Тема 5. Делегирование полномочий в системе менеджмента

План

1. Особенность и важные факторы Делегирование полномочий

2. Механизм делегирования полномочий.

3. Процесс делегирования полномочий можно разделить на четыре этапа.

1. Особенность и важные факторы делегирование полномочий

Особое мотивационное значение в организации имеет делегирование полномочий, под которым подразумевают как процесс разделения обязанностей, прав и ответственности в организации, так и право руководителя передавать задачи своим подчиненным. Можно сказать, что это неформальное, не подтвержденное положениями и инструкциями наделение отдельных работников или коллективов правом принимать решения по различным проблемам управления.

Умение делегировать полномочия зависит от множества факторов: деловых и личностных качеств руководителя, характеристик подчиненных ему сотрудников, взаимоотношений между руководителем и сотрудниками, специфики стоящих перед организацией проблем, стадии развития организации и пр. Кроме этого, следует знать особенности, принципы и правила делегирования полномочий, технологию наделения полномочиями, учитывать психологические аспекты организационных отношений.

Делегирование полномочий - передача обязанностей и прав лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение; средство, с помощью которого руководитель распределяет задачи среди персонала.

Делегирование полномочий - это не только перекладывание неприятных заданий на плечи других, но и предоставление подчиненным права принимать решения и действовать от имени руководителя.

Выделяют два вида делегирования полномочий:

- передача полномочий на длительный срок (генеральное делегирование) - руководитель поручает подчиненному постоянное самостоятельное выполнение конкретной задачи. Это функциональное закрепление может быть оформлено документально - приказом, распоряжением, дополнением к должностной инструкции;

- передача полномочий для разового выполнения задачи (разовое делегирование) - задача остается в функциональной сфере руководителя.

Руководитель подразделения имеет компетенцию и соответствующую компетентность для выполнения любой задачи, стоящей перед подразделением. **Но основная функция руководителя - интегративная.** Поэтому умение делегировать полномочия, разгружая себя для выполнения тех работ, которые находятся в исключительной компетенции руководителя, становится одним из важнейших качеств руководителя любого ранга и признаком эффективного управления. Неумение делегировать полномочия приводит к чрезмерной загрузке руководителя и низкой эффективности деятельности всего подразделения.

