**Лекція 10**

**Тема: Делегування повноважень і тайм-менеджмент**

План лекції (навчальні питання):

1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню.

2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування.

3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.

Питання 1. Сутність і зміст поняття делегування повноважень. Повноваження, які підлягають і не підлягають делегуванню.

Завдання, покладені на керівника, вимагають певного розподілу робіт між ним і підлеглим. Виділяють основні трактування делегування:

Делегування – це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування – це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Делегування повноважень - це постановка мети перед менеджером і одночасно наділення його правами та обов’язками у сфері його компетенції.

Щоб делегування прав було ефективним, необхідно витримувати наступні принципи:

- єдиноначальності;

- обмеження норм керівництва;

– фіксована відповідальність;

– відповідність обов’язків і повноважень;

– передача відповідальності на можливо більш низький рівень;

– звітність за відхиленнями.

Принцип єдиноначальності полягає в тому, що працівник має отримувати повноваження лише від одного керівника і відповідати лише перед ним. Працівник, виконуючи доручену роботу, не має права звертатися до керівника вищого рангу, без дозволу свого безпосереднього начальника. В свою чергу керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, без його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керування визначає якою кількістю працівників може безпосередньо управляти керівник. Науковими дослідженнями встановлено, що найкращою нормою є 7-10 підлеглих, хоча на вищих щаблях управління їх кількість коливається від 4 до 8, а на найнижчих рівнях від 8 до 15. У визнанні кількості осіб, які безпосередньо і ефективно контролюються керівником значну роль відіграє рівень управління, характер розв’язання завдань, кваліфікація підлеглих і здібності керівника. Якщо не дотримуватися норм управління на досить низькому рівні, то керівництво не буде спроможне виконувати обов’язки по координації і контролю, підвищувати мотивацію підлеглих.

Оптимальна кількість працівників, які безпосередньо підпорядковані одному керівнику визначається: організаторськими здібностями керівника; кваліфікацією працюючих; типом роботи; територіальним розміщенням; мотивацією працівників; важливістю роботи.

Фіксована відповідальність. Делегування відповідальності підлеглому не знімає цю відповідальність з керівника. Вона просто розподіляється: підлеглий несе відповідальність перед своїм керівником, а тог - перед тим, хто йому дав завдання. Звільнити керівника від відповідальності за виконання цього завдання може тільки той, хто поставив завдання.

Відповідність повноважень та обов’язків. Обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обсягу делегованих обов’язків. Без повноважень, що відповідають обов’язкам, робота приречена на провал.

Передача відповідальності за роботу на можливо низький рівень управління. Будь-яке завдання слід передавати на найнижчий рівень управління. Високооплачувані посадовці повинні вирішувати свої питання і не виконувати роботу, яку можна доручити підлеглим.

Звітність за відхиленнями. Працівник повинен доповідати своєму керівнику тільки про намічені або доконаних істотних відхиленнях від наміченого плану, як негативних, так і позитивних.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях.

Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату: консультативний апарат (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);

обслуговуючий апарат (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо);

особистий апарат (різновид обслуговуючого апарату).

Якщо делегування повноважень реалізується успішно, керівник звільняється від багатьох робіт з оперативного управління виробничо-господарською діяльністю, до нього не ходять щохвилини погоджувати і отримувати вказівки, кількість нарад різко скорочується, в результаті чого створюються умови для якісного виконання керівником своїх функцій.

Проте такі умови існують далеко не завжди. Багато керівників не вміють поставити справу належним чином, вони витрачають непропорційно багато часу на виконання робіт з оперативного управління діяльністю фірми. Характерною ознакою такого стану є виконання великої кількості різноманітних робіт протягом одного робочого дня.

Менеджер, який «розривається на частини», по суті не є керівником. Він або не в змозі належним чином виконувати свої основні функції, або виконує їх на шкоду здоров’ю, особовому часу, сім’ї, інтересам підвищення кваліфікації.

Основні причини в наступному: психологічна непідготовленість до делегування повноважень підлеглим, недоліки організації управління на підприємстві, у тому числі в діловодстві, відсутність чіткої системи контролю за виконанням делегованих повноважень.

Розглянемо деякі з них.

Багато керівників не можуть погодитися з думкою, що на підприємстві відбуваються події, про які вони не обізнані. Вони сприймають це як обмеження свого авторитету і болісно реагують на такі випадки: чому не доповіли? чому я не в курсі справи? чому це зробили без мене? чому не порадилися зі мною? Така психологічна установка породжує серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, бажання максимально обмежити свої функції, бачити в кожній непередбачуваної дрібниці привід для звернення до начальства.

