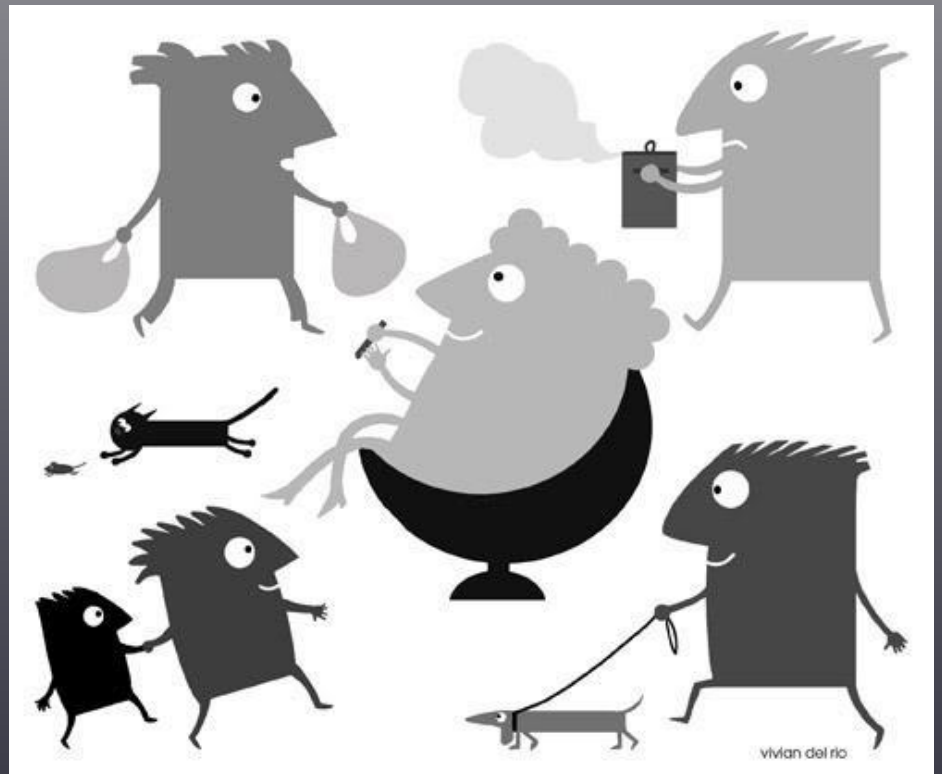


ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ



В рамках управленческой структуры происходит рациональное распределение и перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами. Этот процесс, принципы которого были разработаны в 1920-х гг. П.М.Керженцевым, получил название "делегирование организационных полномочий и ответственности".

Делегирование полномочий – это передача руководителем некоторого задания подчиненному, которое тот в состоянии выполнить качественно, исходя из своих полномочий и квалификации.

Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

- линейные;
- аппаратные (штабные).



Линейные полномочия

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями.

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 перед ним.

Норма управляемости — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

Штабные полномочия

Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера.

Основные виды:

- **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 узко-профессиональный вопрос.
- **Координационные полномочия** связаны с выработкой и принятием совместных решений.
- **Контрольно-отчетные полномочия** предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с полученными выводами в соответствующие органы.

□ В настоящее время существует несколько уровней делегирования полномочий руководителем.

Можно:

- делегировать часть функций;
- делегировать функцию полностью;
- делегировать выполнение работы, но принимать ключевые решения;
- делегировать и требовать отчет по завершении работы;
- делегировать и требовать частого отчета о ходе выполнения работы;

Основные правила делегирования

□ Для руководителя:

- Подобрать подходящих сотрудников.
- Распределить сферы ответственности.
- Координировать выполнение порученных задач.
- Стимулировать и консультировать подчиненных.
- Осуществлять контроль рабочего процесса и результатов.
- Пресекать попытки обратного или последующего делегирования

□ Для подчиненного:

- Самостоятельно осуществлять порученное задание и принимать решения под свою ответственность.
- Информировать руководителя о ходе выполнения работы.
- Информировать руководителя о непредвиденных ситуациях, возникших в ходе выполнения работы.
- Повышать квалификацию

