Работа, которая
поможет
развитию других



Нелюбимая
работа

Работа, которая
получается плохо



Ту, в которой руководитель чувствует себя экспертом, он легко сможет научить других и, кроме того, ему легко будет оценивать, насколько качественно справляется с заданием тот, кому переданы полномочия!

Правила
эффективного
делегирования
полномочий
руководителей

Полная оценка своих прав

Изучение выгод и риска, связанных
с передачей части своих полномочий

Оценка способностей и характеристика
каждого из подчиненных

Использование передачи части полномочий
как метода стимулирования подчиненных

Практика передачи части полномочий
при каждой возможности

Установка надежных методов
отчета и контроля

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ДЕЛЕГИРУЮТ?

Проблема № 1
Потеря власти

Проблема № 2
Слишком много
власти

Проблема № 3
Еще не время

Проблема № 4
Другие
все испортят

Проблема № 5
Я сделаю лучше

Проблема № 10
Управление
не нужно

Проблема № 9
Новое дело —
новые проблемы

Проблема № 8
Снижение
авторитета

Проблема № 7
Начальство
не делегирует
и я не буду

Проблема № 6
Некому передать
работу

Факторы, которые препятствуют активному делегированию полномочий

Недоверие к подчиненным

Недооценка способностей подчиненных

Желание руководителя самому брать участие в решении всех конфликтов и производственных проблем

Неверное понимание престижности

Опека подчиненных, желание руководителя предприятия постоянно контролировать все детали и единичные моменты работы

Стремление к власти, нежелание уступить часть своих прав, уверенность, что делегирование полномочий, доверие к подчиненным снижают роль руководителя в управлении, не способствуют росту его авторитета

Наличие несанкционированных заданий

Попытки подчиненных возложить свои функции на непосредственных руководителей

Опасение вызвать недовольство подчиненных в результате возложения на них дополнительных обязанностей, с одной стороны, и неуверенность в себе, с другой

Действия руководителя при передаче поручений

- До делегирования
1. Просмотрите свои основные позиции достижения цели и другие задания.
 2. Руководствуясь следующими вопросами, выберите несколько заданий, которые вы могли бы поручить:
 - Стоит ли выполнять это задание мне?
 - Почему это делаю я?
 - Стоит ли мне продолжать это делать и почему?
 - Кто еще может выполнить эту работу?
 - Кого я должен проинструктировать о том, как выполнять эту работу? Каковы будут последствия?
 3. Оцените желание человека выполнять порученное ему задание.
 4. Индивидуально побеседуйте с исполнителем.
 5. Оцените его способности.
 6. Помните о том, что далеко не всякую работу можно поручить другому человеку (в большинстве случаев необходим предварительный инструктаж)

Действия руководителя при передаче поручений

Во время

делегирования

1. Обсудите объем и суть работы с человеком, которому вы ее поручаете.
2. Проинструктируйте его по всем аспектам.
3. Обозначьте границы его полномочий.
4. Дайте человеку понять, что вы ему доверяете, считаясь с его мнением.
5. Согласуйте временные рамки.
6. Предупредите всех заинтересованных лиц о том, что вы поручили выполнение данного задания другому лицу.
7. Контролируйте процесс выполнения задания и оказывайте ему поддержку.
8. Регулярно поощряйте прогресс.
9. Хвалите человека при каждом удобном случае

После

делегирования

1. Оцените успех поручения.
2. Определите, нужен ли дальнейший инструктаж.
3. Обеспечьте обратную связь.
4. Постоянно поручайте ему такие задания в дальнейшем

Основные преимущества делегирования

- **Делегирование помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных управленческих функций.**
- **Делегирование способствует использованию профессиональных знаний и опыта ваших сотрудников.**
- **Делегирование стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных.**
- **Делегирование часто позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.**
- **Большая часть работы любого менеджера должна быть направлена на планирование будущего, а не на организацию настоящего.**
- **Для организации гораздо рентабельнее и дешевле, если менеджер будет поручать работу человеку с более низкой заработной платой.**

Типичные ошибки руководителей при делегировании

- Плохое объяснение поручения;
- неумение проверить выполнение работы;
- боязнь руководителей уронить свой авторитет;
- недоверие к исполнению поручения;
- ворчливость руководителя;
- умаление роли подчиненного.

Эффективному делегированию полномочий мешают:

- консерватизм мышления менеджеров;
- неразбериха в вопросе права подписи документов;
- неоперативность контроля исполнения решений

ДОСТОИНСТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

ВЫГОДА № 1

Передавая свои полномочия, руководитель может освоить другие

ВЫГОДА № 2

Сотрудники, принимающие полномочия, будут иметь опыт и смогут подменить руководителя без ущерба для эффективности

ВЫГОДА № 3

Свободное время

ВЫГОДА № 4

Личный прогресс

ВЫГОДА № 5

Улучшение взаимоотношений в коллективе

ВЫГОДА № 6

Появляется время для работы с подчиненными

ВЫГОДА № 7

Оптимизация условий для выполнения работ

«Плюсы» делегирования

Для менеджера

- 1) «Приближает» управленческое решение к «точке» возникновения проблемы (задачи);
- 2) развивает и обучает сотрудников;
- 3) формирует команду и «проявляет» управленческий резерв;
- 4) дает возможность более качественно решать стратегические задачи;
- 5) экономит силы и время;
- 6) развивает управленческие (в том числе лидерские) навыки руководителя;
- 7) позволяет достичь высокого уровня культуры управления в организации

