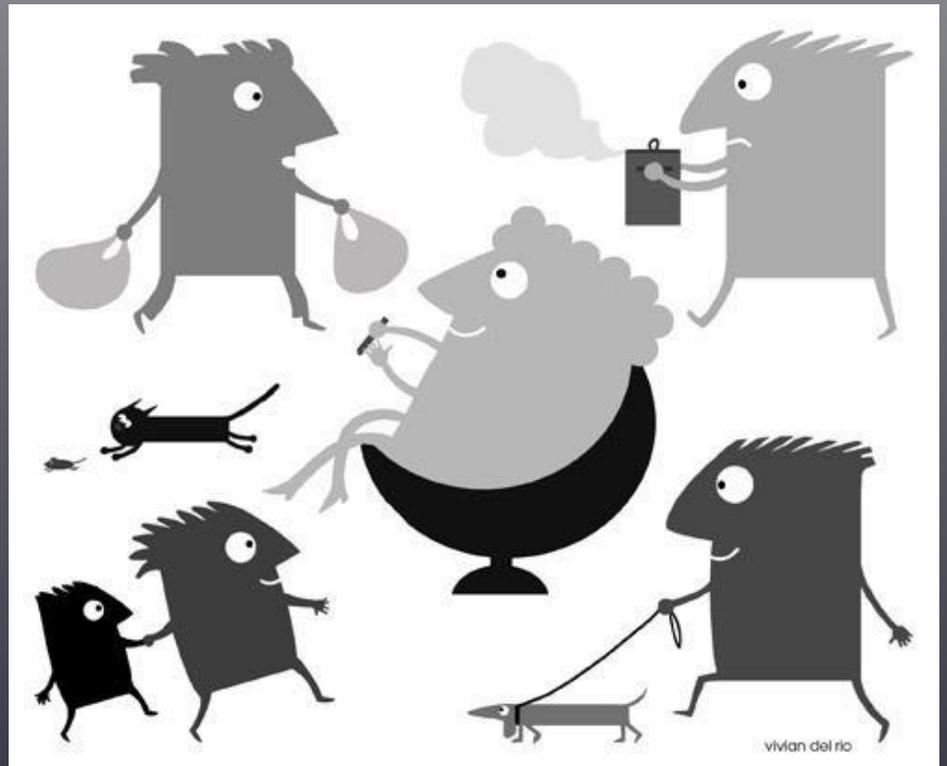


# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ



*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

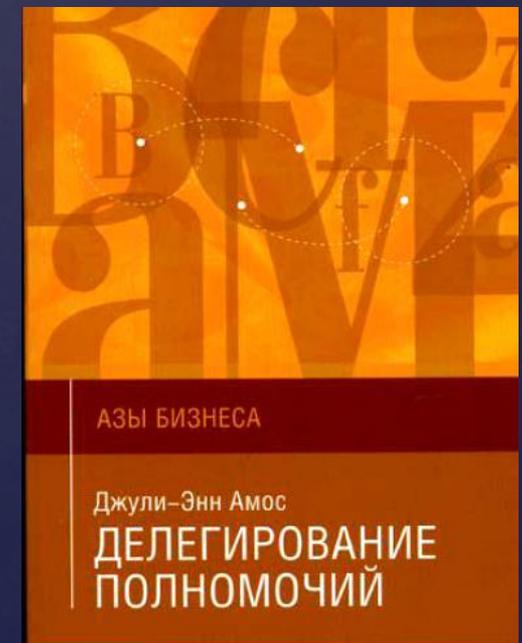
# Основные принципы делегирования полномочий

- ▣ 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

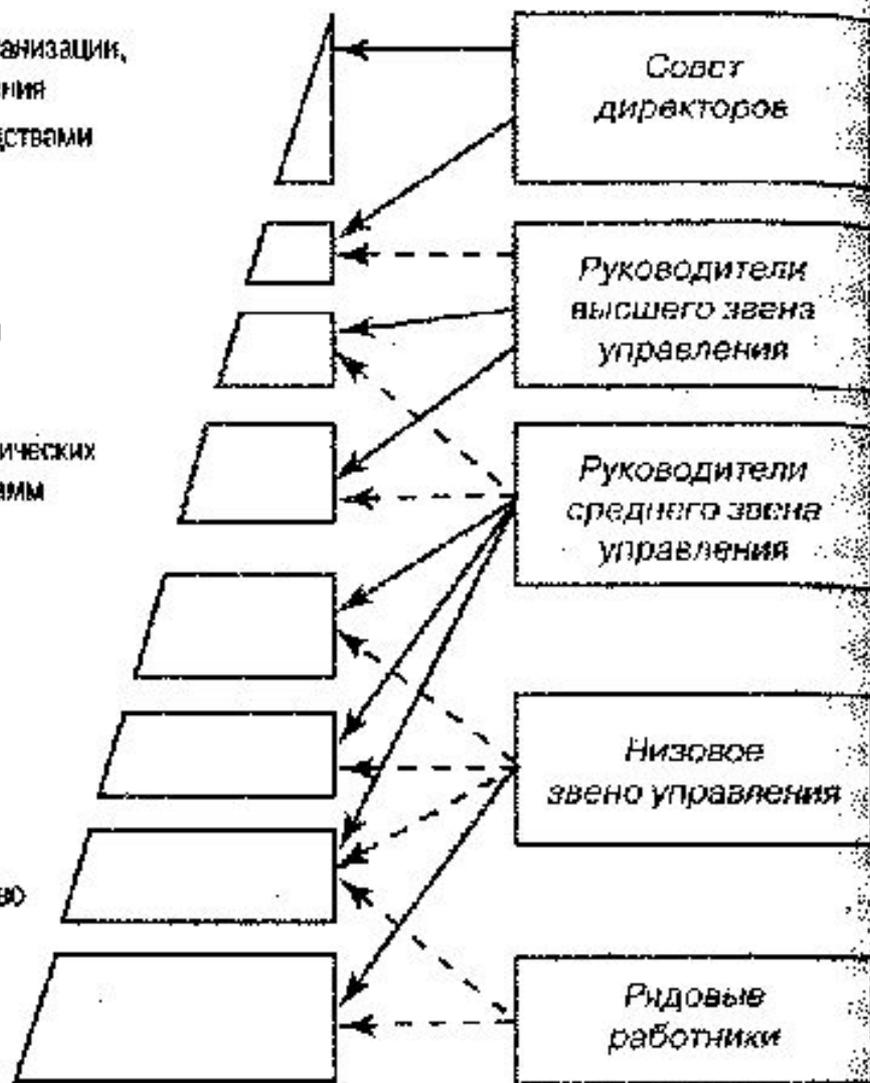
Разработка долгосрочных стратегических  
целей, проектов и целевых программ

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*

<b>Аргументы «против»</b>	<b>Аргументы «за»</b>
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.*