

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

*К.Ф. Горст, студент группы 17А20,
научный руководитель: Суздалова М.А.*

*Юргинский технологический институт (филиал) Национального исследовательского
Томского политехнического университета
652055, Кемеровская обл., г. Юрга, ул. Ленинградская, 26*

Тяжела судьба управляющего – тут успеи, здесь реши, там устрой! «Как жалко, что в сутках только 24 часа!», – нередко жалуется вышестоящее звено. И любой когда-нибудь испытывал это чувство, что все успеть нереально, хоть разорвись! Специально для этого была и придумана такая нужная вещь, как делегирование полномочий или просто передача задач управляющего подчиненным [1].

Кто и что делегирует?

Традиционно делегирует полномочия руководитель, либо какое-то вышестоящее лицо. Например, когда мама говорит дочери помыть посуду за нее, это также является делегированием. Нередко те, кто получают свежие задания, не испытывают особенной радости от свалившихся на них хлопот. Если хотя бы раз управляющий верно организует процесс передачи полномочий, то в будущем он уже не пустит исполнение заданий на самотек, и обе стороны останутся довольными.

Мы приведем ряд советов о том, что же стоит делегировать:

1. Рутинная работа. Негоже управляющему без помощи других сортировать письма на отзывы, рекламу, предложения и приглашения. Именно для этого и набираются помощники и секретари.

2. Специализированная работа. Любой должен заниматься тем, чем умеет. И если руководитель бессилён восстановить эмоциональную атмосферу в коллективе, то гораздо лучше передать данную задачу специалисту.

3. Частные вопросы. То, что можно решить в отсутствие управляющего, лучше решать без него. Например, как представлять проект на совещании, любой работник сам может решить.

4. Предварительные работы также перепоручаются, а начальник знакомится исключительно с окончательным результатом и с ним уже работает. Следовательно, начальник только получает перечень с фамилиями наилучших клиентов, либо заказчиков, либо поставщиков, однако сам он не принимает участие в составлении этого списка.

5. Делегированию традиционно подлежат долговременные планы, которые не требуют срочных решений. У управляющего и неотложных вопросов достаточно. Те вопросы, решение которых еще требует предварительной подготовки, сбора материалов, составление планов и определенных расчетов, передаются для доработки подчиненным [2].

Но некоторые полномочия делегировать нельзя:

1. Установление целей – это располагается только в компетенции начальника. Лишь управляющее звено имеет возможность устанавливать цели, вырабатывать политику организации, так как только ему известны долговременные многообещающие планы становления фирмы, главные факторы, на которых бы стоило акцентировать внимание.

2. Задачи с высокой степенью риска, необыкновенные и неотложные дела. Конкретно в этих вопросах делегирование необязательно, потому что тут обязанность за принятие всех решений, в том числе и самых незначимых, лучше брать на себя.

Далее необходимо продумать инструкцию для работников, которые будут исполнять поручения. Такая инструкция содержит:

- доскональное обоснование сущности задания, другими словами выделение точной цели работы и итоги, которые должны быть предоставлены по завершению работы;
- определение точных сроков сдачи работы;
- объяснение того, что на подчиненных возлагается абсолютная ответственность за исполнение задания;
- определение полномочий работников, которые они получают на время исполнения поручения;
- обоснование того, какое вознаграждение ждёт сотрудников в случае успешного исполнения задания;
- ободрение сотрудников, «слова напутствия» для того, чтобы они чувствовали себя уверенно [1].

Конечно же, не каждый работник имеет возможность на себя ответственность за исполнение поручения. Это одна из основных проблем, которая мешает делегированию полномочий. В соответствии с этим, к вопросу выбора сотрудника для успешной работы необходимо подходить тщательнейшим образом. Мы предлагаем некоторые советы, которые помогут определиться с характеристиками людей, имеющих способности для более эффективного исполнения задания.

