

# Делегирование полномочий



# Делегирование полномочий

Управленческой деятельностью в организации занимаются менеджеры, они решают множество задач, в частности, менеджеры разрабатывают стратегию поведения компании, формируют и приводят в движение потенциал организации и несут формальную ответственность за результаты ее деятельности.



# Делегирование полномочий

Однако очень часто огромное количество достаточно важных повседневных дел и забот отнимает рабочее время менеджера, не давая возможности сосредоточиться на самом главном. Выход очевиден - необходимо научиться распределять свое время так, чтобы получать от него максимальную отдачу. Менеджер должен помнить, что он всего лишь один человек. Независимо от того, как усердно он работает, он не в силах сделать больше, чем может сделать один человек. Поэтому его главная функция заключается в том, чтобы правильно организовать работу людей, находящихся у него в подчинении.

# Делегирование полномочий



Существенный вопрос для менеджмента: сколько можно и нужно иметь подчиненных, какова норма управляемости руководителя? Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия.

# Делегирование полномочий



Одним из эффективных способов регулировать количество выполняемой работы может стать **делегирование** - передача полномочий подчиненным. Начальник должен научиться делегировать свои полномочия. Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

# Делегирование полномочий



**Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

# Делегирование полномочий

Главная практическая ценность принципа делегирования 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; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

# Делегирование полномочий

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.

Если коллектив знает свои задачи и понимает применяемые руководителем методы для достижения цели с минимальными трудностями, то можно уверенно рассчитывать на поддержку большинства и находить исполнителей, которым можно доверять самостоятельное решение локальных, а иногда и многофункциональных задач. Такой сотрудник, выделенный из коллектива, прекрасно сознает преимущества оказанного ему доверия, горд от сознания своей значимости и будет стараться оправдать оказанное ему доверие.

# Делегирование полномочий



Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, если руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими.

# Делегирование полномочий

Методы решения производственных и организационных задач всегда многовариантны, и если подчиненный применяет свою, самостоятельную, пока еще, может быть, и неоптимальную тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта **принципа делегирования полномочий** - исполнитель проходит хорошую и совершенно необходимую **школу управленческого развития, приучается к самостоятельности.** Исполнитель самоутверждается, растет его уверенность в своих силах и инициатива.

# Делегирование полномочий

При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме. Ведь одна из основных задач руководителя - развивать способности и мастерство подчиненного.



# Делегирование полномочий

Особо деликатный аспект этого принципа - **организация контроля за действиями подчиненных.**

Мелочная опека ничего, кроме вреда, не даст (нарушение принципа наименьшего воздействия!), отсутствие контроля может привести к срыву работ и анархии. Решение проблемы контроля - в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя.

# Делегирование полномочий

Однако существует **комплекс управленческих задач**, решение которых **следует оставить за руководителем**. Это в первую очередь определение целей, политики организации и принятие принципиальных решений. Обязанность первого лица принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, особо доверительного характера и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

**Важность принципа делегирования полномочий** подтверждает справедливость известной формулы: **"Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека"**.

## Делегирование полномочий



# Норма управляемости

**Норма управляемости** руководителя зависит от нескольких факторов:

- типа производства (серийное, мелкосерийное, индивидуальное), его сложности и ответственности;
- оснащенности труда руководителя техническими средствами управления (персональный компьютер и созданная на его основе база информационных данных, эффективность действующих коммуникационных связей и т.д.);
- места руководителя в иерархической структуре, от которого зависит сложность решаемых проблем, мера его ответственности и, естественно, сила эмоциональной нагрузки;
- знаний и опыта руководителя (искусства управления!).

# Норма управляемости

Обычная **норма управляемости** колеблется от **трех до семи** непосредственно подчиненных руководителю исполнителей.



# Делегирование полномочий

- На практике часто **эффективное делегирование затруднено**. Причиной могут быть как руководитель, так и подчиненные.
- Для преодоления препятствий их необходимо выявить и принять меры по существу причины: создать систему стимулирования, контроля, обучения, информирования, обеспечение необходимыми ресурсами и т. д.