Рис.1. Компоненты полномочий руководителя

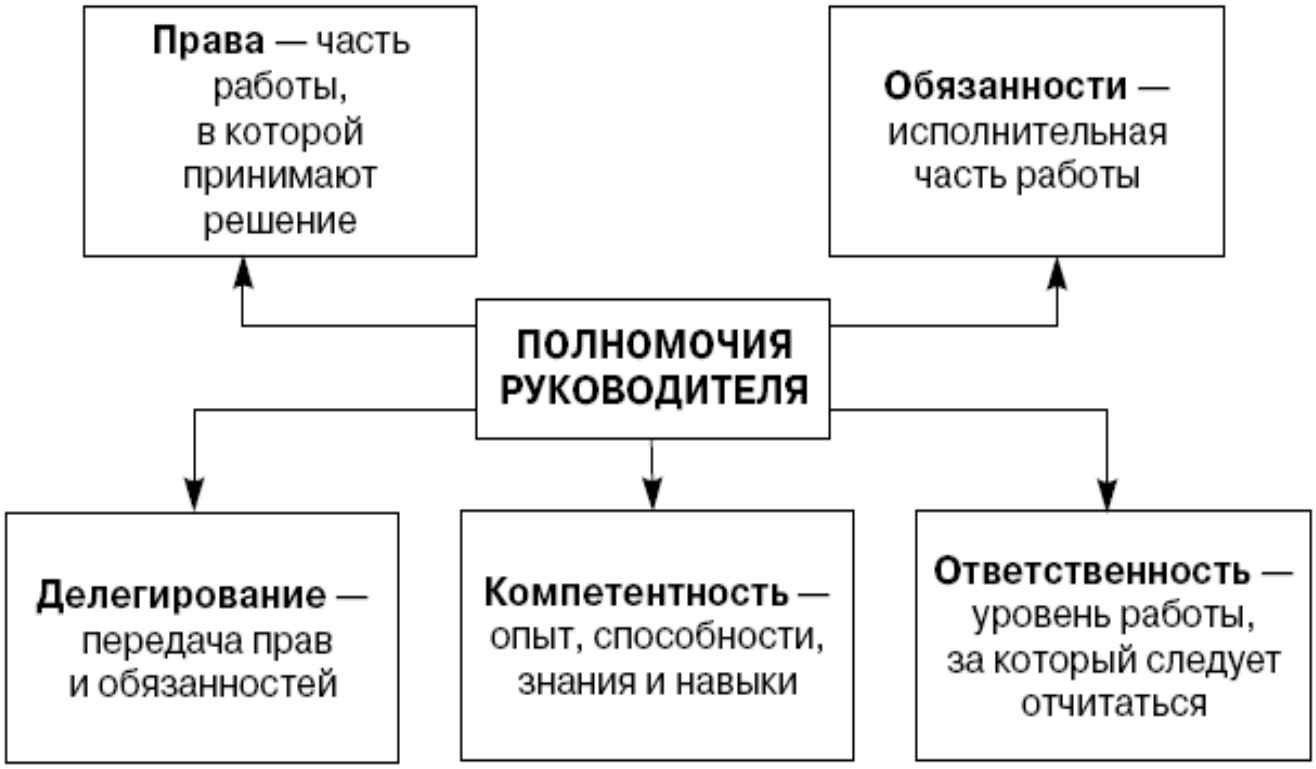


Рис. 2. Взаимосвязь понятий в менеджменте



Для обеспечения возможности исполнять делегированные обязанности и принимать управленческие решения руководитель должен определить и обеспечить необходимые права работника - право получать и использовать информацию, право привлекать других сотрудников для выработки и экспертизы решений, право распоряжаться выделенными ресурсами, право представлять подразделение в других структурных подразделениях организации и пр.

Основные разногласия возникают по поводу делегирования ответственности. Ответственность рассматривается как обязательство руководителя выполнять поставленные задачи (обязанности) и отвечать за качество их решения. Таким образом, определяется зона отчетности руководителя.

Ответственность за работу организации или подразделения (а следовательно, и всего персонала) всегда лежит на руководителе. Ответственность за делегированную задачу всегда несет тот, в чьи должностные обязанности формально входит исполнение такой задачи. Кому

бы ни делегировал полномочия руководитель - ответственность за задачу в целом всегда остается в его компетенции.

Однако, делегируя задачу, руководитель определяет зону ответственности исполнителя. Это та "внутренняя ответственность" за выполнение работы, которую несет исполнитель по срокам, качеству, комплектности принимаемого решения, согласно требованиям, установленным руководителем.

Делегируя полномочия, руководитель оценивает компетентность подчиненных, определяя тех, кто по уровню знаний, опыта, определенных навыков способен выполнить порученную задачу. Кроме того, руководитель оценивает готовность подчиненных выполнить работу более сложную и ответственную, чем их обычный уровень компетенции, степень трудовой мотивации исполнителей, анализирует возможность поддержки такого решения подчиненными.

И, наконец, само делегирование, то есть право передавать полномочия по цепочке дальше, вниз. Вопрос дальнейшего делегирования полномочий - это вопрос ответственности. Передаются ли дальше полномочия, зависит от содержания обязанностей, от определенных прав и от установленного уровня ответственности. Если руководитель жестко ограничивает участие остальных подчиненных в выполнении задания, делегированного конкретному исполнителю, то он отражает это в устанавливаемых требованиях.

Неоспоримыми преимуществами делегирования полномочий являются следующие обстоятельства:

- делегирование позволяет руководителю освободиться от рутины, сосредоточиться на тех аспектах работы, которые требуют его личного опыта, знаний и квалификации, личного участия;
- делегирование сокращает задержки в принятии решения, если поручения приближены к точке выполнения соответствующей работы;
- делегирование позволяет принимать решения на том уровне, где известны подробности выполняемой работы;

- основная часть работы любого менеджера должна быть направлена на решение стратегических задач, а не на решение текущих проблем;
- основной задачей менеджера выступает руководство персоналом. Делегирование - эффективная форма взаимодействия с персоналом;
- делегирование - лучший способ мотивации творческого персонала. Оно дает большее удовлетворение от работы, обеспечивает побудительные мотивы и обязательность;
- делегирование - способ обучения работников. Делегирование позволит повысить ответственность работников, раскрыть их способности;
- это перспективный путь карьеры персонала;
- делегирование - способ перераспределения задач без изменения структуры управления;
- делегирование - способ сэкономить деньги, так как сокращает производственные затраты за счет ликвидации излишних уровней руководства, управленческих функций и операций по контролю качества и проверке работы;
- делегирование позволяет перейти к более экономным и правовым решениям;
- делегирование высвобождает творческие и инновационные способности работников, позволяет создать творческую, но управляемую и контролируемую рабочую среду;
- делегирование придает эмоциональную окрашенность достижениям.

