

Полномочия. Делегирование полномочий



Полномочие

- Организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников

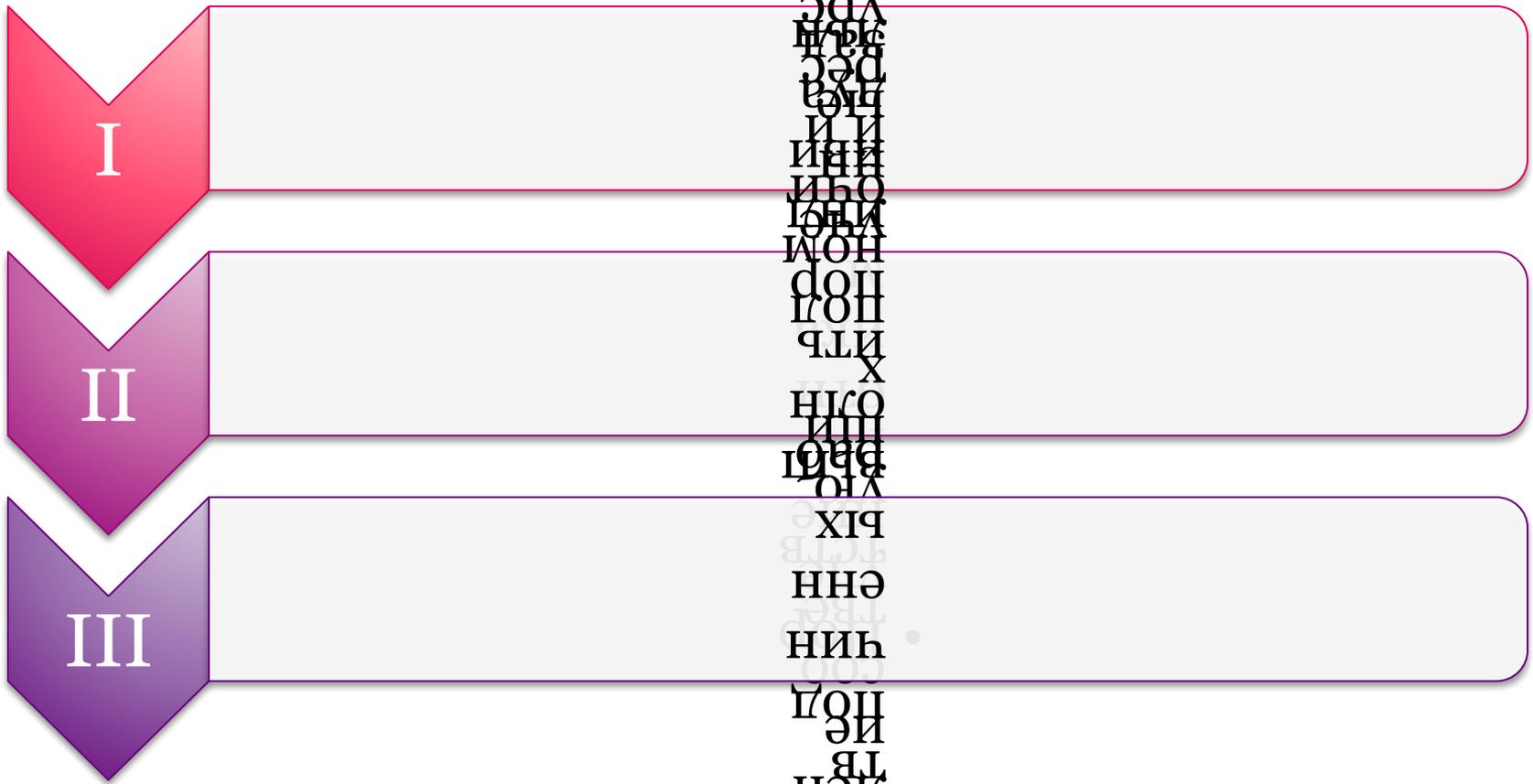
Полномочие ? Власть

Делегирование полномочий

- Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение



Процесс делегирования полномочий



Обязательство

- Выполнение конкретных рабочих требований в соответствии с занимаемой должностью

Ответственность

- Обязательство работника выполнять делегируемые задачи и **отвечать за их удовлетворительное решение**
- **Ответственность НЕЛЬЗЯ делегировать**

«Плюсы» делегирования

- ❖ Освобождение руководителя от рутины
- ❖ Повышение квалификации работников, максимальное использование их знаний и опыта
- ❖ Стимул в работе подчиненных, поощрение инициативы, приучение к самостоятельности
- ❖ Подготовка к перемещению на более высокие должности

Виды полномочий

Линейные

Полномочия, передаваемые непосредственно от руководителя к подчиненному и далее к другому подчиненному

