



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



*Если вы все делаете самостоятельно,
а не поручаете другим,
всегда будут упущены какие-то
возможности*

Смарт Дж.К.

*Верно определяйте слова,
и вы освободите мир от половины
недоразумений.*

Рене Декарт

Контроль над принятием решений

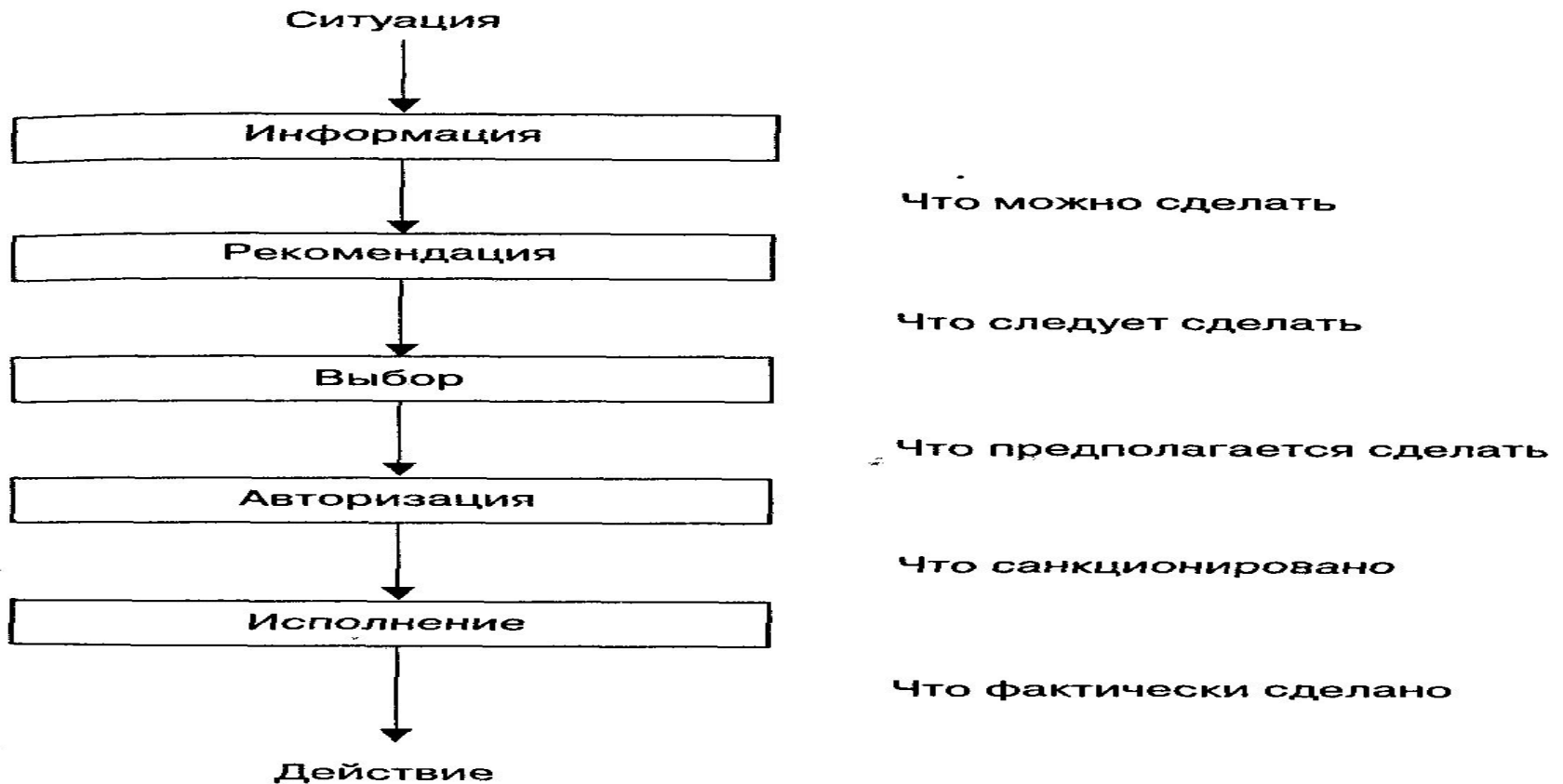


Рис. 5.1. Континуум контроля над процессом принятия решений (*Paterson, 1969 : 150*)

Делегирование полномочий

- Способ передать другим вашу практическую работу и вкладывать силы в управление, развитие и предоставление возможностей людям.
- «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, которые связаны с опасностью для жизни!».