Необходимость делегировать возникает, если:

- ✓ у руководителя больше работы, чем он в состоянии эффективно выполнить своими силами;
- ✓ руководитель не может уделить достаточно времени выполнению своих основных обязанностей;
- ✓ руководитель хочет, чтобы подчиненный профессионально развивался;
- ✓ подчиненный может выполнить эту работу на должном уровне.

Кроме того, руководитель поручает квалифицированную работу тем, у кого есть для этого необходимые навыки и умение. Руководитель должен знать, на что способны подчиненные, и разбираться в предмете настолько, чтобы оценить качество их работы.

Таким образом, делегирование - способ совершенствования людей, а совершенствование персонала должно быть осознанной целью руководителя.

Делегирование полномочий - это выполнение собственной работы руководителя руками других людей, на что может пойти только сильный и уверенный в себе менеджер. Эта сила и уверенность опираются не только на опыт и знания, но и на личностные качества - лидерские способности, адекватную самооценку, уверенность в своей правоте, умение убеждать и вести за собой персонал и пр.

Если исходить из предположения о конечности всех ресурсов системы (а права выступают таким же ресурсом), передача части прав, а соответственно и власти, подчиненным уменьшает власть руководителя, делает его "слабее", зависимее от своего же персонала. Это логика слабого руководителя, основным ресурсом которого является иерархическая (или, как говорят, законная) власть - власть самой системы, основанная на жесткой иерархии, власть, переданная руководителю "на тарелочке" вместе с "портфелем", должностью и должностными обязанностями. Страх потерять часть власти, ослабить свою позицию и является основным антистимулом для делегирования полномочий. Сильный руководитель имеет не только власть, но и авторитет - ту лидерскую власть, которую он берет сам.

Делегирование полномочий является основой для участия работников в процессе разработки и принятия управленческих решений, развития демократических форм и методов управления. Что же мешает активному внедрению делегирования полномочий в повседневную практику менеджмента?

Прежде всего, это недостатки существующих систем управления, управленческая некомпетентность менеджеров, отношение к делегированию

в организации (стиль), незрелость и неуверенность исполнителей. Все это порождает реальные и надуманные проблемы, препятствующие делегированию полномочий, как со стороны руководителей, так и со стороны исполнителей.

Многие причины нежелания и неумения делегировать полномочия кроются в заблуждениях психологического характера.

Есть целый список заблуждений, препятствующих делегированию полномочий:

Быстрее сделать самому!

Ни у кого нет соответствующих навыков и способностей!

Другие могут сделать хуже.

Другие могут сделать лучше.

Нет времени на инструктаж.

У других людей и так полно дел.

Люди могут подумать, что руководитель их перегружает.

Это можно сделать самому в нерабочее время.

Это снижает контроль.

Очевидно, что большинство заблуждений является порождением неуверенности руководителя в собственных силах и в способностях подчиненных ему работников.

Основные причины уклонения подчиненных от дополнительных обязанностей могут заключаться в следующем.

Подчиненный считает проще и удобнее спросить руководителя, что нужно сделать, чем самому решить проблему (незрелость исполнителя).

Подчиненный боится критики за возможные ошибки. Чем больше ответственность, тем больше вероятность ошибки.

У подчиненного нет информации и ресурсов, необходимых для выполнения заданий.

У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать (или он так считает).

Нет уверенности в себе (в своих способностях, компетентности, опыте).

Нет положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности (неадекватность вознаграждения).

Наличие конфликта между руководителем и подчиненным.

Следование за группой или неформальным лидером, противостояние группы и руководителя.

Кроме прямых и завуалированных отказов подчиненных выполнять дополнительные обязанности существуют ситуации, когда распоряжения по делегированию полномочий саботируются, "спускаются на тормозах" исполнителями. Руководитель же может пребывать в уверенности, что исполнитель заинтересован в работе, отдает все силы и время решению задачи.

Проблема в этом случае не только не решается, но и теряется время, отведенное на принятие решения. Нехватка времени переводит проблему из категории "несрочные" в категорию "горящие". Решение горящих проблем ставит организацию в экстремальные условия. Авральное состояние требует немедленного принятия мер, иногда необоснованных и непродуманных, сверхурочной работы, чрезмерного напряжения; приводит к стрессам и болезням. Слишком частые авралы и "штурмы" в организации свидетельствуют о недостаточной квалификации руководителей и персонала, а также низкой эффективности системы управления в целом. Такая система менеджмента обычно построена по принципу ликвидации существующих отклонений, а не по принципу целевого управления.

