

ГЛАВА 10

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Если у вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время.

Постулат менеджмента

Основы делегирования — Основные цели и ситуации делегирования — Преимущества и недостатки делегирования

10.1. Основы делегирования

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, им необходимы помощники. Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости, если он не прибегает к перепоручению работы своим подчиненным. Перепоручить, т.е. делегировать работу, — значит дать задание тому, кто успешно справится с ним.

Делегирование можно считать одной из самых важных проблем в управлении и, вместе с тем, одной из самых сложных и актуальных.

Если руководитель жалуется, что не успевает выполнять свою работу, что ему постоянно не хватает времени, значит, что-то он организовал неправильно, значит, часть своей текущей работы ему нужно передать подчиненным, чаще привлекать коллектив к решению задач, поставленных перед ним.

В общем смысле под делегированием можно понимать передачу подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя [68, с. 121]. Делегирование полномочий — это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

Делегирование — одна из наиболее сложных проблем управления. Это способ распределения среди работников организации задач (работ), выполнение которых необходимо для достижения целей организации. В небольших организациях, относящихся к сфере малого бизнеса, предприниматель (являющийся и менеджером) может руководить сам, выполняя практически все основные

функции управления и принимая необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден часть своих задач передавать подчиненным, так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится невозможным или крайне неэффективным. Именно умение добиваться выполнения работы другими и составляет смысл управления, а возможность делегирования превращает

человека в менеджера.

Если какому-либо работнику руководитель делегирует выполнение определенных задач, он должен представить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

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

В практике управления обычно говорят о делегировании полномочий конкретному человеку, поскольку, пока должность вакантна, делегирование невозможно.

Делегирование предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим.

На практике процесс делегирования всегда двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирования не происходит.

В процессе делегирования задач и полномочий в реальных ситуациях довольно часто возникают сложности, связанные с нежеланием руководителей передавать, а подчиненных принимать полномочия. Причины этого различны (опасение за свое положение, недоверие подчиненным, боязнь риска, неуверенность в себе, отсутствие мотивации и т.д.), и связаны они в основном с особенностями индивидуальной психологии. Но очень часто проблема кроется и в несоответствии задач и полномочий.

Чтобы добиться эффективной организации взаимодействия, руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике, к сожалению, часто нарушается, и на работника возлагают задачи, выполнить которые он оказывается не в состоянии, так как соответствующие полномочия ему забыли делегировать.

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 (рис. 11).

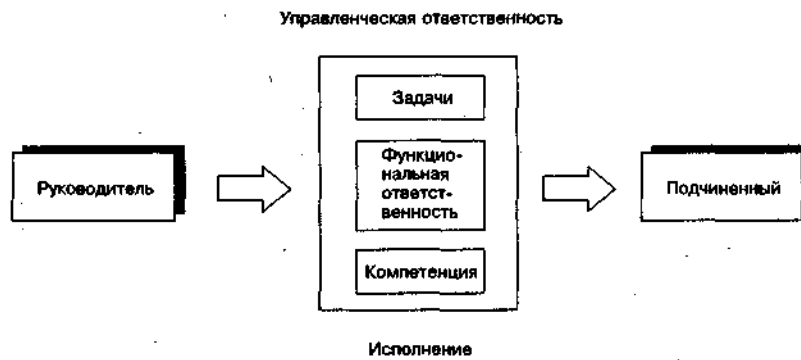


Рис. 11. Процесс делегирования полномочий

Современные научные концепции разделяют делегирование ответственности и делегирование власти, прав.

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

Ответственность руководителя — обязательство отвечать за выполнение задач и результаты труда подчиненных ему работников.

Делегируя, в случае необходимости, часть своих полномочий, руководитель не может вместе с ними передать подчиненным и часть своей ответственности, продолжая отвечать за их дела. Важно помнить, что ответственность в отличие от полномочий — не делегируется.

Говоря об организационных полномочиях, необходимо рассмотреть и близкое, связанное с ним, но вместе с тем отличающееся по смыслу понятие — власть [133].