Ю.А. Конаржевский

Основные принципы при делегировании полномочий

1. Принцип делегирования на основе ожидаемых результатов.

- Делегирование в соответствии с ожидаемыми результатами предполагает, что цели установлены, а планы разработаны, что они доведены до сведения подчиненных и поняты ими, что введены соответствующие должности, которые будут способствовать выполнению поставленных задач.

2. Принцип функциональной дефиниции.

- чем яснее определены ожидаемые от управляющего или структурного подразделения результаты,
- чем четче и полнее определены направления их деятельности и делегированные организационные полномочия,
- чем яснее осознаны должностные и информационные взаимосвязи с другими управляющими и подразделениями,
 - тем больший вклад способны внести эти управляющие и структурные подразделения в реализацию целей организации.

3. Скалярный принцип.

- Скалярный принцип относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации.
- Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации.
- Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективнее процесс принятия решений и коммуникация.

4. Принцип уровня полномочий.

- Сохранение эффективности делегирования требует, чтобы решения в пределах полномочий отдельных сотрудников принимались ими, а не переадресовывались на высшие организационные уровни.
- Другими словами, на каждом уровне управляющие должны принимать все те решения, на которые у них хватает полномочий, а на усмотрение своего руководства передавать решение лишь тех вопросов, которые выходят за рамки их компетенции.

5. Принцип единоначалия.

- Чем полнее взаимосвязь подчинения подчиненного с руководителем, тем меньше вероятность получения им противоречивых указаний и тем выше чувство персональной ответственности за результаты работы.

6. Принцип безусловной ответственности.

- Поскольку ответственность, будучи взятым на себя обязательством, не может быть делегирована, то ни один руководитель не может за счет делегирования освободиться от ответственности за деятельность подчиненных, так как именно он делегирует полномочия и распределяет обязанности.
- Подчиненные, приняв поручение и получив необходимые для его выполнения полномочия, несут полную ответственность перед руководителями за свою деятельность;
- руководители же в свою очередь несут всю ответственность за организационную деятельность подчиненных.

7. Принцип соответствия полномочий и ответственности.

- Поскольку полномочия есть право выполнять порученную работу, а ответственность — это обязательство выполнить ее, то отсюда логически вытекает, что полномочия должны соответствовать ответственности.
- Ответственность за те или иные действия не может превышать предполагавшуюся объемом делегированных полномочий, но и не должна быть меньше ее.

