



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](mailto:ak90@yandex.ru)



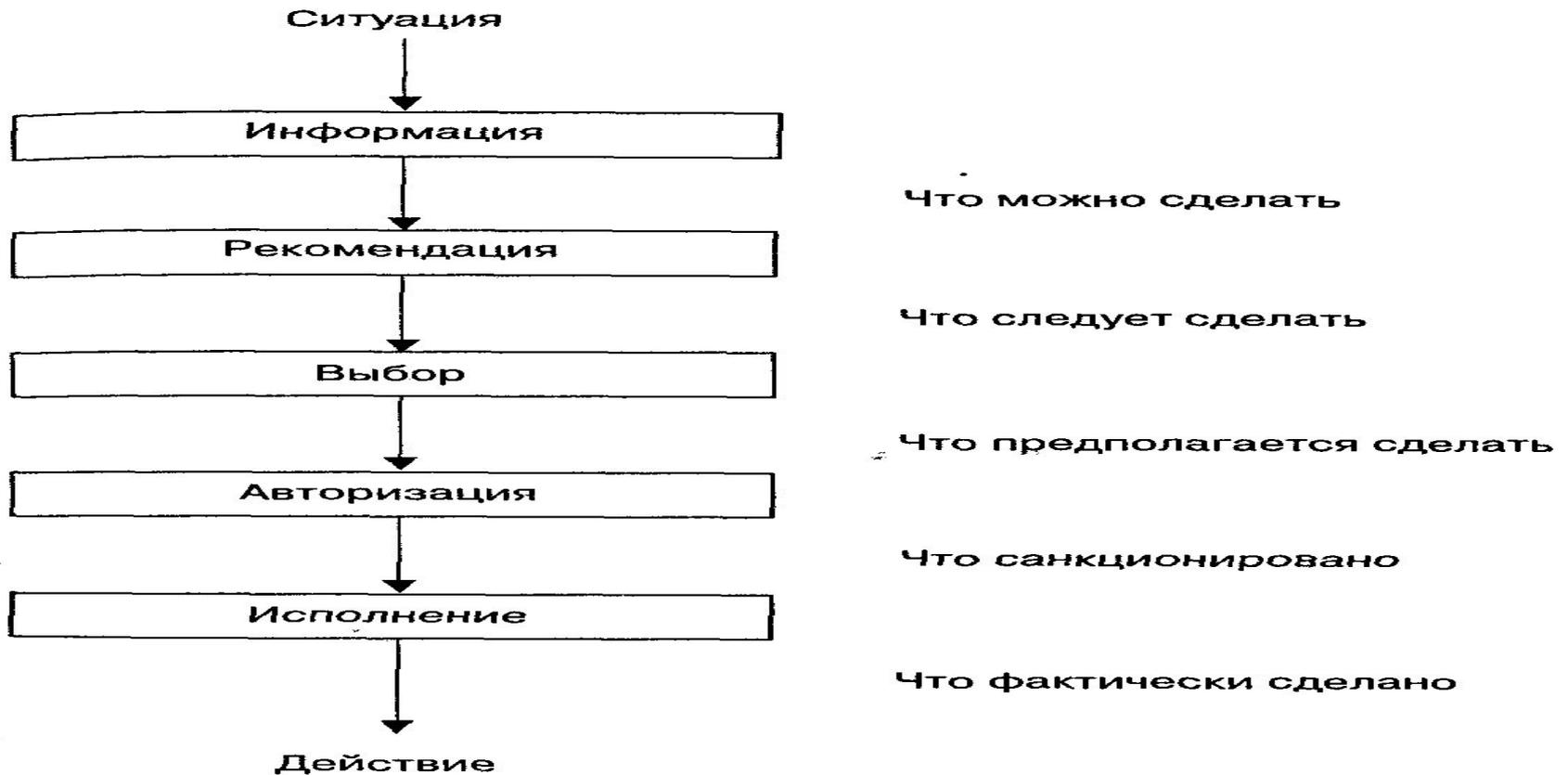
*Если вы все делаете самостоятельно,  
а не поручаете другим,  
всегда будут упущены какие-то  
возможности*