Важность делегирования полномочий

- Во-первых, для эффективного развития бизнеса руководитель должен концентрировать свое внимание на основных деталях различных проектов, не влезая в подробности. Педантичный подход к контролю, желание управлять всем и знать все ведет к чрезмерной потере времени. За всем уследить невозможно. Ни один менеджер не сможет выполнять всю работу в одиночестве.
- Во-вторых, делегирование задач молодым сотрудникам позволяет обучить перспективный персонал, и создать своего рода кадровый резерв из юных талантов.
- В-третьих, передача управленческих полномочий некоторым сотрудникам может выступать своего рода психологическим индикатором неформальных отношений в коллективе. Мудрый менеджер проследит, насколько эффективно выполняют свои обязанности те или иные рабочие группы, а также оценит, на что способен сотрудник, которому было поручено решение определенной задачи.
- В-четвертых, эффективное делегирование подразумевает, что сотрудник справится с задачей лучше, чем руководитель. Самодостаточный управляющий должен прекрасно понимать, что его задача – распределить работу, которую подчиненные сделают качественней, чем, если бы он сам взялся за ее выполнение. Поощрение такой философии в коллективе благотворно влияет на продуктивность труда.
- Кроме того, учитывая тот факт, что зачастую сотрудники из более низких эшелонов видят проблемы компании более трезво и свежо, делегирование полномочий в управлении какими-либо проектами может значительно улучшить эффективность решения тех или иных задач бизнеса.

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 способ профессиональной карьеры.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

- сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
- боязнь потерять власть и занимаемую должность;
- недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
- амбициозность и завышенная самооценка;
- боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.

Как правильно делегировать полномочия

Не каждый подчиненный может справиться с поставленной ему задачей, к выбору делегата нужно подойти тщательно. Такой человек должен обладать определенным набором качеств, которые позволят ему эффективно реализовать то, что ему поручил менеджер.

- В первую очередь, к ним относится минимально необходимый уровень квалификации, который дал бы исполнителю возможность решить задачу эффективно и в четко поставленные временные рамки.
- Во-вторых, руководитель должен быть уверен, что подчиненный уже занимался подобными проектами. Не стоит нагружать новичка сложными заданиями.
- В-третьих, ориентируйтесь на занятость того или иного подчиненного. «Заваленный» работой человек просто не сможет качественно и в срок достичь всех поставленных целей.
- Обращайте внимание на такие качества, как стрессоустойчивость и работоспособность. Очень важно, чтобы сотрудник психологически был готов к подобным заданиям.
- Также, если вы работаете в крупной компании, то можете всегда привлечь коллег из других отделов на взаимовыгодных условиях.

Правила делегирования.

После того, как вы выбрали делегата, нужно приступить к непосредственному процессу передачи полномочий. Для большей эффективности нужно соблюдать следующие основные правила делегирования

- Первое правило заключается в том, что начинать нужно с указания конечного результата. Понимание сотрудником того, ради чего он будет трудиться, зарядит его энтузиазмом и желанием действовать максимально эффективно. Постарайтесь гармонично объединить цели компании с потребностями данного конкретного сотрудника
- Второе правило заключается в четком определении рамок, в которых будет действовать ваш коллега. Зачастую очень много проблем происходит как раз из-за того, что сотрудник и руководитель не согласовали процедуру выполнения задания, границы ответственности, сроки выполнения и график реализации проекта.

- Третье правило передачи полномочий гласит, что, для эффективного выполнения поставленных задач необходимо обсудить все вопросы непосредственно с работником. Пусть он сам скажет, в какие сроки он готов уложиться и какие он видит пути достижения поставленной цели. Общение должно проходить в формате сотрудничества, а не управления и подчинения.
- Четвертое правило делегирования полномочий и ответственности заключается в передаче прав сотрудникам без риска злоупотребления служебным положением. Оцените самостоятельно, какие полномочия нужны для выполнения того или иного задания, а какие будут излишними.
- Пятый принцип делегирования гласит, что лучше всего поручать выполнение задания сотрудникам низшего эшелона с оглядкой на возможность выполнения такового. В то же время нижестоящие сотрудники, непосредственно связанные с тем или иным явлением, могут предложить гораздо более эффективные варианты решения поставленных задач.
- Шестое правило делегирования заключается во всевозможном оказании поддержки исполнителям со стороны линейного руководителя. Работник, на которого возложили новые для него обязанности, будучи уверенным, что его не бросили с проблемой один на один, будет выполнять свои обязанности гораздо эффективней.
- Следуя седьмому принципу, вам следует четко озвучить всем коллегам, кому и какие полномочия вы передаете.
- Исходя из восьмого принципа, руководитель должен делегировать свои полномочия постепенно. Кроме того, не нужно отдавать подчиненным только неинтересную рутинную работу. Делитесь и теми заданиями, которые требуют творческого подхода.
- Девятое правило заключается в том, чтобы пресекать любые попытки возврата полномочий. Ваши подчиненные должны свыкнуться с мыслью, что необходимо уметь решать задачи оперативно и без участия руководителя.
- Последнее правило основывается на том, чтобы качественно мотивировать сотрудника на достижение конечного результата. Независимо от того, как вы собираетесь вознаградить работника (материально или морально), скажите о том, какой вклад он внесет в развитие общего бизнеса.