# Препятствия к эффективному делегированию полномочий

## Препятствия со стороны руководителя

Отсутствие доверия к подчиненному

Боязнь потери власти

Отсутствие способности руководить, видеть перспективу, обучать

Боязнь риска

Отсутствие системы контроля за работой подчиненного

Уверенность, что руководитель сам выполняет работу лучше

# Препятствия к эффективному делегированию полномочий

## Препятствия со стороны подчиненного

Боязнь ответственности, неуверенность в себе

Боязнь риска

Боязнь критики, нареканий

Перегрузка подчиненного

Отсутствие стимулов

Отсутствие необходимых ресурсов для выполнения работы (в том числе и незнание работы – отсутствие необходимых информационных ресурсов)

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

## 1. Определение объекта делегирования



## Делегирование полномочий в организации

Как и в любой сфере деятельности, здесь, нужно вспомнить правило «Перед переходом к активным действиям, необходимо понять, куда они направлены». Иными словами, вы должны понять, что именно хотите поручить своему персоналу.

Лучше записать поставленные задачи. Каждая из них, как и все в целом, должны быть направлены на одну определенную цель. Итог работы должен представляться вами лучше, нежели сотрудником.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

## **Пример делегирования полномочий в компании:**

В рекламном агентстве, занимающемся, как производством наружной рекламы, так и оказанием услуг в сфере PR и маркетинга, руководитель решил распределить часть своих обязанностей. Он хорошо справляется с постановкой задач и принятием важных решений. Ему удастся мотивировать своих подчиненных и вести контроль работы компании. Но на этом ему хотелось бы остановиться, так как, в буквальном смысле, жить на работе, либо принимать антидепрессанты у него нет ни малейшего желания.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

Руководитель решил доверить сотрудникам выполнение следующих дел:

- Осуществление звонков (клиентам, партнерам, поставщикам)
- Решение вопросов касательно бюджета, финансирования и предложений по проектам компании
- Выполнение специализированных задач (к примеру, разработка сайта или наброски рекламных изображений)
- Подготовку к рабочему процессу

Вышеперечисленные дела имеют немалую степень важности, но с ними вполне способны справиться и сотрудники. Тем самым, облегчить жизнь руководителю.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

## 2. Подбор подчиненного



## Делегирование полномочий в организации

Стоит помнить, что каждый сотрудник имеет свой тип личности, обладает определенными навыками в той, или иной степени. Нельзя поручить работу с клиентами человеку, чьей главной задачей является изготовление макетов. И, тем более, не целесообразно поручать разработку сайта сотруднику, специализирующемуся в подписании договоров.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

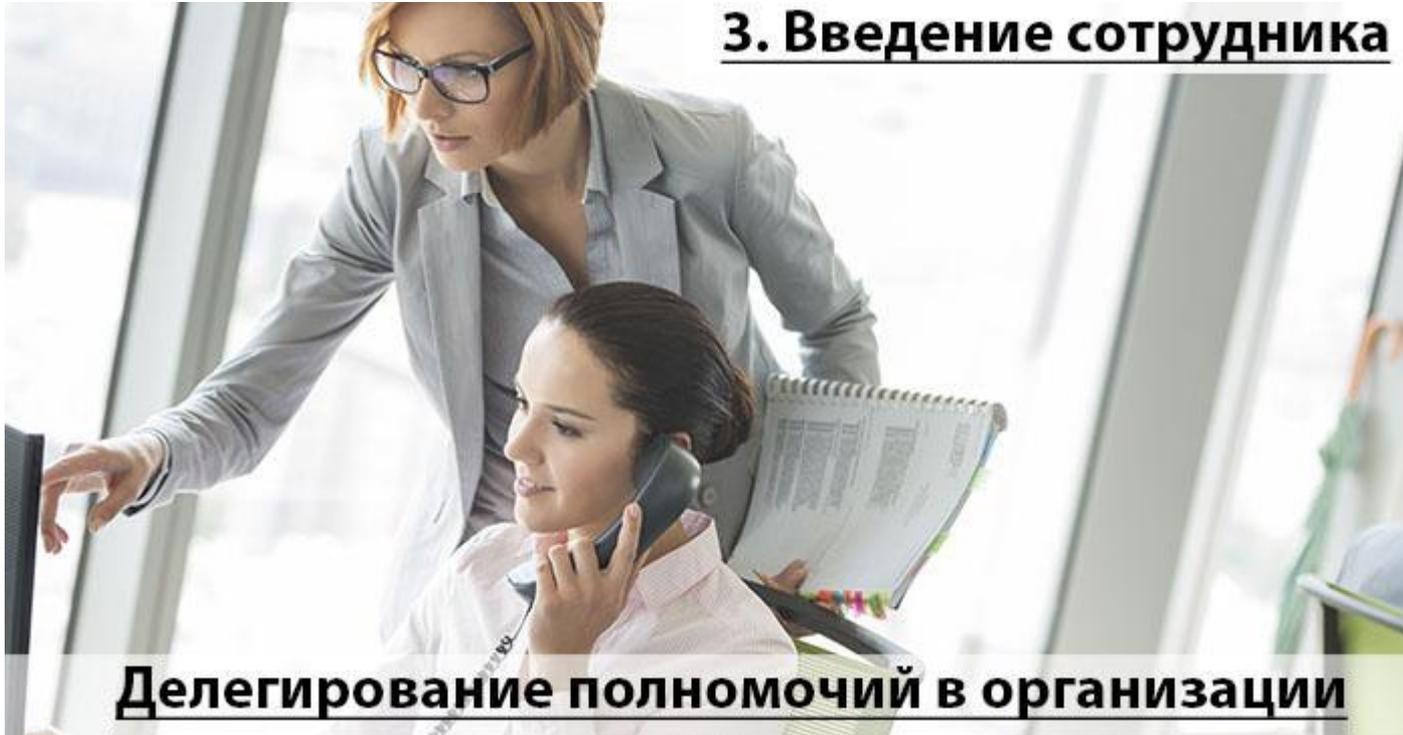
Делегирование обязанностей в компании должно осуществляться с учетом:

- Определения личности (способен ли человек справиться с поставленной задачей)
- Занятость сотрудника, кому хочется направить определенное поручение (хватит ли у него времени справляться со своей основной задачей и второстепенной одновременно)
- Навыки подчиненного (сможет ли он справиться с порученным делом так, как это следует сделать)

Допустим, что подходящая кандидатура определена. Не стоит сразу доверять такому человеку полный объем работы. Необходимо удостовериться в его возможностях на практике. Для этого достаточно поручить сотруднику пробную задачу. Дайте ему одно небольшое поручение, и понаблюдайте за тем, как он с ним справляется. Если все хорошо, то можно доверить ему дело посерьезнее. Таким образом, постепенно, вовлеките его в процесс выполнения данной обязанности.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА

## 3. Введение сотрудника



## Делегирование полномочий в организации

Руководителю необходимо объяснить подчиненному всю важность порученного дела. Подчиненный должен ощущать значимым, что именно ему начальство доверило такую задачу. Необходимо заранее обговорить с ним процесс выполнения, сроки и контрольные точки поставленной задачи.

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ В 4 ЭТАПА



Задача каждого руководителя, при делегировании- личный контроль. Необходимо интересоваться, возникают ли непонятные моменты, нуждается ли в чем-нибудь сотрудник в процессе работы.

# Централизация и децентрализация управления



- С понятием делегирования полномочий неразрывно связаны и такие понятия, как "централизация - децентрализация".
- **Централизация** - условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.
- **Децентрализация** — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления

# Централизация и децентрализация управления

- Проблема выбора между **централизацией** и **децентрализацией** — это проблема выбора оптимальной конструкции организации.
- Делегирование полномочий является составной частью **децентрализации**. Главная цель делегирования полномочий - сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий.

# Централизация и децентрализация управления

При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем выше, чем больше решений принимаются руководителем самостоятельно.

Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

# Централизация и децентрализация управления

Факторы, определяющие **степень децентрализации** управления включает в себя следующее:

- 1) восприимчивость к новым идеям;
- 2) готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления;
- 3) готовность доверять низшему звену управления;
- 4) стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

# Централизация и децентрализация управления

**Степень централизации управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:**

- 1) издержками, связанными с принятием решений. Чем выше цена принятия решений, тем на более высоком уровне они должны рассматриваться;
- 2) размеры организации. Чем крупнее фирма, тем сложнее координировать деятельность внутри нее, и здесь возникает преимущество горизонтальных связей. В крупных фирмах необходима максимальная децентрализация полномочий и разбиение организации на ряд крупных блоков, руководство которых должно быть максимально приближено к уровню, на котором принимаются решения;

# Централизация и децентрализация управления

- 3) особенности исторического развития и традиции;
- 4) характер и мировоззрение высших руководителей;
- 5) наличие необходимых кадров;
- 6) характер деятельности, которая сама по себе ограничивает возможности централизации полномочий;
- 7) динамику бизнеса - чем она выше, тем выше должна быть децентрализованность;
- 8) внешние силы в виде государственного регулирования, особенностей налогообложения, действий профсоюзов.

# Централизация и децентрализация управления

## Преимущества централизации

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.
2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.
3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

# Централизация и децентрализация управления

## Преимущества децентрализации

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.
2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.
4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация