

Тема 7. Делегирование: распределение задач, ответственности и полномочий

1. Основы делегирования.
2. Эффективное распределение задач, ответственности и полномочий.
3. Централизованные и децентрализованные организации.

7.1. Основы делегирования

Делегирование - передача задач и полномочий подчиненному, который берет на себя ответственность за их выполнение. Это объективно необходимый элемент организации труда любого руководителя. Без делегирования невозможно обойтись, так как время и способности руководителя ограничены.

Принципы этого процесса разработаны в 1920-х годах российским экономистом П.М. Керженцевым. Мэри Паркер Фоллет указывала, что сущность управления заключается в умении добиваться выполнения работы другими. **«Золотое правило» руководства – самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников.** Отсюда, делегирование – это акт, который превращает человека в руководителя. В то же время – это одно из слабых мест в управлении. Многие блестящие предприниматели терпели неудачи, когда их организации становились большими, так как не могли эффективно решать задачи делегирования.

Делегирование имеет большое значение и для руководителей, и для подчиненных. Делегирование позволяет руководителям переложить на подчиненных бесчисленные текущие задачи, а самому сосредоточиться на реализации следующих задач: 1) выработке стратегических целей; 2) более оперативно реагировать на неожиданные ситуации, 3) более рационально распределять нагрузку между подчиненными, 4) выявлять среди подчиненных возможных преемников, которые смогут его заменить в случае продвижения вверх или уходе на пенсию.

Еще одно **правило – делегируемую работу (полномочия) необходимо хорошо знать самому руководителю.**

Делегирование способствует полному использованию профессиональных знаний и опыта, стимулирует раскрытие способностей, проявление инициативы, самостоятельности подчиненных, позволяет приобрести новый опыт, продемонстрировать окружающим свои возможности, повысить престиж и создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице. Делегирование рождает чувство гордости у подчиненного.

Рекомендуется делегировать: рутинную работу; специализированную деятельность; частные вопросы; подготовительную работу.

Например, предварительную формулировку целей, планов, программ, проектов, по которым должны приниматься решения, участие в совещаниях вместо руководителя. Но одни рутинные операции не стоит делегировать, они должны перемежаться с задачами, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

Не подлежит делегированию: постановка целей и принятие решений по выбору стратегий; контроль результатов; общее руководство сотрудниками, их мотивация; задачи особой важности; задачи высокой степени риска; задачи строго доверительного характера (конфиденциальные); актуальные срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и проверки. Вопросы поощрения и наказания кадров не делегируются!

Важнейшими понятиями теории делегирования являются **ответственность и полномочия.**

Ответственность – обязанность выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное выполнение. Ответственность несут работники различных уровней. Объем ответственности – одна из причин высоких окладов менеджеров, руководящих крупными корпорациями. Если какое-

либо лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то ему необходимо делегировать определенные полномочия.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников. Само определение полномочий как ограниченного права говорит о пределах полномочий.

Объем полномочий расширяется в направлении более высоких уровней. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент компании должны отвечать перед акционерами, если затраты на производство и реализацию продукции превышают запланированную величину.

Различают линейные и штабные полномочия.

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному (ректор – декану, директор – начальнику производства). Руководитель, обладающий линейными полномочиями, может принимать определенные решения без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. В результате создается иерархия уровней управления, скалярная (ступенчатая) цепь команд.

К *штабным полномочиям* относятся *рекомендательные* полномочия (проректор по науке – ректор), *обязательные согласования* (ректор – ученый совет), *параллельные* полномочия (ректор – главный бухгалтер), *функциональные*.

Таблица 7.1

Разновидности штабных полномочий

<i>Рекомендательные полномочия</i>	ограничены консультациями линейному руководству, когда оно обращается за советом. В то же время линейные руководители могут пренебречь советами штаба и решить проблему по-своему, даже не ставя штаб в известность.
<i>Обязательные согласования</i>	линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству
<i>Параллельные полномочия</i>	это право штаба отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление контроля для

	уравновешивания власти и предотвращения грубых ошибок.
Функциональные полномочия	аппарат может предложить или запретить какие-то действия в области своей компетенции.

7.2. Эффективное распределение задач, ответственности и полномочий

Процесс делегирования должен осуществляться эффективно. И это предполагает соблюдение, по крайней мере, двух условий:

- 1) соблюдение принципа единоначалия;
- 2) установление рациональной нормы управляемости.

Принцип единоначалия впервые зафиксирован в Библии: «Человек должен иметь одного хозяина». Один из законов феодального права гласит: «Вассал моего вассала – не мой вассал». Отношения между начальником и подчиненными должны быть ясными и простыми. Подчиненный должен получать приказы от одного начальника и отвечать только перед одним начальником.

Норма управляемости – количество подразделений или работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

Основные факторы, влияющие на норму управляемости: сложность выполняемых подчиненными функций, квалификация персонала, территориальное расположение сотрудников, наличие помощников и замов, наличие секретаря, динамичность и темперамент менеджера.

Рассмотрим причины, препятствующие эффективной реализации делегирования, так называемые «барьеры делегирования».