Итак, полномочия — делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации или, другими словами, то, что работник, занимающий определенную должность в организации, имеет право делать.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

Делегируя власть на нижние управленческие ступени, руководитель тем самым расширяет свои возможности по управлению персоналом и одновременно с этим ограничивает свою власть в делегируемой области.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти, и наоборот, обладая властью, не иметь при этом необходимых полномочий.

Даже поверхностное знакомство с практикой управления какой-либо конкретной организацией

показывает, что ее менеджеры наделяются различными по объему и характеру полномочиями, что связано с их положением в иерархической структуре и внутренними ограничениями, которыми определяются пределы организационных полномочий.

По характеру полномочий принято различать два основных типа организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия — основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе.

Линейные полномочия лежат в основе формирования организационной структуры, так как они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и их делегирование создает иерархию уровней руководства в организации, которая называется скалярной цепью, или цепью команд.

Цепь команд — отличительная черта всех достаточно крупных формальных организаций.

Возникновение аппаратных полномочий вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат, главное назначение которого — помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений.

Основными разновидностями аппаратных полномочий можно считать:

- рекомендательные;
- полномочия обязательного согласования;
- функциональные;
- параллельные.

Наличие рекомендательных полномочий означает, что линейные руководители могут обращаться к административному аппарату за консультациями, когда при решении каких-либо проблем требуются его специальные знания и соответствующие подразделения и работники аппарата представляют свои советы и рекомендации.

Полномочия обязательного согласования означают для линейного руководителя необходимость обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями административного аппарата и его специалистами проекты готовящихся к принятию решений.

Функциональные полномочия означают право руководителя самостоятельно принимать решения, но не по всем вопросам, а только в пределах определенной функции.

Параллельные полномочия — это разновидность аппаратных полномочий, они означают право отклонять решения линейного руководителя.

Цель делегирования параллельных полномочий — уравнивание власти и дополнительный контроль при принятии наиболее важных решений.

Эффективное распределение полномочий — задача высшего руководства организации.

Делегирование полномочий и формирование в организации скалярной цепи связано с двумя важнейшими принципами управления: единоначалием и управляемостью.

Принцип единоначалия означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, только от него получать задачи и полномочия и только перед ним отвечать.

Принцип управляемости означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных. Для любого руководителя существует некоторая норма управляемости — определенное количество непосредственно подчиненных ему работников. Чем шире норма управляемости, тем короче скалярная цепь и тем меньше уровень руководства. В этом случае организация имеет плоскую структуру. И наоборот, чем уже норма управляемости (меньше подчиненных), тем длиннее скалярная цепь и, следовательно, больше уровень руководства [133].

Менеджер, обнаружив неправильное исполнение подчиненным порученной ему работы, не должен вмешаться в дело сразу, он должен сделать это обдуманно, чтобы не дискредитировать подчиненного и одновременно — сам метод делегирования.

Процесс делегирования полномочий состоит в том, что менеджер создает для своих подчиненных условия, позволяющие им самостоятельно выполнять те или иные поручения.

При делегировании ответственности не уменьшается ответственность менеджера за результаты выполнения дел. Перед руководством все-таки отвечает именно руководитель, а не подчиненный, допустивший срыв.

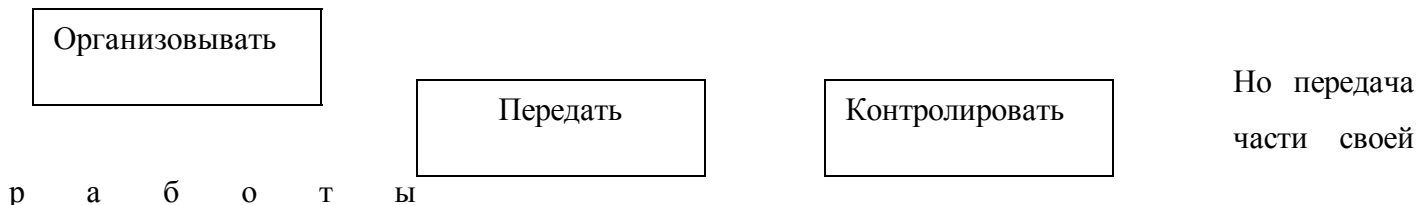
Делегирование части работы просто необходимо, иначе руководитель либо тонет в мелочах, что губительно для дела, либо просто отмахивается от них, что также губительно. Самое главное и самое тяжелое в работе руководителя — это умение думать, а оно требует свободного от мелочей времени.

