

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Автор: Анастасия ПАРИНЮК

Научный руководитель: конф. унив., др. Татьяна Фёдоровна САНДУЦА
Технический Университет Республики Молдова

Актуальность: Актуальность темы заключается в том, что сегодня руководитель не имеет возможности единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их слишком много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены.

Ключевые слова: Делегирование, полномочия, управление, власть, ответственность, время, выбор, план, процесс, возможность, ресурсы, связи, приоритет, рутинная работа.

В теории управления общепризнанным является "золотое правило": самое важное умение руководителя - это получение нужных ему результатов через своих подчиненных. В той мере, в какой он умело передаёт свои полномочия исполнителям, он эффективно руководит. Чем больше и чаще передаётся работа вместе с частью ответственности, тем выше результаты организации в целом. Задачей руководителя является организовать процесс, при котором люди хотели бы работать с максимальной отдачей, т.к. желание работать в группе и достигать собственной реализации - естественное состояние нормального человека.

Вопросами изучения делегирования полномочий занимались такие известные люди, как Мэри Паркер Фоллетт – исследователь в области философии и политической науки, Дуайт Эйзенхауэр – 34 президент США, Уильям Ньюмен - известный бизнесмен середины XX века, Виханский и Наумов в учебнике «Менеджмент» рассматривают необходимость делегирования полномочий с целью получения максимальной продуктивности подчинённых и руководителя, а книга "Основы менеджмента" М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури - один из самых популярных учебников по менеджменту во всем мире. В нём подробно изложены основы менеджмента как науки и рассказывается об основных принципах и концепциях менеджмента, в том числе и о делегировании полномочий.

Полномочия в менеджменте - это ограниченное право использовать ресурсы организации (трудовые, информационные, финансовые и др.) и направлять усилия работников на выполнение определённых задач.

Должностные полномочия должны включать в себя:

- ПРАВА, необходимые для выполнения предписанных работ;
- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за использование этих прав (ответственность не может быть делегирована в принципе, поэтому руководитель в любом случае ответственен перед вышестоящим руководством за все, что происходит в его коллективе);
- ПЕРЕЧЕНЬ обязательных координационных коммуникационных связей.

Объём полномочий, которым обладает кто-либо, измеряется степенью, в которой он может направлять поведение других, не вызывая с их стороны возражений. Власть с этой точки зрения - это возможность принимать решения, которым безоговорочно подчиняются. Таким образом, источником полномочий являются подчинённые, а не те, кто отдаёт приказы, или организация. Различают 2 типа полномочий: *линейные* и *штабные* полномочия.

Таблица 1. Типы полномочий

Линейные полномочия	Штабные полномочия
делегируются (передаются) непосредственно от руководителя к подчинённому, в результате таких действий образуется цепь команд. Делегирование линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления.	цель введения - содействовать выполнению линейными руководителями своих управленческих функций; и как следствие - право советовать или помогать руководителям, наделённым линейными полномочиями.

Делегирование – это средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими» по словам Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933), исследователя в области философии и политической науки. Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя. Это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица, лучше понимают ситуацию, чем руководитель. И, соответственно им проще найти выход и решить имеющуюся проблему. Процесс делегирования полномочий состоит из четырёх этапов, представленных на схеме 1.

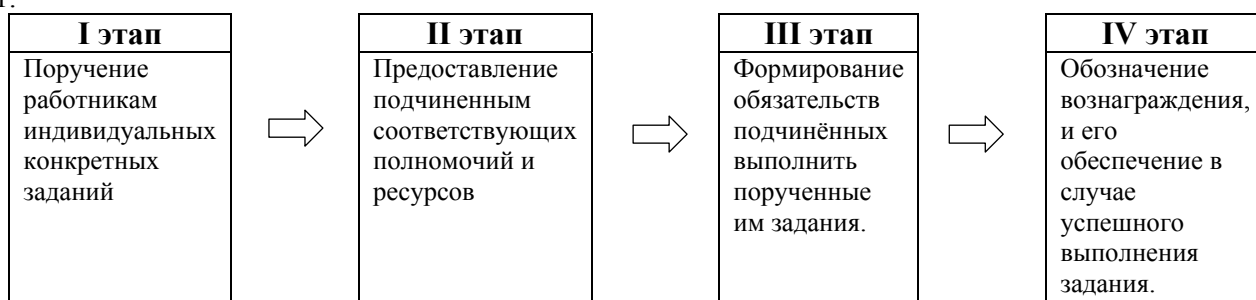


Схема 1. Этапы делегирования полномочий

На первом этапе передаётся контроль над процессом в ведение сотрудника, и чётко описывается зона ответственности и полномочий сотрудника. Перепоручая ему участок работы или отдельный проект, руководитель должен чётко описать, за что именно сотрудник будет ответственен. Так происходит переход ко *второму этапу* на котором руководитель определяет, какую область решений сотрудник может принимать самостоятельно, а какую – согласовывать с вышестоящим руководством. При этом, чтобы полномочия не были фикцией, о них необходимо оповестить других сотрудников, задействованных в этом проекте. Также на этом этапе происходит передача ресурсов. Сотрудник должен знать, на какие ресурсы – финансовые, материальные и человеческие он может рассчитывать в ходе выполнения своей работы. На *третьем этапе* должны быть чётко сформулированы ожидания. Руководитель должен чётко и ясно обозначить, в каком виде, и в какие сроки должны быть представлены результаты работ. И, наконец, на *четвёртом этапе* руководителем должно быть обозначено вознаграждение, которое получит сотрудник в результате своего труда. Это могут быть деньги или иные нематериальные блага, но, так или иначе подчиненный, должен представлять, за что он работает. И эта награда должна быть значимой для него. В результате сотрудник получает организационную, финансовую, юридическую и психологическую свободу маневра, столь необходимую для реального решения поставленных задач. Необходимо верить в компетентность других профессионалов, и таким образом не обречь себя всё делать самому.

