

“Искусство делегирования полномочий”

ЭССЕ

СТУДЕНТ ИГ-03-19

ГРАДОВ А.О.

Введение

Часто огромное количество рутинных дел отнимает рабочее время руководителя, не давая возможности сосредоточиться на самом главном. Руководитель 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. Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

1. Делегирование полномочий: понятие и основные принципы

Делегирование - действие, совершенно необходимое. Обычно, оно сводится к простой передаче распоряжений сверху вниз и подчинению нижестоящих вышестоящим. Такую модель делегирования можно назвать традиционной. Ее суть заключается в том, что начальник и подчиненный взаимодействуют только в рамках переданных первым второму обязанностей. Полномочия передаются для выполнения задания. Таким образом, вся ответственность за действия подчиненного ложится на руководителя.

Другая модель делегирования основана на передаче не только полномочий, но и ответственности. В менеджменте термин «делегирование» означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность - это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Полномочие - это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение задач.

Существует ряд причины, по которым делегирование является необходимым:

- Освободить время для решения стратегически важных задач, не выпуская остальные из поля зрения. Руководитель рационально распределяет нагрузку среди подчиненных, выявив среди них помощников и возможных преемников;
- Повысить мотивацию персонала;
- Повысить доверие в команде;
- Проверить своих сотрудников на исполнительность, узнать уровень их квалификации, определить их возможности.

Целями делегирования являются:

1. Разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущих и создать наилучшие условия для решения задач управления.
2. Повысить дееспособность нижестоящих звеньев.
3. Активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

Метод делегирования полномочий формирует организационный диапазон исполнения управленческих решений, вывода руководителя из узкого, тесного коридора поручения заданий на широкую дорогу в поисках надежных попутчиков. Можно представить, от чего должен уходить руководитель и к чему он должен стремиться, чтобы расширить организационный диапазон исполнения.

Преимущества делегирования полномочий несомненны. Во-первых, данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении целей организации. Большинство менеджеров, вынужденных поступать, таким образом, опасаются утратить контроль над организацией. Однако

делеги́рование полномо́чий - это не утрата контро́ля, а лишь передача его другим лицам. Следовательно, для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон друг другу и желание учиться.

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых должностях, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач.

Условиями успешного делегирования полномочий являются

- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и исполнителями;
- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми людям прежде сталкиваться не приходилось;

2. Проблемы на пути к делегированию полномочий

Главным аргументом становятся жалобы на недостаточную компетентность подчиненных. В результате такого отношения руководитель оказывается, перегружен оперативными задачами, так что ему буквально «некогда поднять голову». Бизнес не получает стратегического развития, упускаются выгодные возможности, а сам менеджер часто расплачивается за отказ делегировать полномочия своим свободным временем, семейными отношениями, наконец, здоровьем. Как вырваться за пределы заколдованного круга, ограниченного необходимостью делегировать полномочия и

возможностью сделать это? Отказываясь от внедрения механизма делегирования полномочий, менеджеры чаще всего склонны выдвигать одни и те же причины. Обойти эти возражения нетрудно, если проанализировать истинные причины:

- 1). Сотрудники слишком загружены своей работой. Руководитель испытывает чувство дискомфорта, загружая новой дополнительной работой подчиненных.
- 2). Сомнение руководителя в компетентности подчиненных.
- 3). Недостаток персонала.

Пути решения проблем делегирования

формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», т. е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.

Для повышения эффективности делегирования руководители могут:

- - Определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния.
- - Оказывать больше доверия, тем самым устранить большую часть неуверенности подчиненных. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе.
- - Решить проблему коммуникации. Четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации.

Недавние исследования выявили доказательства того, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов

к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы -- все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

Заключение

Делегирование - это не способ уйти от ответственности, а разделение управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность.

Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, а именно эта обязанность и делает работника руководителем. Передавая подчиненным часть ответственности, им дается возможность овладевать дополнительными навыками.