Хороший руководитель умеет заставить других выполнять всю работу, оставляя себе лишь основное общее руководство и общий контроль. Дело не в том, чтобы руководитель был способен выполнять работу подчиненных, а в том, чтобы каждого из подчиненных поставить на подобающее место. При этом руководителю следует знать, что людям нравится ощущать собственную значимость. Делегирование этому способствует. Максимальное делегирование полномочий основано на убеждении, что дело лучше всех знает человек, который им непосредственно занимается.

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, представляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выяснить, есть ли у них

задатки, необходимые для руководящей работы, и если они есть, то делегирование позволит развить их [172, с. 14].

Схема делегирования внешне проста:



подчиненному — дело тонкое. Делегирование — это всегда постановка цели, предоставление средств и ответственность за получение качественных результатов.

Технология Делегирования включает следующее: выбор сотрудника, инструктаж, стимулирование работы, наблюдение и предупреждение ошибок, помощь в случае необходимости, контроль, совместная оценка хода реализации цели и полученного результата, получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

Эффективен прием «поручение с совместной работой». Руководитель поручает подчиненному какое-то дело, но при этом выделяет в своем распорядке работы время для обсуждения хода работы подчиненного и ее итогов. Встречи проходят постоянно, регулярно, с интервалом, который зависит от сложности и трудоемкости дела.

Чрезвычайно дисциплинируют и руководителя и подчиненного временная определенность совместной работы и заранее заданные границы делового контакта.

Нужно усвоить, что делегирование части обязанностей — это не создание для подчиненных дополнительных трудностей, а забота об их профессиональном росте [229].

Некоторые менеджеры не хотят расстаться с частью своей работы. Для этого есть ряд причин:

1. Опасение, что подчиненные недостаточно хорошо выполняют поручение (делают ошибки).
2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.
3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.
4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.
5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.
6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.
7. Страх перед риском.
8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.
9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими.
10. Недостаток времени для консультирования ими подчиненных [121, 174, 229].

Но раз уж менеджер решился, выбрал подходящие для делегирования задачи и кандидата, то он

должен:

- рассказать подчиненному, что он от него ждет, т.е. ясно, недвусмысленно изложить задачу;
- дать ему права и возможность действовать, не мешая при этом;
- сказать, как идут его дела (подчиненный должен знать, приближается ли он к цели или нет, на правильном ли пути);
- помочь, если подчиненный в этом нуждается (если не нуждается, то не нужно его опекать, контролировать);
- вознаграждать подчиненного.

Поручить — не значит самоустраниться. О регулярных консультациях можно договориться с исполнителем уже при выдаче ему задания.

Что же касается контроля — контролируйте лишь поэтапно и притом крайне тактично. Дайте человеку возможность самостоятельно принимать решения и получать запланированный результат. Поручение — это не задание для выполнения, это — цель для достижения.

Главная задача руководителя — обеспечить эффективную работу подчиненного коллектива. Одно из основных условий успеха в его работе — умело распределить работу, осуществляя общее руководство, координацию и контроль работы, создать условия для успешной работы подчиненных.

Руководитель в течение рабочего дня выполняет большой объем работы, так как на него возложено множество различных обязанностей. В обязанности руководителя входит не одна, а несколько функций. Именно по этой причине для руководителя, как ни для кого другого, остро стоит проблема научной организации труда.