Сформована технологія управлінської діяльності в організації не створює умов для делегування повноважень: близько 90% всієї інформації, використовуваної в апараті, обробляється і передається за допомогою документів, переважна частина яких розглядається керівником двічі: при надходженні і при відправленні (підписанні документа). Нечіткість в питанні про право підпису - одне з найсерйозніших перешкод на шляху делегування повноважень. Законодавчо окреслено вкрай вузьке коло документів, які повинен підписувати керівник - це плани, звіти, накази, деякі види договорів і актів, інструкцій, а також вказівки, рекомендації та інші документи. Їх питома вага в загальному обсязі документообігу організації становить до 15%. Тим часом керівники підписують, а отже, читають, розглядають, перевіряють, обмірковують 80-90, а іноді всі 100% вихідної і внутрішньої документації.

Однією з причин того, що відбувається, є далеко не завжди обов’язкове бажання керівника бути в курсі справи.

Друга - бажання керівника централізувати право прийняття всіх без винятку рішень і тим самим убезпечити себе від неправильних рішень, які можуть бути прийняті в апараті. В даний час така практика не має нічого спільного з турботою про дійсний підвищенні якості рішень.

Ще однією причиною недостатнього делегування прав підлеглим є мода на перевантаженість. Навіть керівники, які усвідомлюють, що більшість дрібних питань не повинно вирішуватися ними, продовжують демонструвати перевантаженість, щоб не змінювати панівних звичаїв.

У багатьох випадках зайва робота менеджера обумовлюється поведінкою його начальника, що вимагає, щоб менеджер з усіх питань був у курсі справ.

Делегувати в будь-якому випадку треба:

– рутинну роботу;

– спеціалізовану діяльність;

– приватні питання;

– підготовчу роботу.

Не підлягає делегуванню:

– встановлення цілей, прийняття рішень щодо вироблення політики підприємства, контроль результатів;

– керівництво співробітниками, їх мотивація; завдання особливої важливості;

– завдання високого ступеня ризику;

– незвичайні, виняткові справи;

– актуальні, термінові справи, не залишають часу для пояснення і повторної перевірки;

– завдання строго довірчого характеру.

Питання 2. Особливості делегування. Переваги та недоліки делегування

Делегування є засобом, за допомогою якого, керівник розподіляє серед співробітників ряд задач, які повинні бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо якась із задач не делегована іншій людині, керівник вимушений виконувати її сам. Це в багатьох випадках просто неможливо зробити так як час і здібності керівника обмежені. М. Фоллет, одна із класиків менеджменту відзначала, що сутність управління заключається в умінні виконання роботи підлеглими.

У будь-якій організації без делегування повноважень обійтися ніяк не можна. Правильне делегування вивільняє час власників і менеджерів для вирішення стратегічно важливих завдань: планування, спілкування з клієнтами та партнерами, пошуку нових джерел доходу. Досягти ефективного делегування повноважень можна за рахунок дотримання п’яти простих правил.

1. Донесіть думку ясно, але стисло

Чітко формулюйте завдання і очікуваний результат, але уникайте розгорнутого покрокового пояснення. Співробітник компанії повинен намагатися сам знайти найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми. Таким чином ви підвищуєте ініціативність колективу і креативність кожного окремого індивудума в ньому.

2. Наділіть повноваженнями

Кожен раз, коли ви даєте завдання, не забувайте наділити співробітника повноваженнями (ресурсними та організаційними), достатніми для вирішення завдання. Інакше виконання завдання перетвориться на порожню витрату часу і призведе до обопільного розчарування – вашого і співробітника, який засмутиться через провал.

3. Переконайтеся в розумінні

Переконайтеся, що співробітник правильно зрозумів завдання і готовий взяти на себе відповідальність за його виконання. Якщо у нього виникають питання і сумніви, їх важливо прояснити і розсіяти ще до того, як він візьметься за справу, а не коли це з’ясується в ході виконання завдання і обернеться втратою часу.

4. Тримайте руку на пульсі дня

Проміжний моніторинг результатів виконання завдання мотивує команду і дозволяє вчасно втрутитися в процес, якщо відбулося відхилення на шляху до поставленої мети. Ступінь моніторингу для кожного співробітника може бути різною: новачки потребують пильної спостереженні набагато більше, ніж старожили компанії.