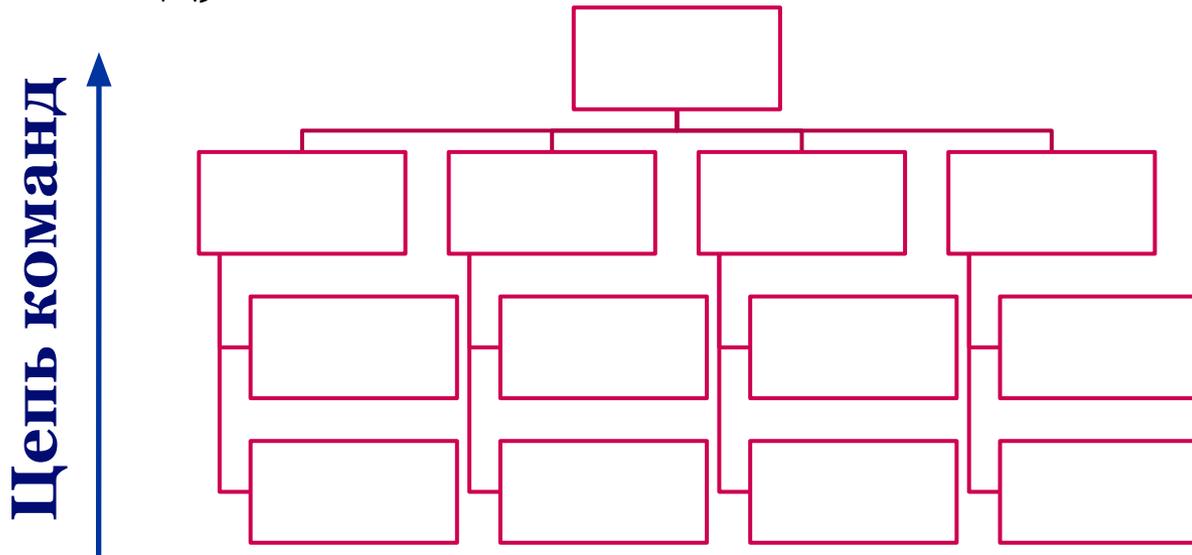
Штабные

Право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями

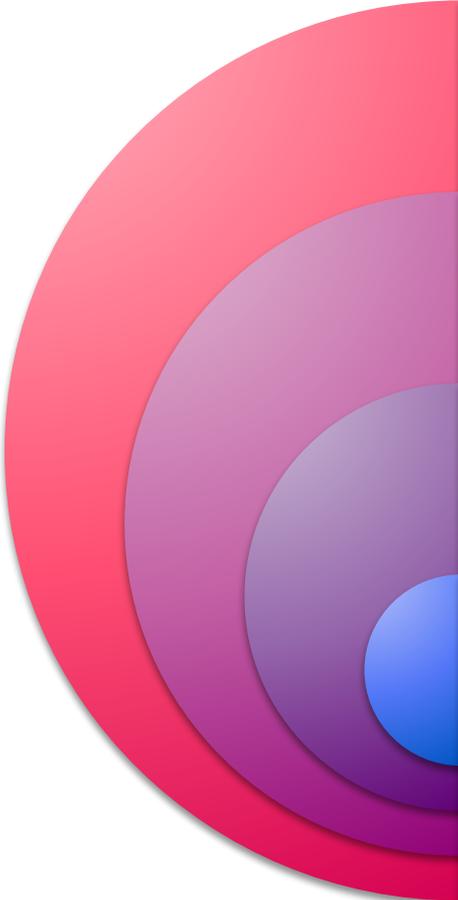


Линейные полномочия

- Выражают существующую в организации систему властных отношений
- Создают иерархию уровней управления (цепь команд)



Штабные полномочия



Функциональные
Параллельные
Обязательное согласование
Рекомендательные

Функциональные

Параллельные

Обязательное согласование

Рекомендательные

Централизация & Децентрализация



Централизация – отсутствие передачи полномочий, концентрация принятия решений на высшем уровне



Децентрализация – передача полномочий нижестоящим руководителям на выполнение заданий

**Или
здесь?**



**Решения
принимаются
здесь?**

Что влияет на степень децентрализации?

- ✓ Издержки, цена принятия решения
- ✓ Размеры организации
- ✓ Особенности исторического развития, традиции
- ✓ Личностные особенности высшего руководства
- ✓ Наличие необходимых кадров
- ✓ Характер деятельности компании
- ✓ Динамика бизнеса
- ✓ Влияние внешних факторов

Централизация

+

Усиление стратегической направленности управления

Концентрация ресурсов на ключевых направлениях

Устранение дублирования управленческих функций

Концентрация процесса принятия решений

-

Тратится много времени на передачу информации

Потеря и искажение информации при передаче

Решения принимаются лицами, «оторванными» от оперативной деятельности

Реальные исполнители не участвуют в процессе принятия решений

Децентрализация

+	-
Позволяет быстро разрабатывать и принимать решения	Могут не учитываться интересы других подразделений, а также организации в целом
Обеспечивается участие в принятии решений непосредственных исполнителей	Много времени может занимать согласование решений различных подразделений
Объективность решений	Риск сепаратизма
Концентрация решений в подразделениях, которые несут ответственность за их реализацию	Тактический характер принимаемых решений
Сокращение информационных потоков	

Преимущества

Централизация	Децентрализация
Улучшает контроль и координацию	Управление крупными организациями
Уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями	Принятие решений руководителем, который лучше других разбирается в проблеме
Обеспечивает сбалансированное развитие организации	Стимулирует инициативу
Эффективное применение опыта и знаний высшего звена управления	Развитие сотрудников

Принципы делегирования полномочий

1. На основе ожидаемых результатов

2. Принцип функциональной дефиниции

3. Скалярный принцип

4. Принцип уровня полномочий

5. Принцип единоначалия

6. Принцип безусловной ответственности

7. Принцип баланса полномочий и ответственности