Этапы процесса делегирования

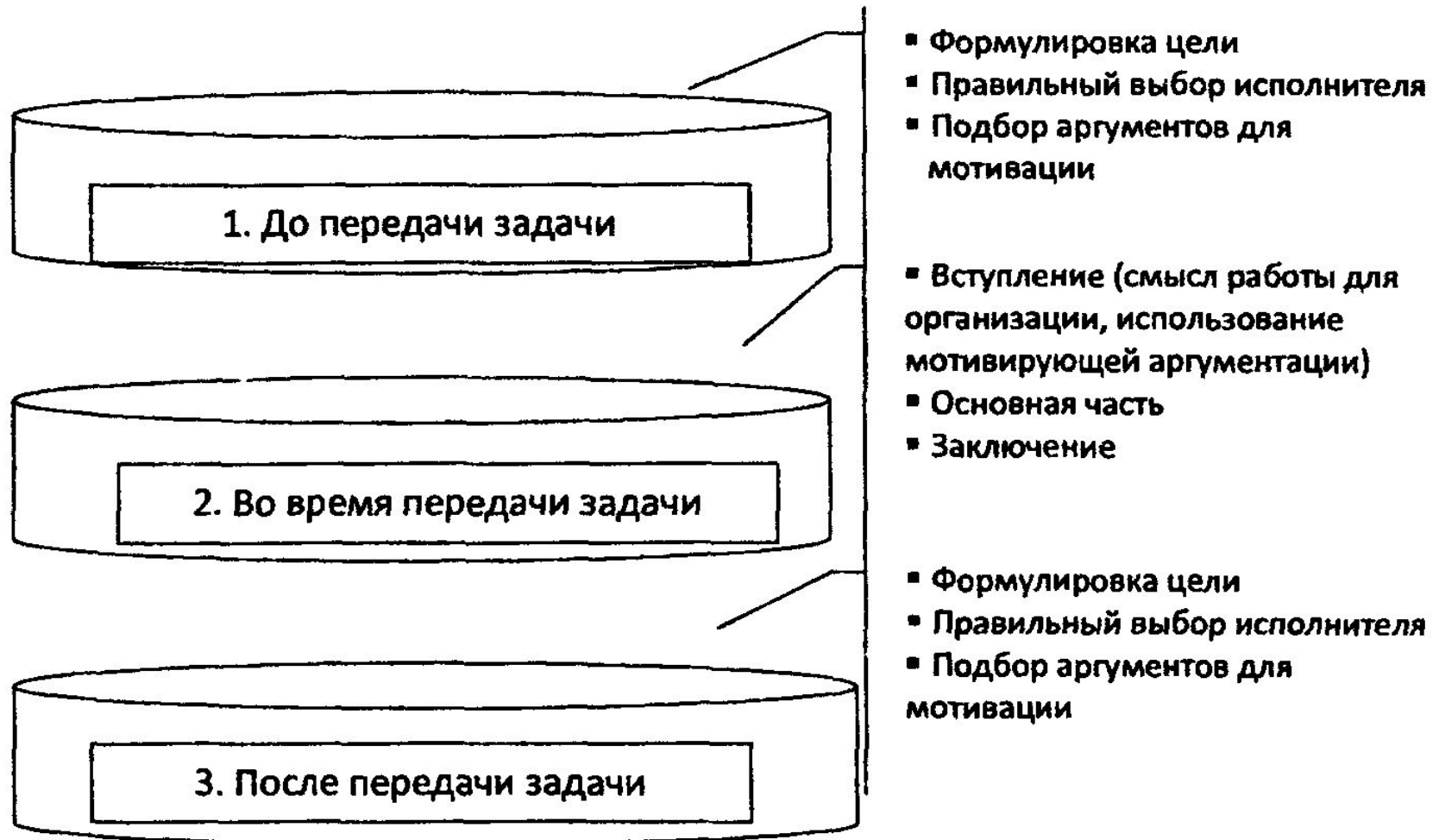
Процесс делегирования полномочий включает в себя три этапа:

I. этап. Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий

II. этап. Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.

III. этап. Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Модель трехшагового алгоритма делегирования задачи (Урбан М.)



Три составляющих исполнителей:

- *Их характеристики* - особенно для вас важны ситуации, в которых они помогают или мешают.
- *Их мотивы* - потому что, если их работа пересекается с их потребностями, они будут следовать собственной мотивации.
- *Их убеждения* - потому что это единственный уровень, на котором вы можете влиять на результаты их работы доступным способом.

ПРАВИЛА при делегировании

1. Как часто и в какой форме вы хотите получать информацию.
2. Какие решения вы хотели бы принимать самостоятельно, а какие - в совместном обсуждении с вашим сотрудником.
3. Какими полномочиями и ограничениями будет обладать ваш сотрудник.
4. При каких обстоятельствах вы вмешиваетесь в процесс.

Признаки эффективного делегирования полномочий

Признаки	Содержание
<i>1. Открытый стиль руководства</i>	характеризуется наличием обратной связи между управленцем и подчиненными. Это может касаться как решения управленческих задач, так и выполнения разнообразных рабочих заданий.
<i>2. Благоприятные условия для делегирования управления</i>	характеризуется обеспечением сотрудникам привилегий, которые позволяют им лучше выполнить порученное дело.
<i>3. Признание заслуг подчиненных</i>	если руководитель доверяет сотрудникам собственное задание, значит, он признает их таланты и заслуги.

Признаки эффективного делегирования полномочий

<p><i>4. Внимание к сотрудникам</i></p>	<p>внимательное отношение к подчиненным необходимое условие успешной работы менеджера Необходимо вовремя видеть конфликты и разрешать их, устанавливать взаимоотношения с различными людьми.</p>
<p><i>5. Создание сети связей</i></p>	<p>в каждой организации функционирует огромное количество различных формальных и неформальных связей. Умелое использование сети, налаживание своих собственных контактов позволяет добиться эффективного результата.</p>
<p><i>6. Активная позиция</i></p>	<p>означает умение организовывать сотрудников, доносить до них свое мнение и ставить перед ними привлекательные и достижимые цели.</p>