*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

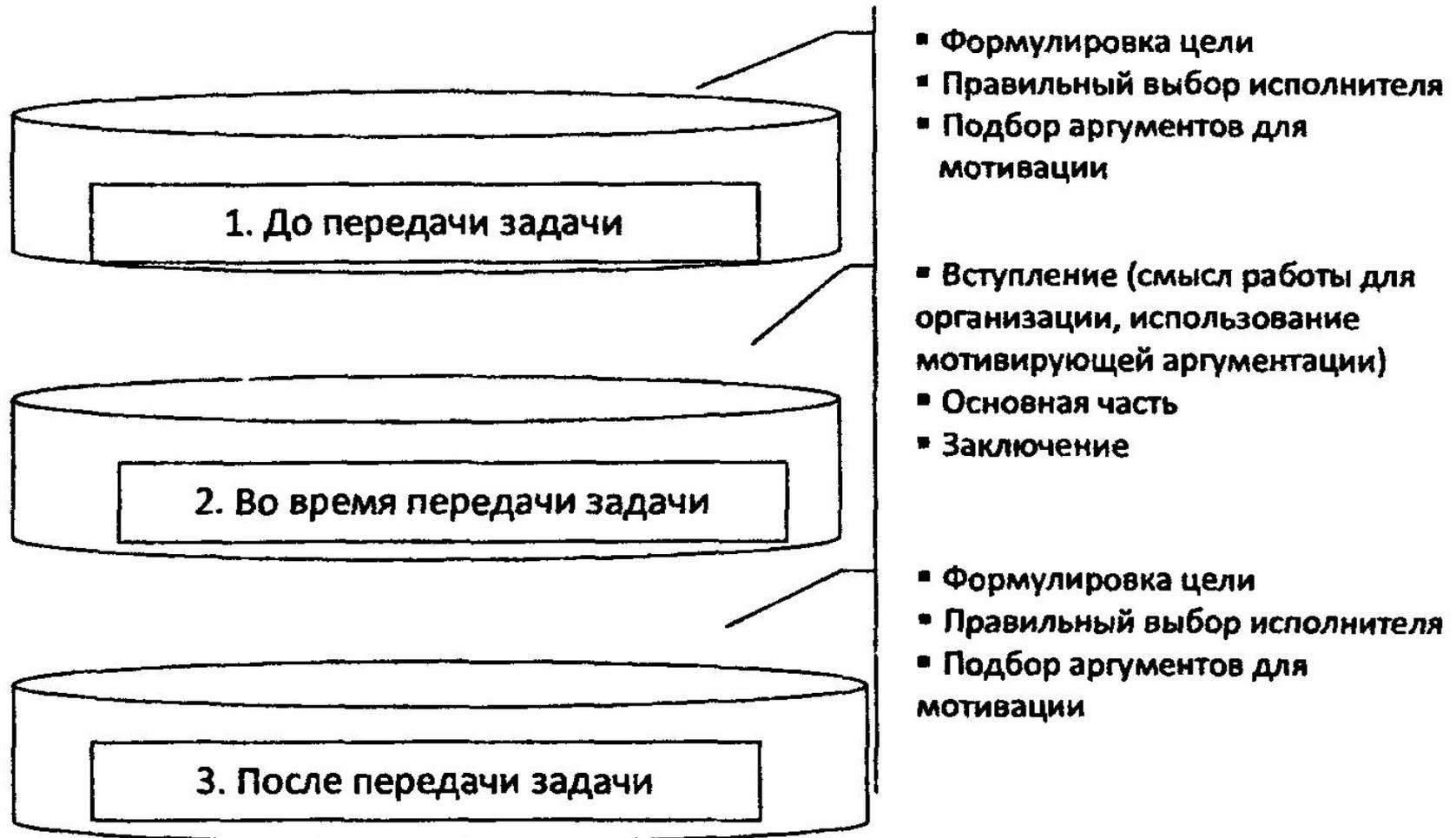
Процесс делегирования полномочий включает в себя три этапа:

**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>