Таблица 7.2

Барьеры делегирования

Со стороны руководителя	Со стороны подчиненного
<ol style="list-style-type: none"> 1. Заблуждение "я это сделаю лучше"; 2. Неспособность руководителя охватить долгосрочную перспективу в череде работ, правильно расставить приоритеты; 3. Отсутствие доверия к подчиненным; 4. Боязнь риска; 5. Боязнь конфликтов; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Считает удобнее спросить босса, что делать, чем самостоятельно решать проблему; 2. Отсутствует уверенность в своей возможности принять дополнительную обязанность; 3. Боится критики за совершенные ошибки и провала; 4. Отсутствуют информация и другие ресурсы,

б. Боязнь, что подчиненный выполнит задачу лучше, и это подорвет авторитет руководителя.	необходимые для выполнения работы; 5. Объем работы больше, чем он может выполнить, или же он так считает; 6. За дополнительные полномочия не предлагаются дополнительные стимулы.
--	---

Пути преодоления препятствий.

1. Четкий обмен информацией предполагает, что работнику дают четкие инструкции. Проверяют, как он понял задачу, показывают необходимый образец, помогают составить график работы, оговаривают формы и периодичность контроля. Большее вмешательство в деятельность работника означает, по сути, отзыв полномочий.

2. Соответствие ответственности и полномочий. Если перед работником поставлена дополнительная задача, за выполнение которой он несет дополнительную ответственность, то ему должны быть даны дополнительные полномочия. Если перед начальником отдела сбыта поставлена задача – увеличить сбыт компьютеров, то он может потребовать дополнительные средства для проведения рекламной компании и поощрения торговых агентов.

3. Подкрепление расширения объема ответственности системой стимулирования. Например, ввести дополнительное премирование за выполнений заданий.

4. Должна быть создана система контроля за выполнением дополнительных задач, выявление отклонений и их устранения до того, как они переросли в кризис.

7.3. Централизованные и децентрализованные организации

С распределением полномочий связано понятие централизации и децентрализации.

Если полномочия сосредоточены на верхних этажах управленческой структуры, то мы имеем дело с централизованными структурами, если на нижних, то с децентрализованными. Для того, чтобы определить с какими

структурами (централизованными или децентрализованными) мы имеем дело, используются следующие критерии:

- 1) количество (удельный вес) решений, принимаемых на разных уровнях (верхних и нижестоящих);
- 2) важность решений. В децентрализованных организациях руководители нижестоящих уровней могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов;
- 3) сложность решений, принимаемых на нижних уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация будет считаться децентрализованной;
- 4) степень (количество) контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованных организациях руководство высшего звена редко проверяет работу подчиненных, предполагая, что они принимают правильные решения. Оценка действий подчиненных осуществляется по важнейшим результатам: рост организации, рост прибыли, уровень прибыльности.

В реальной жизни нет чисто централизованных или чисто децентрализованных организаций. В рамках одной и той же организации одни отделы или службы могут быть более централизованы, чем другие.

Преимущества централизации:

- облегчает концентрацию усилий на ключевых направлениях деятельности;
- устраняет неоправданное дублирование управленческих функций, лучше использует ресурсы, экономит затраты (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении создается единая бухгалтерия с меньшим штатом);
- позволяет более экономно использовать опыт и знания персонала центрального административного органа;
- принятие решений осуществляют те люди, которые имеют обширные знания и опыт, уменьшается число ошибочных решений;
- равномерно распределяет нагрузку, позволяет избежать ситуации, при которых одни отделы растут и развиваются за счет других.

Преимущества децентрализации:

- децентрализация дает право принимать решение тому руководителю, который ближе стоит к проблеме, лучше ее знает;
- стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией;
- позволяет отказаться от детальных инструкций из центра, снимая перегрузку высшего руководства, сократив информационные потоки и упростив управление;
- помогает подготовке молодых руководителей к более высоким должностям, предоставляя им возможность принимать решения в самом начале карьеры;
- хотя в децентрализованных организациях выше управленческие расходы (на 20%), но ниже текучесть кадров, прогулы, травматизм;
- возможности более быстрого принятия решений.

Таблица 7.3

Недостатки централизации и децентрализации

Недостатки централизации	Недостатки децентрализации
<ul style="list-style-type: none">- лица, принимающие решения, плохо знают конкретные обстоятельства дела и проблемы, поскольку давно не выступают в качестве непосредственных исполнителей;- много времени уходит на передачу информации, происходят ее значительные потери;- менеджеры низшего звена практически устранены от принятия решений, что не стимулирует инициативу, препятствует быстрому становлению молодых руководителей;- перегрузка высшего руководства.	<ul style="list-style-type: none">- может возникнуть недостаток информации, что неминуемо сказывается на качестве принимаемых решений;- затрудняется унификация правил и процедур принятия решений, что увеличивает время различных согласований;- повышается вероятность конфликтов;- могут усилиться тенденции к сепаратизму

Сферы и условия применения.

1. Децентрализованные структуры обычно применяют тогда, когда внешнее окружение характеризуется динамичностью.
2. Целесообразность использования децентрализованных структур растет по мере увеличения организации и ее сложности.
3. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация небольшая, то может оказаться более

предпочтительной централизованная структура управления. Это обеспечивает высокую степень координации и контроля, уменьшит вероятность того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.