Основные причины плохой исполнительности (исполнительского саботажа) можно разделить на несколько групп.

1. Организационные: отсутствие адекватных стимулов; стиль, не соответствующий ситуации; состояние дисциплины, ненадлежащий контроль.

2. Деловые (служебные): несоответствие опыта и знаний; дефекты и особенности памяти; недисциплинированность; низкая мотивация на работу.

3. Личностные: психологические состояния, снижающие работоспособность; внутриличностные конфликты и эмоциональная неустойчивость; алкоголизм и наркотики; страх и неуверенность, боязнь риска; врожденные и хронические болезни; возраст и пол; несоответствие физической формы.

4. Семейные:семейные кризисы и конфликты; социальная изоляция; преобладание семейных установок над производственными.

5. Групповые: неформальные группы; групповые стандарты и нормы, противоречащие активной рабочей деятельности, поощряющие негативные для организации явления (равнодушие, тунеядство, ложь, саботаж и пр.); внутригрупповые и межличностные конфликты.

Избежать этих препятствий можно, используя командные методы организации труда, воспитывая работников в духе сопричастности и участия, создавая творческую и активную атмосферу в коллективе и соблюдая высокую этику отношений, как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей. Правила этичного поведения менеджеров и специалистов позволят избежать острых углов и возможных трудностей в процессе делегирования полномочий.

Правила этичного поведения для подчиненного.

- Нельзя стремиться выполнять работу руководителя за него. Недостаточная компетентность подчиненного может привести к ошибкам и просчетам.
- Нельзя досаждать руководителю, постоянно требуя инструкции.
- Нельзя создавать ситуацию "потери лица", противоречить руководителю при посторонних, конфликтовать с ним.
- Нельзя стараться хорошо выглядеть за счет ошибок и просчетов как руководителя, так и коллег.

Правила этичного поведения руководителя рассмотрены в общих правилах делегирования полномочий.

Чтобы делегировать полномочия, недостаточно быть уверенным в себе руководителем, сильной, волевой личностью, отчетливо осознавать все преимущества делегирования и сознательно идти на передачу своих обязанностей и прав другому человеку. Нужно еще знать - что и как делегировать.

Специалисты по управлению предлагают следующую модель отношения к делегированию полномочий в зависимости от важности и срочности задач (рис.4).

Рис. 4. Модель делегирования полномочий



2. Механизм делегирования полномочий.

Передать полномочия можно:

путем структурной перестройки на уровне организации и перегруппировки работ по подразделениям;

самим поведением или стилем управления отдельных менеджеров;

заручившись поддержкой работников в решении безотлагательных проблем организации;

созданием собственной сплоченной команды, способной и готовой решать возникающие проблемы.

Существуют определенные правила и принципы делегирования.

Принципы делегирования полномочий:

делегируются задачи - обязанности и права, но не ответственность;

делегировать можно только ту работу, которая входит в должностные обязанности руководителя;

делегировать можно только на более низкий уровень управления (только подчиненным). Делегировать может только тот, кто имеет подчиненных - только руководитель;

делегировать полномочия можно только работникам, находящимся в прямом подчинении;

исполнитель отвечает за выполненную работу (сроки, качество, комплексность) перед руководителем - лицом, делегирующим ему эту работу (внутренняя ответственность). Руководитель несет ответственность за задачу в целом.

Для эффективного делегирования полномочий руководитель должен соблюдать следующие правила.

Четко определять (разграничивать) обязанности и ответственность исполнителей.

Делегировать заблаговременно.

Делегировать в соответствии со способностями, возможностями и желанием подчиненных. Как сказал А. Линкольн: "Ни один человек не хорош настолько, чтобы управлять другими без их согласия".

Делегировать задачу по возможности целиком, а не в виде изолированных заданий (теряется смысловая целостность).

Однородные задачи делегировать лучше одному и тому же работнику.

Объяснять смысл и цель задачи.

Избегать подробного инструктажа.

Фиксировать делегирование полномочий и свои требования к работе.

Не вмешиваться в процесс исполнения.

Поощрять инициативу.

Не делать выводов за подчиненных.

Давать право на ошибку.

Позволить сотруднику представлять в высших инстанциях порученную задачу как его работу либо участвовать в ее представлении на соответствующем уровне.

Делегируя полномочия, руководитель должен заранее выставлять критерии оценки работы и ограничения - пограничные ресурсные показатели. Критерии определяют конечную точку приложения сил подчиненным по выполнению переданной ему работы, т.е. тот момент, когда работа будет завершена. Критерии отражают ожидания руководителя по поводу выполненной работы.

3. Процесс делегирования полномочий можно разделить на четыре этапа.

I. Планирование

Определение основных задач и работы. Оценка их по критериям "важность - срочность". Выбор ключевых задач.

Определение списка (ряда) заданий, которые можно делегировать подчиненным.

Каждая задача должна быть проанализирована на основании следующих вопросов: Входит ли эта задача в сферу моей компетенции? Почему я должен ее выполнять? Могу ли я передать ее в другое подразделение? Нужно ли выполнять задачу лично мне? Стоит ли мне передавать решение этой задачи в другое подразделение? Кто из моих подчиненных может выполнить эту работу? Как я могу стимулировать их? (Какое могу предложить вознаграждение?)

Подготовка плана инструктажа для делегировани

II. Поручение (делегирование)

Обсуждение объема и содержания работы с ответственным (наделение обязанностями).

Инструктаж по всем аспектам выполнения. Обеспечение доступа к необходимой информации.

Определение и письменная фиксация:

оптимальные и минимальные ожидания по результатам работы;

критерии оценки выполнения;

ограничения, ресурсы;

сроки выполнения;

права;

степень ответственности;

компенсация усилий (вознаграждение).

Выражение доверия подчиненному.

Предложение ответственному обдумать проблему, сформулировать вопросы, определить возможные трудности при решении проблемы.

Предложение проблемы для обсуждения в коллективе, включая и исполнителя, сбор всех решений, вариантов, поправок, расчетов и передача ответственному.

Предоставление ответственному полномочий на общение с другими руководителями (других подразделений или организаций), с указанием на его право принятия самостоятельного решения по вопросу.

III. Контроль

Составление графика контроля исходя из срока выполнения и сложности задания.

Контроль процесса выполнения и оказания подчиненному поддержки в сложных ситуациях.

Поощрение прогресса в работе.

Применение морального стимулирования (внимание к работе подчиненного, положительная оценка работы).

Указание на недостатки только после положительной оценки хорошо сделанного.

IV. Оценка

Оценка результатов.

Оценка затрат.

Выполнение обещаний по отношению к подчиненному.

Оценка удовлетворенности работника.

Поручение подчиненному аналогичных заданий в дальнейшем.

Определение необходимости дальнейшего инструктажа.

Обеспечение обратной связи (периодический отчет исполнителя).

Документальная фиксация полномочий за ответственным.

Таким образом, делегирование полномочий подчиненным эффективно в определенных условиях: когда подчиненный выполняет работу лучше руководителя, когда есть необходимость высвободить время руководителя для решения более важных задач и когда он чрезмерно занят.

Цели и задачи, которые ставятся подчиненным, должны быть ясными и понятными. Права и обязанности должны делегироваться в конкретной форме. Четкость в делегировании полномочий определяет содержание работы, понимание исполнителями своей роли в достижении конечных результатов системы в целом. С этой целью следует определить систему показателей, отражающих результаты деятельности каждого работника. Чем четче очерчена подчиненным цель и чем точнее она измерима, тем выше производительность управленческого труда.

Важную роль в выполнении делегированных полномочий играет информация, которой руководитель и подчиненные должны свободно обмениваться.

С целью обеспечения реальной ответственности подчиненных за делегированием полномочий необходим строгий контроль. Чем больше полномочий делегирует руководитель, тем выше потребность в контроле исполнения. Однако контроль не должен быть мелочным, не следует входить в каждую деталь работы подчиненного. Общий контроль, не касающийся детальной работы, даст большие результаты. Мелочей не может быть, когда

необходимо организовывать аппарат и уделять внимание нуждам работников.

Литература

Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебн. Пособие. - М.: Дело, 2013. - С. 36..

Коргова М.А. Борисова А.М. История менеджмента. Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: СКАГС, 2014. - С. 87;

Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. - М.: Академия, 2014. - С. 45..

Экономика и менеджмент культуры: Учебное пособие под ред. Е.В.Галаева, И.В.Чарная. - М.: МГУКИ, 2014. - С.315..