Когда труд руководителя не организован, он не справляется с выполнением своих обязанностей. Руководитель не в состоянии контролировать ход всех дел, выполнение которых на него возложено. Руководитель мечется от одного дела к другому, не успевая уделить достаточно времени для принятия квалифицированного решения. Он начинает одно дело и, не закончив, бросает его, хватается за другое. Все это происходит в спешке, впопыхах.⁴ Одним словом, работа такого руководителя становится неэффективной.

Отличительной особенностью является то, что качество работы руководителя сказывается на деятельности всей организации. У неорганизованного руководителя и подчиненные, как правило, также не организованы.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия персонала, а также их взаимоотношения в процессе работы.

Каждый сотрудник организации должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Можно выделить три основных метода, определяющих обязанности и полномочия, а также их делегирование в пределах организации.

Это достигается с помощью применения:

- организационно-функциональной схемы управления организацией;
- рекомендаций по организационному построению предприятия;
- должностных инструкций.

Организационно-функциональные схемы управления. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации, содержит минимальное количество взаимосвязей (не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности).

Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретической моделью. Если организационно-функциональную схему предприятия трудно составить, то причина этого может заключаться в том, что сама организация дефектна, т.е. с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений — искаженными.

На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку оно может обнаружить слабые «места», недостаточно управляемые звенья производственного процесса.

Как источник получения информации, данная схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием, а также дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Схема используется и как справочный материал, позволяющий работникам организации своевременно ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями. К недостаткам использования организационно-функциональных схем относят, во-первых, статичность. Несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений, что, естественно, требует внесения соответствующих дополнений.

Во-вторых, в схеме нельзя отразить существующие неформальные взаимоотношения.

Нередко возникают трудности в представлении о так называемых «уровнях значимости». Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус.

Рекомендации по организационному построению предприятия. Подобный вид документов часто называют справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным

описанием.

Должностные инструкции. В них определяются объем полномочий и меры ответственности по каждой должности. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В данном документе должны отражаться такие моменты, как: название должности и отдела, в котором имеется данная должность; описание выполняемых функций; обязанности и права; принципы взаимоотношений с руководством, коллегами и подчиненными.

Содержание должностных обязанностей зависит от положенных в их основу ряда признаков.

Во-первых, по принципу деления на равные по размеру группы.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т.д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, по территориальному признаку. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на удаленных друг от друга территориях.

В-четвертых, по основе вида выпускаемой продукции.

В-пятых, на основе интересов потребителей. Это особенно характерно для службы сервиса.

Делегирование полномочий создает условия для выработки и принятия лучших управленческих решений и более эффективной их реализации [121, с. 27]. Это достигается за счет подготовки и принятия некоторых решений на более низких уровнях управленческой иерархии, т.е., другими словами, там, где концентрируется подавляющая часть необходимой для этого информации, сосредоточены опыт и умение специалистов-профессионалов, где лучше, чем в любом другом месте, известно состояние дел, а решение может быть подготовлено и принято в относительно короткий срок. При подготовке решения на более высоких уровнях управления трудно учесть все обстоятельства, влияющие на его качество и условия выполнения. Эффективность же реализации решений повышается потому, что выполняют их работники, несущие персональную ответственность за данный участок работы.

10.2. Основные цели и ситуации делегирования

Перед любым руководителем в процессе делегирования возникает вопрос: что можно поручить своему подчиненному, а что лучше выполнить самому? Поэтому следует четко представлять те ситуации, когда делегирование целесообразно или даже необходимо. Перечислим наиболее общие из них.

Первое — когда подчиненный может выполнить данную работу лучше руководителя.

Второе — большая загруженность не позволяет руководителю самому заняться данной

проблемой, поэтому отказ от делегирования ведет к перегрузке руководителя, замедлению процесса принятия решений, в конечном счете, к разладу в системе управления.

Третье — использование делегирования полномочий в качестве метода обучения перспективных сотрудников для формирования из них кадрового резерва.

Четвертое — получение возможности для руководителя высвободить время для решения первостепенных и перспективных задач, отсутствие делегирования сокращает время, необходимое для осуществления некоторых менеджерских функций.