Основные ошибки при передаче полномочий

- Неумение объяснять, чего вы хотите добиться, может стать серьезным препятствием на пути к взаимопониманию. Если вам показалось, что вы разложили все по полочкам, то это совсем не означает, что ваш подопечный вас понял. Во время диалога старайтесь чаще задавать вопросы о том, достаточно ли понятно вы излагаете свои мысли.
- Также вы можете ошибиться при выборе лица, которому делегируете полномочия. В таком случае вам нужно научиться проводить более детальный анализ способностей и свойств характера человека перед тем, как дать ему кусочек своей власти.
- Не стоит выказывать несдержанность и ворчать на подчиненных. Конструктивная критика не мешает, но в целом сохраняйте спокойствие и позитив.
- 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 в большинстве случаев на провал.
- Не бойтесь признать перед коллегами, что в чем-то они, возможно, разбираются лучше вас. Это никак не опустит вас в их глазах. Наоборот, если вы попытаетесь сделать что-то, чего не знаете, своими силами и провалитесь, тогда ваш авторитет может быть подорван.
- Помните, что не стоит делегировать большую часть ваших полномочий, поскольку это может привести к непредвиденным проблемам. Оставайтесь главным, при этом по возможности контролируя работу подчиненных.

Процесс делегирования полномочий включает в себя 4 этапа

- 1 этап.** Поручение работнику индивидуального конкретного задания.
- 2 этап.** Инструктирование.
- 3 этап.** Мониторинг или контроль выполнения работы.
- 4 этап.** Анализ полученных итогов работы

Основные принципы делегирования полномочий

- ▣ Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов.
- ▣ Принцип единоначалия.
- ▣ Принцип уровня полномочий.
- ▣ Принцип безусловной ответственности.
- ▣ Принцип соответствия полномочий и ответственности

Существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Долг первого лица в фирме — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

Не подлежат делегированию такие вопросы, как:

- установление целей;
- принятие решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- необычные и исключительные дела;
- задачи строго доверительного характера.



Практическое применение делегирования в управлении предприятием

Делегирование полномочий происходит не только на официальной, но и большей частью на полуофициальной или даже неофициальной основе, и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и исполнителями. Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа. Она состоит в том, чтобы определить: для чего, кому, каким образом делегировать полномочия? Какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены? Какие препятствия могут возникнуть?

- Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.
- Главная задача руководителя — не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

Основные факторы повышения эффективности делегирования

- ▣ **Риск**
- ▣ Риск должен быть оценен и минимизирован. Следует загружать подчиненных, но не до предела.
- ▣ **Дозирование передачи полномочий**
- ▣ Необходимо выбрать подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования могут вызвать стресс и привести к общей неудаче, но недостаточные требования расточительны и деморализующие.
- ▣ **Общее ясное понимание целей**
- ▣ Квалификационная передача полномочий требует четкой структуризации целей и общего согласия с ними. Если цели не установлены, задача остается неясной, а оценка становится практически невозможной.
- ▣ **Регулярное консультирование**
- ▣ Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития. Поэтому процесс консультирования помогает как подчиненным, так и руководителям.

Причины избегания делегированных полномочий руководителями

- боязнь потерять место
- недоверие подчиненным
- возможность не выполнения задач
- некачественное выполнение задания
- сверхтрудолюбие руководителей
- неуверенность управляющих
- некомпетентность управляющих

Между терминами «управление» и «делегирование» нужно поставить знак «равно». До тех пор, пока менеджер не поймет сущность делегирования полномочий, он будет оставаться обыкновенным исполнителем, который не будет знать, за какую работу браться.

Определение предназначения организации,
формирование структуры управления
Распоряжение финансовыми средствами
на стратегическое развитие

Разработка миссии организации

Формирование кадрового состава

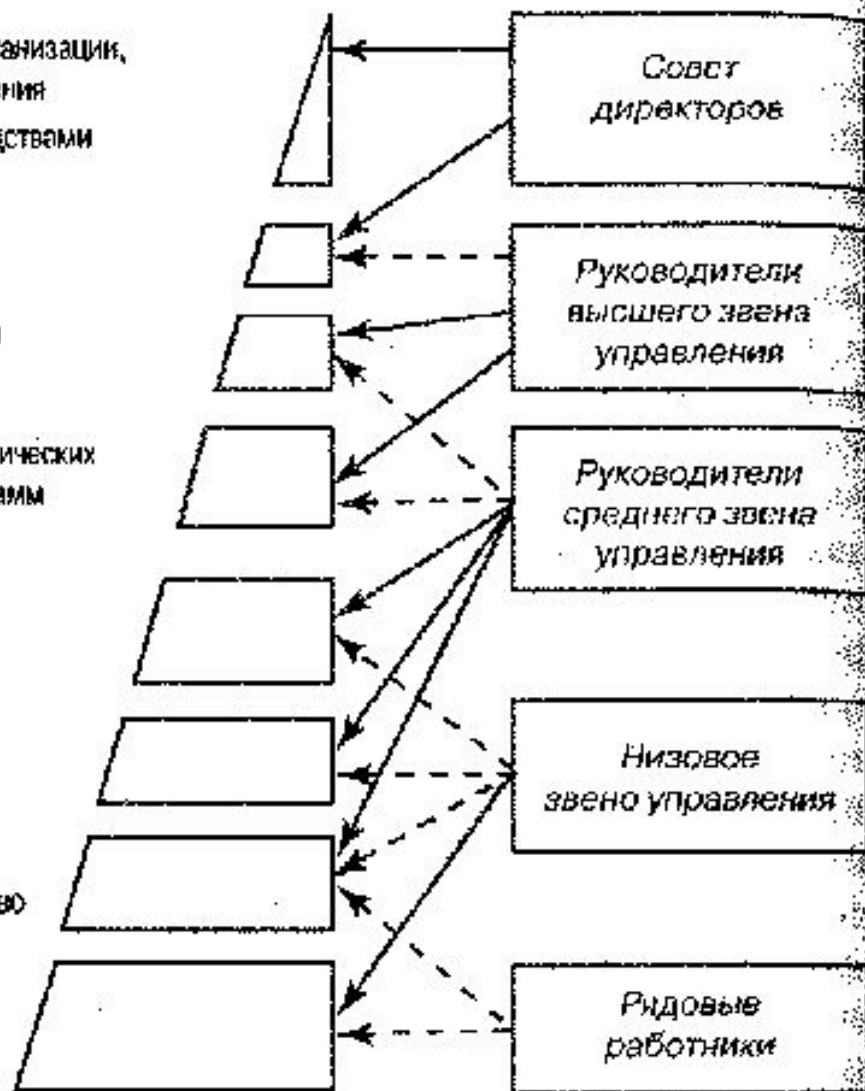
Разработка долгосрочных стратегических
целей, проектов и целевых программ

Формирование технико-
технологической базы

Определение целей
подразделений, отделов и служб

Текущее и оперативное
планирование и распоряжение

Составление планов-графиков,
разработка производственных
заданий



← Полномочия руководителей
- - - - - Возможность делегирования части работ

Таблица 2. Аргументы «против» и «за» метод делегирования полномочий

Аргументы «против»	Аргументы «за»
Сотрудники не будут работать с полной отдачей	Получив самостоятельность, сотрудники будут работать с полной отдачей
Сотрудники еще не готовы к такой работе	Сразу будет видно, кто хочет и может повышать свое мастерство, а кто — нет
Сотрудники не захотят брать на себя лишнюю ответственность	Расширяется круг обязанностей сотрудников в проявлении их инициативы
Нужно время, чтобы приучить сотрудников к работе данным методом	Психологические барьеры преодолеваются в самом процессе делегирования

Организационно-психологические барьеры при делегировании полномочий

Барьеры

- ▣ придется переделывать
- ▣ нежелание делиться властью
- ▣ боязнь что подведут
- ▣ боязнь дать слишком много полномочий
- ▣ боязнь потерять контроль
- ▣ боязнь потерять свой должностной статус

Преимущества

- ▣ возможность децентрализовать систему управления
- ▣ приобретение хороших помощников
- ▣ появится время для других дел
- ▣ должностной статус укрепитя
- ▣ работники смогут лучше выполнить работу

(Продолжение)

- ▣ ревность к успехам работников
- ▣ ощущение собственной незаменимости
- ▣ ссылка на замов
- ▣ привычка самому решать все проблемы
- ▣ уходит текущая рутинная работа
- ▣ перестают все делать одни и те же люди
- ▣ изменится отношение к своей нагрузке
- ▣ ощущение управляемости дел