5. Виправляйте при необхідності

Втручайтеся в ситуацію, коли відхилення виразно загрожує виконанню поставленої мети. Говоріть про збій в процесі з кожним співробітником в особистій бесіді. Узгодьте новий план щодо виправлення ситуації і переконайтеся, що він почав швидко реалізовуватися. Якщо поліпшень не спостерігається, делегуйте повноваження іншому співробітнику.

**Переваги делегування повноважень**

|  |  |
| --- | --- |
| **Відсутність делегування повноважень** | **Делегування повноважень** |
| Робітники не будуть працювати з повною віддачею.Робітники ще не готові до такої роботи Робітники не захочуть брати на себе зайву відповідальність  | Отримавши самостійність, робітники будуть працювати з повною віддачею. Відразу буде видно, хто хоче і може підвищувати свою майстерність, а хто ні. Розшириться коло обов’язків робітників у вияві їх ініціативи.  |
| Вузькі організаційні рамки керівникаВидача завдань у межах обов’язків працівників | Широкі організаційні рамки керівникаВидача завдань в розширених межах обов’язків працівників |

Прийняття дрібних управлінських рішень Право працівників на свободу маневру

без обґрунтування.

Передавання додаткових роз’яснень Право працівників вирішувати проблеми працівникам самостійно

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  Прийняття на себе ролі розпорядника, наглядача. | Прийняття на себе ролі порадника, консультанта, арбітра, спостерігача. |
| Організаційне середовище наповнене неякісними рішеннями і переобтяжене управлінськими циклами | Організаційне середовище наповнюється тими рішеннями, які працюють на самореалізацію управлінських циклів. |
| Керівник не виявляє усі творчі можливості | Керівник створює умови, які розширюють поле його творчих можливостей. |
| Особистий ресурс керівника знищується | Особистий ресурс керівника зростає |

Питання 3. Причини опору делегуванню повноважень та способи їх подолання.

Слід об’єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки робітника, особливо на початкових етапах самостійної роботі, слід сприймати як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а їх повторення, що свідчить про недосконалі методи, невірну оцінку ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Виділяють наступні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень та спричиняють опір делегуванню:

1. Недовіра до підлеглих (тобто відсутність у керівника впевненості у тому, що вони якнайкраще виконують доручену їм роботу). Наприклад, директора, який успішно працював з групою керівників провідних підрозділів апарату управління, було звільнено з роботи. Нового директора ці особи зустріли недоброзичливо. У керівника в таких умовах є усі підстави сумніватися у лояльності підлеглих. Очевидно, з широким делегуванням повноважень у такій ситуації слід почекати. Подібне може трапитися і тоді, коли працівники звикли працювати не з повною віддачею, з мінімальною відповідальністю за результати своєї праці, а новий керівник поставив порівняно із запровадженим порядком підвищені вимоги до підлеглих, поклавши на них обов’язок і надавши їм право самостійно приймати рішення і відповідати за це. У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. Недооцінка здібностей підлеглих.

Дуже часто вона має апріорний характер, тобто, без випробування підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, керівник вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто бувають випадки, коли, діставши можливість самостійно розв’язувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети. Тому доцільно сміливіше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто довів свою здатність і вміння долати перешкоди.

Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненістю керівника у тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а, по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості керівника, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

В управлінні відоме явище, яке дістало назву «буксування за собою води». Воно полягає в тому, що, змінюючи сферу діяльності і компетентності, працівник привносить у нову роботу її навички, вміння і традиції, які використовував на попередній роботі і які принесли йому успіх. Проте не кожний добрий працівник може бути добрим керівником. Це необхідно також враховувати в разі передавання підлеглим тих або інших функцій керівництва.

3. Бажання керівника самому брати участь у розв’язанні усіх конфліктів і виробничих проблем. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості керівника.

4. Невірне розуміння престижності.

Деякі керівники вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте керівник не може і не повинен знати все. Він зобов’язаний розв’язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність підприємства. Іншою інформацією має володіти штаб керівника - апарат управління, якому і передають відповідні повноваження.

 Ще однією важливою проблемою престижності є встановлений у ряді організацій порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють у їхню адресу, має бути підписаний тільки першим керівником. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз’яснити, змінити, перенести строк та ін.). Постійна увага першого керівника до таких питань негативно позначається на організації процесу управління, має багато інших негативних наслідків. Нерідко вважають, що такий порядок сприяє скороченню листування, перешкоджає необґрунтованому звертанню підприємств у вищі інстанції. З цим важко погодитися. Якщо є потреба контакту з вищестоячою організацією, то для останньої не має значення, хто представлятиме підприємство - директор або начальник відділу, якщо такої потреби немає, то і підпис керівника не виправдовує непотрібне листування.

5. Дріб’язкова опіка підлеглих, бажання керівника підприємства постійно контролювати усі деталі і поодинокі моменти роботи.

Керівнику не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу, яку йому доручено.

6. Прагнення до влади, небажання поступитися частиною своїх прав, упевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують роль керівника в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету.

Звідси свідома або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов’язків і прав.

7. Порушення принципу єдиноначальності, наявність несанкціонованих завдань.

Вона має місце тоді, коли один функціональний керівник (начальник економічного відділу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих керівником підприємства завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління і знижує ефективність контролю.

8. Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу, наприклад: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин та ін.); посилання на невдачу, яка мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв’язання питання).

9. Побоювання викликати незадоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов’язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого.

Вони викликають у керівника намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

Керівник повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані їм обов’язки і досягати потрібних результатів, проте при цьому дії, принципи і методи можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Проте, керівники не завжди готові з цим миритися.

У процесі делегування керівник повинен вибрати відповідних робітників, розподілити сфери відповідальності, координувати виконання доручених завдань, стимулювати і консультувати підлеглих, здійснювати контроль робочого процесу і результатів, давати оцінку дій робітників. У свою чергу, від підлеглих делегування потребує самостійного здійснення дорученої діяльності і прийняття рішень під особисту відповідальність, своєчасного і докладного інформування керівника про всі незвичайні випадки, підвищення професійного рівня.

Разом з тим, підлеглі можуть чинити опір делегуванню внаслідок недостатнього рівня знань і практичних навичок, побоювання критики, відповідальності, невпевненості у своїх силах.

У практиці управління метод делегування повноважень часто спрощується до межі: робітнику просто «звалюють» завдання. Якщо справиться, значить, зможе. Але це зовсім не означає, що зуміє. Так закріплюється спотворене розуміння делегування повноважень працівникам з орієнтацією на кінцевий результат будь-якими засобами: тонка організаційно-психологічна підготовка реалізації управлінських рішень підміняється наглістю і агресивністю «крутих» виконавців.

Насправді досягнення кінцевого результату стратегічно закладається в управлінське рішення на стадії його підготовки. Так, наприклад, робітникам пропонується вибрати з позначених керівництвом проблем ті, які необхідно вирішувати насамперед. Потім визначається міра назрівання проблем: «якими були, якими стали, якими можуть стати». Далі з’ясовується, хто більше усього зацікавлений в їх рішенні, і оцінюється міра ділової активності кожної зацікавленої особи. Після цього визначається відповідальність всіх тих, хто буде вирішувати ці проблеми, а також критерії оцінки кінцевих результатів.

Для ефективного делегування та швидкісного подолання опору, а токож запобіганню його появі, менеджеру слід використовувати наступні дії, при делегуванні повноважень:

– рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;

– делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей робітників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання робітників;

– виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;

– інформувати робітника про тривалість делегування;

– однорідні завдання делегувати тому самому робітнику;

– пересвідчитися у тому, чи хоче і може робітник виконати завдання;

– не доручати ту ж саму роботу двом робітникам (для надійності), які не знають про це;

– разом з роботою обов’язково передавати робітнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;

– давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли вірно;

– пояснювати зміст і мету завдання;

– важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно – письмово;

– нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п’ять етапів:

1. підготовка робітника;

2. пояснення завдання;

3. докладне роз’яснення, як виконувати роботу;

4. коригування дій робітника;

5. здійснення контролю за виконанням завдання;

– робітнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;

– забезпечувати доступ до необхідної інформації;

– уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;

– поряд із попередньою рекомендацією у робітника слід створити впевненість у тому, що, в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до керівника за порадою і підтримкою;

– періодично вимагати від робітника звіту про хід виконання завдання;

– контролювати кінцеві результати дорученої справи і негайно інформувати робітника про результати контролю;

– конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

Менеджеру слід пам’ятати, що по-перше, ступінь участі робітників у процесі делегування відображає уміння управляти, по-друге, підлеглі позитивно оцінюють стиль керівника, якщо він багато делегує.