Пятое — использование делегирования в качестве своеобразного метода изучения коллектива и деловых качеств подчиненных. Поручая своим подчиненным те или иные задачи, руководитель дает им возможность проявить свои способности.

Шестое — руководитель должен покинуть свой кабинет на продолжительное время (командировка, отпуск).

В любых из перечисленных случаев делегирование должно осуществляться с учетом особенностей конкретного случая.

Чтобы осуществить эффективное делегирование работы, нужно:

- определять ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;
- избегать подробного инструктирования;
- не делать выводов за подчиненных;
- побуждать подчиненных к инициативе;
- смотреть спокойно на некоторые ошибки и сбои в работе подчиненных;
- подбирать себе конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

Делегирование полномочий необходимо для руководителя, так как он не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно делегировать полномочия компетентному специалисту, который будет собирать информацию для принятия решения, рассматривать проблему. Если нет делегирования полномочий, то руководитель не успевает все сделать, что обуславливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно неполное делегирование полномочий, когда ставится проблема, поручается ответственность за нее, но не даны права, возможности для ее решения [186, с. 91].

Перечислим основные правила, которые помогут эффективному исполнению поручений руководителя:

1. Любое поручение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует давать поручения, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем как дать серьезное поручение, обязательно поговорите, посоветуйтесь с

подчиненным.

4. Обеспечьте подчиненному условия, необходимые для выполнения работы.
5. Давая поручение, учитывайте индивидуальные особенности подчиненного.
6. Поручения должны воспитывать и развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу.
7. Поручения лучше дать в форме просьбы, а не приказа.
8. Поручения отдавайте спокойным, доброжелательным, твердым и уверенным тоном.
9. При любых обстоятельствах помните о необходимости вежливости, культуры своего поведения и о чувстве собственного достоинства подчиненного.
10. Больше учите, чем приказывайте. Найдите время для обучения подчиненного.
11. Заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.
12. Вызывайте состязательность, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркните особую роль исполнителя, важность его усилий.
13. Не давайте исполнителю одновременно несколько поручений.
14. Убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи.
15. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления.
16. Не колеблясь, требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы.
17. Не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал свое задание на вас.
18. Не допускайте несанкционированных заданий.
19. Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность как руководителя не уменьшается.

Отметим, что эффективность делегирования снижается из-за достаточно типичных ошибок руководителей. Наиболее характерные из них заключаются в следующем:

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

От того, как подчиненный усвоил поручение, во многом зависит успех его выполнения. Успех определяется также тем, учитывает ли руководитель психологический аспект передачи полномочий. Например, психологи считают, что лучше спросить: «Достаточно ли ясно я вам объяснил?», чем: «Все ли вы поняли?».

Лучше всего будет, если руководитель сам лично убедится в хорошем исполнении поручения. Такая форма обратной связи наиболее эффективна.

Если на работника возлагаются какая-то задача и ответственность за ее выполнение, следует всемерно поддержать авторитет этого работника, подчеркивать его роль.

Допустим, вы возложили на своего подчиненного ответственность за обучение молодого пополнения. Для этого вы предоставили ему и определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как поступить в таком случае?

Нет ничего хуже, чем немедленно поправить его, так как при этом можно совершить сразу две грубых ошибки.

Во-первых, подорвете авторитет сотрудника в глазах новичка и принизите его власть, права.

Во-вторых, он сам придет к выводу, что делегированные ему права — фикция, а все ваши разговоры об этом — пустой звук.

Поэтому, что бы ни творилось у вас в душе, лучше пока молча пройти мимо, а свои замечания работнику высказать потом, в личном разговоре. При этом лучше построить разговор таким образом, что в случившемся виноваты вы: не сумели как следует объяснить суть поручения, что и вызвало ошибки в действиях вашего сотрудника.

Тогда его легче будет убедить не только в том, что он просто не до конца понял задачу, но и в том, что руководитель по-прежнему считает его хорошим работником и несколько не сожалеет о том, что поручил ему это.

