## Тема 5\_Делегування повноважень

*Завжди делегуйте так, як Вам хотілося б, щоб делегували Вам.*

*Дерек Раунтрі Делегування* – це процес передавання частки функцій керівника іншим управлінцям або співробітникам для ефективнішого досягнення конкретних цілей організації. Делегування являє собою один із методів розширення управлінських можливостей за рахунок зменшення обсягу власноруч виконуваних завдань. Термін «делегування» нерозривно пов’язаний з

термінами «повноваження», «обов’язки» та «відповідальність».

Під *делегуванням* розуміють процес, за якого працівники, що мають визначені функціональні обов'язки, передають частину цих обов'язків і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

*Головними елементами техніки делегування є наступні:*

− ясне та недвозначне викладення завдання підлеглому;

− перевірка правильності розуміння ним поставленого завдання;

− надання підлеглому прав та можливостей діяти самостійно;

− періодична перевірка результатів роботи підлеглого та їхня оцінка (підлеглий повинен знати, чи наближається він до цілі, чи ні);

− допомога в разі необхідності (проте якщо в цьому немає потреби, не потрібно його опікувати та контролювати);

− винагородження підлеглого.

*Л. Зайверт пропонує 20 критеріїв правильного делегування:*

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
2. Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників. 3.Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання

співробітників.

1. Делегуйте завдання або роботу за можливістю повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.
2. Пояснюйте співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.
3. Однорідні завдання делегуйте за можливістю одному і тому ж співробітнику. 7.Переконайтеся, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання. 8.Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам,

які не знають про це.

1. Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.
2. Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.
3. Пояснюйте значення та мету завдання (мотивація та цілеустановка). 12.Значні та важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо

необхідно – в письмовій формі.

1. Про нові та складні завдання повідомляйте за п´ятиступеневим методом: а) підготувати співробітника; б) пояснити завдання; в) показати, як виконувати роботу; г) довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його; д) передати співробітнику роботу цілком та здійснювати контроль тільки за виконанням.
2. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.
3. Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації. 16.Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і

таким чином «перекреслювати» делегування.

1. Надайте співробітнику впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради та підтримки.
2. Вимагайте від співробітника звітування через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.
3. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи та терміново інформуйте співробітника про результати контролю.
4. Конструктивно хваліть успіхи та критикуйте недоліки в роботі. Дозволяйте співробітнику надавати до вищих інстанцій доручене йому завдання як його роботу або брати участь у її представленні на відповідному рівні.

*Ефективне делегування повноважень* повинно бути частиною загального плану роботи управлінців або їх команди (робочої групи) в органах публічного адміністрування. Ефективні керівники повинні створювати сприятливі умови для делегування робіт на благо своєї організації, на благо самим собі та з метою розвитку своїх підлеглих.

*Виділяють три фактори, від яких залежить успіх делегування робіт:*

* чітка постановка завдання;
* визначення ступеня відповідальності за виконання роботи;
* вибір відповідного методу контролю.
1. *Постановка завдання.* Якщо керівник не виділить часу для чіткого пояснення повноважень, які він делегує, то він не вправі розраховувати на те, що підлеглі, яким доручена ця робота, впораються з нею успішно. Керівник також повинен переконатися в тому, що працівники правильно зрозуміли суть делегованого їм завдання. Делегуючий повинен чітко пояснити: що необхідно зробити; як це можна зробити; коли необхідно закінчити роботу.

Однак, якщо керівник регулярно делегуєте певні завдання одним і тим же працівникам, перші дві вимоги стають несуттєвими.

1. *Ступінь відповідальності.* Можливо, керівник побажає надати своїм підлеглим повну свободу у виборі способів вирішення завдання чи вимагатимете дотримання деяких обмежень. Наприклад, працівник може скласти фінансовий кошторис, в рамках якого передбачити певні видатки, а керівник залишає за собою ексклюзивне право санкціонувати або заборонити перевитрати коштів.
2. *Метод контролю.* Можливо, керівник забажає здійснювати жорсткий контроль на початковому етапі, поки не переконається в тому, що підлеглі в змозі вирішити поставлену задачу без постійного нагляду. Керівник може зажадати проведення щоденних або щотижневих нарад, на яких він зможе оцінювати досягнутий прогрес. Керівник також може вимагати, щоб виконавці приходили до нього після завершення певних стадій роботи, для обговорення.

Ефективний керівник ніколи не повинен делегувати повноваження, не сформулювавши завдання досить чітко, не визначивши ступінь відповідальності/ самостійності, не встановивши (або не погодивши з підлеглими) форми контролю.