Обычно делегируются специализированная деятельность, рутинная работа, частные вопросы деятельности, подготовительные работы (проекты и т.п.), а вот постановка целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов, а так же задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки делегированию не подлежат. На практике, при решении вопроса о делегировании, используется *матрица Эйзенхауэра* - техника расстановки приоритетов, представленная в Таблице 2, использование которой позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Считается, что именно Дуайт Эйзенхауэр предложил её и сделал стандартом своей работы. Он выделил следующие 4 категории дел по критериям - важности и срочности.

Таблица 2. Матрица Эйзенхауэра.

	Срочно	Не срочно
Важно	Задачи А	Задачи Б
Не важно	Задачи В	Задачи Г

- **Задачи А.** Важные и срочные. Например, критические ситуации, проекты с «горящим» сроком. Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления. А также стараться перевести их в категорию «Б». Задачам категории «А» стоит посвятить 30% своего времени.
- **Задачи Б.** Важные и несрочные. Например, стратегическое планирование в бизнесе, планирование новых проектов, оценка полученных результатов, налаживание отношений, определение новых перспектив и альтернативных проектов, личностное развитие. Для задач данного типа необходимо устанавливать временные рамки. Задачам категории «Б» необходимо посвятить 55% своего времени.
- **Задачи В.** Неважные и срочные. Например, спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», некоторые телефонные звонки и совещания, общественная деятельность или рассмотрение неотложных материалов, то есть дела, не относящиеся к непосредственным обязанностям руководителя и т. п. По возможности от таких просьб следует отказываться или перепоручать. Задачам категории «В» стоит посвятить 15% своего времени.
- **Задачи Г.** Неважные и несрочные. Это мелкие дела, отнимающие время: рутинная работа, некоторые письма и телефонные звонки и др. поглотители времени. Необходимо стремиться устранить такие дела навсегда из своей жизни.

Умение грамотно делегировать свои полномочия является одним из основных качеств, которым должен обладать успешный руководитель. Поэтому нельзя не рассмотреть и самые известные проблемы (таблица 3), с которыми он сталкивается, когда намеревается доверить подчинённому часть своей работы. Уильям Ньюмен сформулировал рекомендации для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и таким образом повысить его эффективность.

Таблица 3. Основные проблемы при делегировании и пути их решения

Проблема	Решение
«Сотрудники не хотят брать за «не свою» работу». Возникновение такой ситуации возможно тогда, когда неправильно организована структура самой компании. Сотрудники не осознают круг своих обязанностей, не понимают, что их ждёт в случае выполнения дополнительной работы. У них нет мотивации на её выполнение.	Ньюмен предлагает устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Наладить совершенно иные отношения с подчинёнными, чтобы они понимали, что в их круг обязанностей входит всё, что может улучшить положение компании. Очень важно организовать работу компании так, чтобы любая инициатива сотрудников приветствовалась.
Работа должна нравиться.	Нужно устанавливать двустороннее общение. Любому руководителю должно откровенно обсуждать со своими подчинёнными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов. Стоит приглядеться к своим сотрудникам, чтобы понять, какая работа является наиболее интересной для каждого из них. Добиться идеальных отношений с сотрудниками можно, грамотно делегируя им полномочия, только в том случае, если они обладают определенной свободой. Необходимо избегать чрезмерного контроля - это может раздражать.
Некому поручить работу и все сотрудники так заняты, это означает, что в компании наблюдается некоторая нехватка кадрового состава. Нужны новые люди, так как в таких ситуациях снижается качество работы. Другое дело, если отсутствуют подходящие кадры. Решение данной проблемы неочевидно. С одной стороны, заставлять выполнять качественно порученную работу и контролировать – это задача руководителя, с другой, - это ответственность перед вышестоящим руководителем.	Нужно устанавливать жёсткие, но достижимые стандарты. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотиивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.
Нужно вознаграждать за достижение стандарта	Согласно теории ожидания существует чёткая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Сотрудник должен чётко представлять, что ему будет за проделанную работу. Любая работа должна иметь равнозначное её сложности вознаграждение. И не обязательно материального характера. Иногда достаточно просто отметить сотрудника, ведь все люди хотят быть успешными не только финансово, но и в профессиональном плане, представляя себя хорошими сотрудниками.

Подводя итог, можно сказать, что достоинство делегирования полномочий заключается, прежде всего, в том, что оно способствует формированию в коллективе атмосферы творческого труда. Работник, которому делегированы определённые полномочия, получает самостоятельный участок и отвечает перед своим руководителем за него (т.е. на него возлагается определённая ответственность), что само по себе является мобилизирующим фактором. Независимо от уровня ответственности подчинённого, руководитель должен уважать его положение. Делегирование ответственности и полномочий, и уважение к людям, которым они передаются, — является одним из наилучших способов поднять моральный дух, увеличить интерес к работе и организовать слаженную команду.

Библиография:

1. Виханский, О. С, Наумов, А. И. *Менеджмент : учебник*. 2006 4-е изд, - 670с
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М, «Дело»,1997 - 499с
3. Пригожин А.И. *Современная социология организаций*. М., 1995. - 296 с.