Для сотрудников

- 1) Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт;
- 2) дает возможность обучаться, расти, становиться более компетентными;
- 3) укрепляет отношения с руководством и коллегами;
- 4) развивает навыки руководства;
- 5) повышает мотивацию, удовлетворенность работой (при успешном решении сложных делегированных задач);
- 6) предоставляет базу для карьерного роста, возможность показать свои силы, способности, «заявить о себе»

Положительные стороны делегирования полномочий (мнения менеджеров-практиков)

**довольно
действенный способ
мотивации**

**отличный метод
повышения
квалификации
подчиненных**

**это экономия средств
компании**

**это прекрасный
способ ускорения
определенных
процессов**

**это хороший шанс
сконцентрироваться
на более важных и
сложных задачах**



«Минусы» делегирования

Для менеджера

- 1) Недоверие к подчиненным, нежелание делегировать;
- 2) привычка делать все самому, уверенность лишь в своей правоте («консерватор»);
- 3) незнание техники делегирования;
- 4) боязнь потерять контроль, авторитет, власть, статус, «воспитать конкурентов»;
- 5) «двойное делегирование»;
- 6) негативный прошлый опыт делегирования (нечеткие задачи, слабый контроль, «обратное делегирование», конфликты и г. п.)

Для сотрудников

- 1) Пассивность, привычка быть исполнителем, боязнь брать ответственность;
- 2) нехватка информации, знаний, опыта, навыков, компетентности в целом;
- 3) страх последствий (наказаний, психологического давления, моральных санкций и др.);
- 4) отсутствие мотивации (в том числе дополнительной) выполнения делегированной задачи;
- 5) общий низкий уровень мотивации труда, неудовлетворенность работой в силу многих факторов;
- 6) перегруженность работой;
- 7) «делегирование-клеймо»;
- 8) «фиктивное делегирование»

полномочий (мнения менеджеров-практиков)

Ответственность за невыполнение или неверное выполнение задания придется нести руководителю

Передавая свои обязанности сотрудникам, вы не можете быть уверены в должном качестве выполнения

Сотрудник иногда становится щитом, которым в любой момент можно прикрыться от упреков начальства

Примечания:

- **«Обратное делегирование»** — ситуация, когда сотрудник возвращает руководителю невыполненную делегированную задачу. Кроме того, сотрудник может к невыполненной задаче переложить на плечи руководителя решение каких-либо своих задач. Возврат обычно осуществляется с помощью психологического манипулятивного воздействия.
- **«Двойное делегирование»** — руководитель использует делегирование в первую очередь как инструмент власти. Одна и та же задача поручается двум сотрудникам независимо друг от друга, то есть устраивается соревнование между ними. Часто двойное делегирование провоцирует конфликт между сотрудниками, поставленная задача не решается, но зато у руководителя появляется возможность выступить в роли судьи.
- **«Делегирование-клеймо»** — поручение сотруднику задачи, имеющей для него лично (или для коллектива в целом) негативный смысл. Часто делегирование-клеймо связано с поручением задач негативного этического характера, например, когда сотрудник должен выступить в роли «терминатора», изыскивающего основания и причины для увольнения других сотрудников.
- **«Фиктивное делегирование»** — ситуация, когда руководитель поручает (делегирует) сотруднику выполнение некоторой задачи, но не контролирует ее выполнение, либо выполнение задачи быстро обесценивается, теряет свой смысл

Практические рекомендации по делегированию полномочий

- 1. Выберите подходящего человека.
- 2. Сопоставьте требования к исполнителю задания с его реальными возможностями.
- 3. Не бойтесь передавать полномочия
- 4. Поручайте новым членам команды небольшие задания, чтобы укрепить их уверенность в себе и повысить уровень компетентности.
- 5. Делегируйте задание целиком.
- 6. Ясно обозначайте результат.
- 7. Делегируйте на принципах соучастия и дискуссий.

Принципы эффективного делегирования полномочий менеджера

- Начать с конечной цели
- Делегирование должно быть всесторонним
- Участие работника в делегировании
- Паритет между правами и ответственностью
- Работать в пределах существующей оргструктуры
- Адекватная поддержка
- Ответственность за результаты
- Остерегайтесь «обратного делегирования»
- Последовательность и постоянство
- Обсудить перспективы задачи

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- 1. Четко формулируйте цель (задачу) и результаты, которые должны быть получены сотрудником. Нет ничего хуже постановки «размытых» задач в стиле «пойди незнамо куда, найди неведомо что»! Нечеткие (без точной формулировки цели и результата) задачи, во-первых, просто не выполняются, во-вторых, выполняются «не так», в-третьих, провоцируют возникновение у работников сильнейшего стресса.**
- 2. Укажите, как распределяется ответственность за порученное задание. Здесь можно выделить три категории задач:**
 - А — задача выполняется сотрудником до получения итогового результата самостоятельно (полная передача ответственности);**
 - Б — задача выполняется самостоятельно, но существуют промежуточные точки контроля. В случае необходимости руководитель, на основании полученной в точке контроля информации, может отменить (или переназначить) делегированную задачу, оказать необходимую помощь и т. п. (частичная передача ответственности);**
 - В — задача выполняется в тесном консультативном контакте с руководителем (разделение ответственности).**
- 3. Объясните причину, почему данное задание важно выполнить. Помните, что делегирование — это поручение сотруднику не обязательной (с позиции его функциональных обязанностей) задачи. Именно поэтому пояснение весомой причины играет для сотрудника важную мотивирующую роль.**

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

4. Разъясните сотруднику **технологию и алгоритм выполнения задания**. В случае необходимости проведите соответствующий инструктаж и обучение.
5. Установите **четкие и реалистичные сроки** выполнения задания.
Если сотрудник является новичком в решении делегированных задач, то руководителю необходимо определять **срок выполнения** каждой задачи с **определенным запасом**, чтобы в случае возникновения сложностей существовал резерв времени на доработку задания.
6. Основные моменты делегированного задания **оформите письменно** (или попросите сотрудника, чтобы он записал поручение).
7. **Проверьте понимание задания** и мотивацию сотрудника. В очередной раз напомним, что делегирование — это поручение сотруднику «необязательной» задачи. Именно поэтому в данной ситуации особенно важно получить от сотрудника (непосредственно в момент делегирования) **обратную связь** о том, насколько хорошо он понял порученное задание и насколько он заинтересован в его выполнении.
8. Предоставьте сотруднику **запасные ресурсы** и каналы **помощи**.
9. Четко укажите на **способы обратной связи** и **формы контроля**.
10. **Информируйте** всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях.
11. **«Запланируйте» проблемы** (попытайтесь предугадать трудности), которые могут возникнуть у сотрудника при выполнении делегированной ему задачи.
12. Четко определите **критерии качества** процесса и результата работы сотрудника.

Тест «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?»

Чтобы определить вашу степень пригодности к самостоятельной работе, мы предлагаем ответить на вопросы. Ответы оценены следующим образом: «да» – 1; «затрудняюсь ответить» – 2; «нет» – 3.

- 1. Достаточно ли у Вас профессиональных знаний в избранной Вами области деятельности?**
- 2. Способны ли Вы распределить работу среди подчиненных, оставив себе наиболее важную?**
- 3. Сможете ли Вы решить многообразные проблемы управления (формирование портфеля заказов, прогнозирование финансового состояния и рентабельности отдельных изделий, применение рациональной системы оплаты труда и т.п.)?**
- 4. Доверяете ли Вы себе полностью или будете прибегать к помощи специалистов по отдельным вопросам?**
- 5. Будете ли Вы контролировать выполнение поручений?**
- 6. Будете ли Вы доверять Вашим подчиненным выбор метода выполнения работы?**
- 7. Считаете ли Вы расходование средств на повышение квалификации выгодным вложением средств?**
- 8. Имеете ли Вы достаточно ясное представление о своей деятельности на ближайший год или два?**
- 9. Если Вам придется делить доход с вашим товарищем и партнером, уверены ли Вы, что сохраните с ним дружеские отношения?**

- 10. Дадите ли Вы твердое обещание, если у Вас нет уверенности в том, что сумеете его выполнить?
- 11. Согласны ли Ваши родственники и друзья с Вашими намерениями заняться бизнесом или управленческой деятельностью?
- 12. Способны ли Вы выделить при большой нагрузке время на обдумывание перспективных вопросов?
- 13. Располагаете ли Вы необходимыми средствами для открытия нового дела или начала нового вида деятельности?
- 14. Делаете ли Вы записи того, что задумали осуществить?
- 15. Планируете ли Вы свой рабочий день?
- 16. Будете ли Вы отмечать достижения своих подчиненных или постараетесь их не замечать?
- 17. Способны ли Вы скрыть свое раздражение?
- 18. Наводили ли Вы справки о делах аналогичных производств?
- 19. Можете ли Вы получить прибыль, которая больше, чем прибыли конкурентов?
- 20. При выборе правовой формы Вашего предприятия изучили ли Вы налоговую систему?
- 21. Учитываете ли Вы, что партнеры по бизнесу могут быть не всегда искренни?

Ключ к тестовому заданию «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?»

Вопросы	Ответы		
	1	2	3
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

От 80 до 124 баллов—смело беритесь за дело самостоятельно;

От 40 до 80 баллов—еще раз подумайте, достаточно ли у Вас развиты навыки делегирования.

От 40 баллов и менее—лучше приниматься за дело с соответствующими помощниками.

Как вы справляетесь с делегированием полномочий?

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?

Как вы справляетесь с делегированием полномочий?

- 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 полномочий?»

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.

Разбивая работу на множество отдельных участков и поручая их множеству отдельных работников, вы можете зайти так далеко, что уже никто не будет представлять себе процесс в целом и колеса начнут вращаться вхолостую.

Билл Гейтс