10.3. Преимущества и недостатки делегирования

Делегирование полномочий обеспечивает возможность принятия наилучших решений и создает соответствующие условия для их успешной реализации, так как на более низких уровнях системы управления концентрируются основная информация, опыт и умение специалистов и лучше учитываются обстоятельства, влияющие на качество выполнения решений. Делегирование полномочий способствует повышению ответственности исполнителей за порученное им дело, лучшему проявлению их способностей и инициативы, оно учит людей руководствоваться прежде всего целями коллектива, а не только своими должностными и личными интересами.

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, предоставляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выяснить, есть ли у них задатки, необходимые для руководящей работы, а если они есть, то делегирование позволит их развить.

На практике настоящим делегированием еще пользуются редко. Если высший руководитель

позволяет себе отменять решения подчиненных ему руководителей, значит, здесь нет делегирования. А если нет реального делегирования, бюрократ руководствуется таким правилом: никогда не принимай никаких решений, перевали их на начальство. Это несовместимо с научным управлением, ибо приводит к несвоевременному принятию решений. Грош цена решению, которое выносится несвоевременно.

Определяя преимущества «делегирующего» стиля, руководитель должен продумать целый ряд аспектов:

1. Повысится ли качество работы в связи с развитием чувства ответственности у подчиненных?
2. Не ухудшатся ли возможности следить за ходом выполнения работ из-за того, что еще несколько человек подключатся к выполнению тех или иных управленческих поручений?
3. Позволит ли делегирование выявить перспективных организаторов?
4. Сможет ли делегирование сообщить побудительный мотив к самосовершенствованию тем или иным подчиненным?

К основным преимуществам делегирования можно отнести следующие [68, с. 122]:

- помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных управленческих функций;
- способствует использованию профессиональных знаний и опыта ваших сотрудников;
- стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетентности подчиненных;
- 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 [144, с. 52].

Недостатки практики делегирования можно свести к следующим:

- существует возможность, что ваш подчиненный, обладая меньшим опытом или знаниями, может пойти по пути, в бесперспективности которого вы уже убедились ранее. Это может привести к излишней трате временных и материальных ресурсов;
- выигрыш во времени, полученный руководителем при делегировании, может быть перечеркнут проигрышем из-за неправильно принятого решения;
- сильна ориентация на задачи, а не на сотрудников;
- неправильное поведение сотрудников, действующих по поручению руководителя, может не только ухудшить моральный климат в коллективе, но и нанести серьезный ущерб авторитету

руководителя.

В процессе делегирования необходимы, прежде всего, чувство меры, дипломатичность и контроль.

Перед тем как дать поручение, необходимо индивидуально побеседовать с исполнителем, дать ему возможность почувствовать, что с его мнением считаются (табл. 24).

Таблица 24

Действия руководителя при передаче поручений [144, с. 52]

До делегирования	<ol style="list-style-type: none">1. Просмотрите свои основные позиции достижения цели и другие задания2. Руководствуясь следующими вопросами, выберите несколько заданий, которые вы могли бы поручить:<ul style="list-style-type: none">• 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 задание4. Индивидуально побеседуйте с исполнителем5. Оцените его или ее способности6. Помните о том, что далеко не всякую работу можно поручить другому человеку (в большинстве случаев необходим предварительный инструктаж)
Во время делегирования	<ol style="list-style-type: none">1. Обсудите объем и суть работы с человеком, которому вы ее поручаете2. Проинструктируйте его или ее по всем аспектам3. Обозначьте границы его или ее полномочий4. Дайте человеку понять, что вы ему доверяете, считаетесь с его мнением5. Согласуйте временные рамки6. Предупредите всех заинтересованных лиц о том, что вы поручили выполнение данного задания другому лицу7. Контролируйте процесс выполнения задания и оказывайте ему поддержку8. Регулярно поощряйте прогресс9. Хвалите человека при всяком удобном случае
После делегирования	<ol style="list-style-type: none">1. Оцените успех поручения2. Определите, нужен ли дальнейший инструктаж3. Обеспечьте обратную связь4. Постоянно поручайте такие задания в дальнейшем

Лучше всего будет, если руководитель сам лично убедится в хорошем исполнении поручения. Такая форма обратной связи наиболее эффективна.

