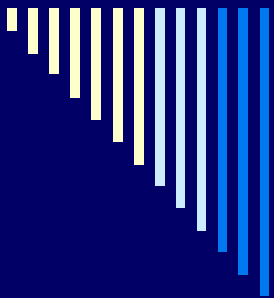


---



# Делегирование ПОЛНОМОЧИЙ

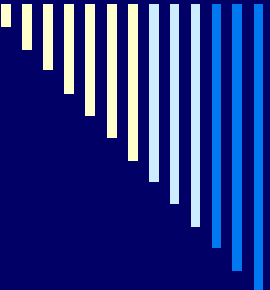




---

**Полномочия** – ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения

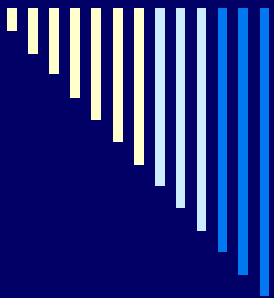
---



---

**Делегирование полномочий** – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации

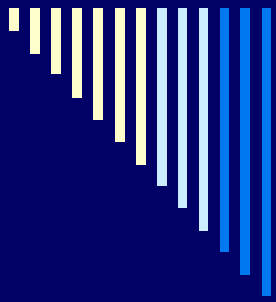
---



---

**Роль руководителя заключается в том, чтобы максимально эффективно распределить работу между сотрудниками для того, чтобы конечная цель была достигнута как можно лучше и быстрее**

---



Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказаниям начальника частично из - за того, что это социально приемлемое и ожидаемое ими поведение



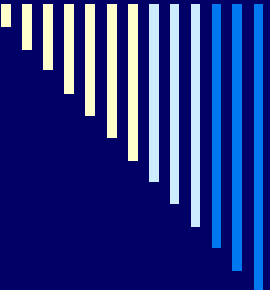
# Цели делегирования

- Максимально эффективное использование персонала и повышение навыков и квалификации сотрудников
- Максимизация эффективности работы компании за счет того, что подчиненный выполняет некоторые специфические функции лучше, чем руководитель
- Повышение уровня заинтересованности сотрудника и увеличение производительности по причине желания оправдать доверие начальника



# Концепции делегирования полномочий

- Классическая концепция – полномочия считаются делегированными, когда они переданы руководителем подчиненному директивно.
- Современная концепция – это добровольное принятие подчиненным полномочий. Полномочия считаются делегированными только, когда они приняты подчиненным, а подчиненный согласен с предлагаемыми ему полномочиями



---

## Пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия

1. **Заблуждение - Я сделаю лучше**
  2. **Отсутствие способности  
руководить**
  3. **Отсутствие доверия к  
подчиненным**
  4. **Боязнь риска**
  5. **Отсутствие выборочного контроля**
-



---



# Виды полномочий

- Линейные
  - Штабные (аппаратные)
-



# Линейные полномочия

- Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным
- Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления
- Следование принципу единоначалия – работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним
- Необходимость ограничения нормы управляемости, т.е. количества работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю



---

# Штабные полномочия

- Помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера
-



---

# Виды штабных полномочий

- Рекомендательные полномочия
  - Координационные полномочия
  - Контрольно-отчетные полномочия
-



---

# Варианты степени делегируемой ответственности

- Полное делегирование (Гарцбургская модель)
  - Ограниченное делегирование (Традиционная модель)
  - Нулевое делегирование
  - Делегирование наоборот
-

# Гарцбургская модель управления

Была разработана профессором Рейнхардом Хёном и Гизелой Бёме в 50-х годах в Академии экономики и управления AFW в Бад-Гарцбурге (Германия)

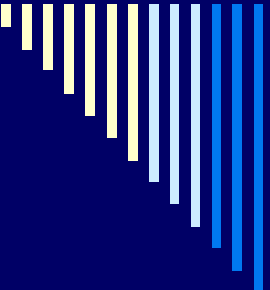




# Гарцбургская модель управления

Позволяет создать систему, в которой сочетаются свобода и порядок, а предоставленные полномочия сотрудникам самостоятельно действовать и принимать решения в рамках делегированных полномочий раскрывают их талант, инициативу и творческий потенциал. В то же время, базовые принципы контроля, заложенные в систему, страхуют от самоуправства и анархии

---



---

# Типично делегируемые виды работ

- рутинная работа
  - специализированная деятельность
  - частные и малозначимые вопросы
  - подготовительная работа
-





---

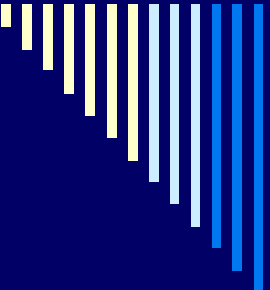
# Не подлежат делегированию

- установление целей
  - принятие решений
  - выработка политики организации
  - руководство сотрудниками и их мотивация
  - задачи высокой степени риска
  - необычные и исключительные дела
  - задачи строго доверительного характера
-



# Преимущества делегирования полномочий

- возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя
  - сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия
  - лучший способ мотивации творческих и активных работников
  - лучший способ обучения
  - способ профессиональной карьеры
-



# Причины отказа руководителя от делегирования полномочий

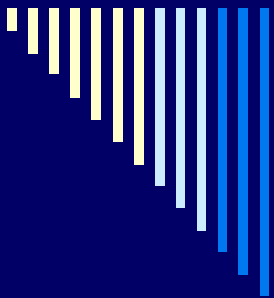
- сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже
- боязнь потерять власть и занимаемую должность
- недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей
- амбициозность и завышенная самооценка
- боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством



# КЕЙС 1.

(16:20-27:35)

1. Охарактеризуйте особенности двух случаев делегирования полномочий в видео-примере.
  2. С чем была связана неудача в делегировании в первом случае?
  3. Какое значение делегирование во втором случае имело для всех сторон-участников?
  4. Как данный прием делегирования можно использовать в деятельности сотрудников организации?
-



---

Спасибо за внимание!

---