Для того чтобы все поручения были сделаны качественно и во время, нужно, чтобы выбранные сотрудники отвечали конкретным требованиям:

- у работника должна быть подходящая квалификация, позволяющая выполнить проект без ошибок и довольно быстро;

- необходимы не только знания в определенной области, но и навык исполнения таких заданий. Делегирование полномочий подразумевает и делегирование ответственности за результаты работы, а человек, не имеющий практически никакого навыка, растеряется, еще не приступив к работе. Для начинающих лучше выбирать работу в группе, где имеется лидер, который имеет возможность подсказать и помочь остальным;

- в момент выбора работников необходимо учитывать их текущую занятость, и если человек уже выполняет несколько работ, лучше выбрать кого-то другого;

- выбранный сотрудник должен иметь соответствующие психологические данные: стрессоустойчивость, высокую работоспособность, самостоятельность, аналитичность, эластичность поведения;

- работник, в идеале, должен иметь энтузиазм к исполняемому заданию и стремление трудиться [2].

Контроль за выполнением

Тем не менее, в случае если начальнику удалось определить передаваемые полномочия, разработать инструктаж, подобрать подходящих работников, ему нужно постоянно контролировать исполнение работы для того, чтобы не допустить возможных ошибок. Таким образом, руководитель выполняет тут функцию контроля.

Начальнику нужно также порекомендовать следующее: подробно объясняйте работникам, что им нужно выполнить, дайте конкретную инструкцию, определите степень ответственности сотрудника и его права. Необходимо обеспечить доступ сотрудников к необходимым ресурсам: информационным, техническим, человеческим. Если поручение дается ни одному человеку, а группе лиц, то они должны знать об этом. Старайтесь без весомых причин не вмешиваться в рабочий процесс, дайте возможность сотрудникам быть самостоятельными и инициативными. Но все же нужно держать «руку на пульсе» и быть готовым прийти на помощь! И не забывайте своевременно хвалить и критиковать своих работников [1].

Аргументы «за» и «против» делегирования полномочий

К сожалению, делегирование полномочий достаточно редко применяется в деловой практике, несмотря на то, что в данном явлении можно найти достаточно привлекательных аспектов.

В первую очередь, делегирование позволяет управляющему разгрузиться от обыденной работы и освободить время для решения главных задач.

Также, делегирование полномочий содействует выявлению способностей сотрудников, стимулирует инициативность и активность работников. Помимо этого это считается стимулом для повышения своей компетентности в разных областях, реализации личности в професфере.

Причины довольно невнимательного отношения к делегированию полномочий скрываются обычно в его недооценке, в недостаточном владении техникой делегирования. И наиболее важным аспектом является страхи руководителя. Руководитель может бояться потерять авторитет, особенно если кто-то из сотрудников решит задачу лучше его самого. Также существует опасение потерять контроль над работой: дескать, если не контролировать рабочий процесс, то все пойдет не по плану! Кроме этого, начальник имеет возможность сомневаться в способностях и возможностях работников. Для сотрудников также характерно много опасений: боязнь критики, страх перед ответственностью.

Все эти трудности нельзя назвать неразрешимыми. Особо стоит обратить внимание на то, что – и управляющим, и подчиненным нужно увеличивать собственную квалификацию и профессионализм. Это нужно и для продуктивной работы, и для повышения уверенности в собственных силах. Не менее необходимым условием успешного делегирования полномочий считаются и доброжелательные отношения в группе, чтобы никто не боялся высказывать свое мнение и проявлять инициативу, а также для снижения вероятности интриг и сплетен.

Таким образом, делегировать полномочия или нет – личное дело каждого начальника, который сам решает удобно это или нет. Но мы думаем, что все таки стоит делегировать полномочия, ведь не даром большое количество менеджеров говорит так: «Успешный менеджер – это тот, кто может легко передать собственные обязанности другим без вреда для работы!» [3].

Литература.

1. Вересов Н.Н. Делегирование в системе управленческих действий. - М.: Издательство «Армада», 2012. - 304 с.
2. Кинан К. Делегирование полномочий / К.Кинан; [пер. с англ. А.В.Хлопецкого]. - М.: Эксмо, 2011. - 80 с.
3. Юлия Титова «Десять шагов эффективного делегирования полномочий»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://thelib.ru/books/yuliya_titova/10_shagov_effektivnogo_delegirovaniya_polnomochiy-read.html