Как отмечают современные исследователи [68, с. 123], существуют внешние и внутренние причины противодействия делегированию:

- Занятость руководителя работой столь велика, что нет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль над ними.
- Руководитель сам не настолько осведомлен о задачах и проблемах, чтобы знать, что именно нужно делегировать своим сотрудникам.
- Руководитель отказывается от делегирования, поскольку считает, что может сам выполнить

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter
работу быстрее, чем его сотрудники, и таким образом пытается сэкономить время.

- Руководитель опасается того, что подчиненные могут решить задачу лучше, чем он сам (конкуренция).
- Наличие возможности потерять контроль за ходом выполнения дела, как только вы выпустите его из своих рук.
- Сомнение в возможностях и способностях сотрудников (нежелание рисковать).
- Руководитель не знает, как следует реагировать, если подчиненный отклонит делегирование.

Резюме

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному прав и обязанностей из сферы действий руководителя.

Для выполнения рабочей задачи должна делегироваться и необходимая ответственность.

Руководитель должен сохранять за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

Делегирование высвобождает время для выполнения руководящих функций и предоставляет возможность сотрудникам для раскрытия своих способностей.

Успешное делегирование предполагает готовность делегировать (желание), способность делегировать (возможность).

Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планируйте делегирование своих задач и следите за их выполнением и соблюдением сроков.

Степень соучастия сотрудников в процессе делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции.

По существу, хорошее руководство и делегирование — синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, несовременный руководитель. Пока он не научится всю исполнительскую работу делать руками подчиненных, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

Делегирование — это не способ уйти от ответственности, как может показаться на первый взгляд. Это необходимая в современных условиях форма разделения управленческого труда, позволяющая повышать его эффективность. Конечно, делегирование облегчает работу руководителя, но не уводит его от дела, не снимает с него обязанности принимать окончательные решения и отвечать за них, за конечные результаты подчиненного коллектива, а ведь это и делает его руководителем.

Практическое задание

1. Для получения навыков в делегировании полномочий заполните по приведенному образцу так

называемый реестр поручений, в который необходимо заносить: конкретные задачи (в соответствии с приоритетностью АБВ), сроки исполнения и результаты контроля.

Приоритет			Конкретные задачи	Время на исполнение	К о м у пору-'чено	Н а ч а л о выполнения	Промежуточный контроль	Окончание выполнения	Примечание
А	Б	В							

2. На основании изученного материала гл. 10 «Делегирование полномочий» и материала гл. 18 «Секретарь руководителя» составьте должностную инструкцию для секретаря руководителя коммерческой организации в соответствии со следующими пунктами:

- наименование отдела;
- название должности;
- требования к образованию;
- требования к опыту работы;
- перечень выполняемых функций;
- требования к профессиональным качествам;
- права и обязанности.

Контрольные вопросы

1. Что такое делегирование полномочий?
2. Дайте определение организационно-функциональной схеме управления. Охарактеризуйте ее назначение.
3. Перечислите основное содержание должностной инструкции.
4. В чем заключаются основные цели делегирования?
5. Назовите основные преимущества делегирования.
6. Что может препятствовать процессу делегирования?
7. Перечислите возможные недостатки в делегировании.
8. Что такое «обратная связь» в делегировании?

Рекомендуемая литература

- ОллокД. Управление временем и рабочей нагрузкой: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 1998. — 278 с.
- Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - 267 с.

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

Методы работы руководителей, менеджеров и бизнесменов. Для высшего учебного персонала:
Учебное пособие / Автор-составитель Р.Р. Кашапов. — Екатеринбург, 1996.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. — Пенза: ПГАСА, 1999. - 340 с.

Таранов П.С. Золотая книга руководителя. — М.: Гранд, 1997. — 530 с.

Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. — 2-е изд., доп.'— Минск: Амалфея, 1996.
— 368 с.