Требования при делегировании

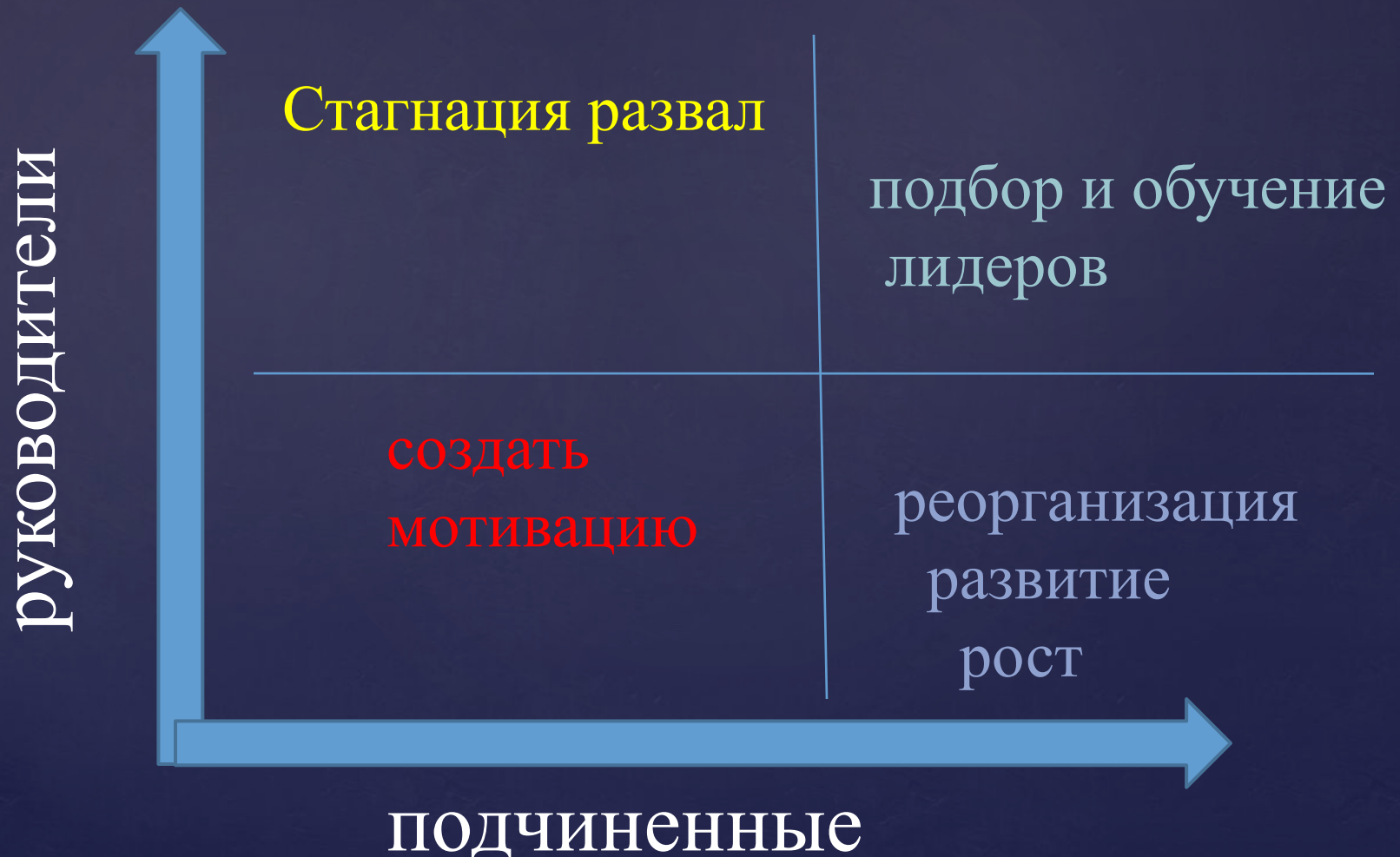
□ Когда можно делегировать

- задача ясна работнику
- работник квалифицирован для данной работы
- границы полномочий ясны
- определена личная ответственность работника

□ Когда нельзя делегировать

- неясно какую работу надо решить
- нет нужной компетенции
- работник не знает что от него ждут
- границы полномочий размыты
- работнику не сообщают как оценят его результаты

Готовность к делегированию полномочий



Не стоит рассматривать делегирование полномочий, как способ снять с себя ответственность или избавиться от «грязной» работы. Делегирование полномочий означает адекватное распределение задач между членами коллектива с целью повышения эффективности труда в целом. Этот инструмент позволяет руководителю сосредоточиться на работе, которая является стратегически важной для бизнеса, при этом, не рассеивая внимание на второстепенные задачи.