Содержание.

Введение…………………………………………………………….3

1. Механизмы участия персонала в управлении………………….4

2. Основы делегирования полномочий……………………………9

3. Основные условия и ситуации делегирования полномочий….15

4. Критерии успешного делегирования…………………………...17

Заключение………………………………………………………….19

Список использованной литературы……………………………...20

Введение.

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Менеджер не может обеспечить себе достаточной гибкости в работе, если он не прибегает к перепоручению работы своим подчиненным. Перепоручить, т.е. делегировать работу,- значит дать задание тому, кто успешно справиться с ним.

Рядовому инженеру, специалисту всю работу нужно сделать самому- менеджер же должен прежде всего организовать работу других, умело распределить работу, возложенную на его группу или организацию. Иными словами, речь идет об умении руководителя делегировать полномочия, организовать коллективную работу.

Не случайно работу руководителя оценивают не столько по его личным способностям, сколько по тому, как работает вверенные ему персонал.

Характер управленческого труда с каждым годом усложняется, в связи с чем все большее значение приобретает умение руководителя на научной основе организовать труд подчиненных. Делегирование принято считать одной из самых важных проблем в управлении и вместе с тем одной из самых сложных и актуальных. Цель данной работы изучить основы делегирования полномочий, механизмы участия персонала в управлении.

1. Механизмы участия персонала в управлении.

В большинстве организаций есть работники, считающие, что их деятельность полностью зависит от других людей (в первую очередь менеджеров), а их собственные усилия оказывают незначительное воздействие на результаты деятельности организации. Подобное отношение определяет низкую самооценку сотрудников- распространенное убеждение в неспособности внести существенный вклад в достижение целей организации. Нередко проблемы индивидуальной эффективности возникают в переходные для организации периоды, когда работник утрачивает контроль над событиями. Проблемы могут возникнуть при необходимости работы под началом авторитарного руководителя, в тех случаях, когда принятая в организации система вознаграждения не стимулирует повышение квалификации или инновации или рабочее задание не предполагает разнообразия и свободы действий.

Один из основных методов противодействия низкой самооценке сотрудников- наделение их властью. Это любой процесс, обеспечивающий работникам большую автономность за счет расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий. Наделение властью способствует устранению у работников ощущения бессилия, усилению чувства собственной значимости. Обычно выделяют пять основных способов наделения сотрудников властью:

1. помощь сотрудникам в достижении высокого уровня рабочих знаний и навыков;

2. расширение функций контроля сотрудников;

3. ознакомление работников с образцами успешных ролевых моделей;

4. практика социального поощрения и убеждения;

5. эмоциональная поддержка.

Использование руководителями данных подходов благоприятствует повышению уверенности сотрудников в собственной компетентности, осознанию ценности труда и возможностей реализации своих способностей. Сотрудники воспринимают официальное расширение прав как оценку организацией их трудовых усилий.

Для наделения властью сотрудников используются разнообразные поведенческие инструменты (совместная постановка целей, обратная связь по результатам труда, моделирование, различные системы вознаграждений), но основными являются различные программы участия в управлении. Реализация такого рода программ способствует формированию у сотрудников чувства собственников, их участию в процессах принятия решений и ощущению возможности выбора рабочей среды.

Участие в управлении предполагает консультации руководителей с подчиненными, ознакомление их с управленческими проблемами и решениями, т.е. командную работу. Предполагается, что руководитель всецело отвечает за работу подразделения, но разделяет оперативную ответственность с участниками процесса труда.

Самое главное в участии персонала в управлении- ментальное и эмоциональное вовлечение работников в работу группы, а не просто их физические действия. В управлении участвует внутреннее «Я» индивидов. А не их умения и навыки. Речь идет не столько о физическом, сколько о психологическом вовлечении, о мыслящей личности, а не просто о лице, подключившемся к выполнению рабочей задачи. Нередко руководители принимают такое подключение за истинное участие в управлении. Они, конечно, проводят собрания, интересуются мнениями подчиненных, но работники прекрасно понимают, что руководитель является автократическим боссом, которому нет дела до предложений сотрудников. Такого рода руководящие действия являются псевдоучастием в управлении, не предполагающим использования личностных ресурсов работников.

На одном из крупных российских текстильных комбинатов в рамках программы участия сотрудников в управлении менеджеры практиковали регулярное проведение собраний, посвященных совершенствованию процесса труда. Однако эффект оказался прямо противоположным: произошло существенное уменьшение объемов производства продукции. Исследователи пришли к выводу, что рабочие, основываясь на прошлом опыте, восприняли данные собрания как рекламную компанию руководства, что свело на нет усилия менеджмента. Если работники воспринимают попытки руководителей вовлечь их в процесс управления как очередную рекламную кампанию, необходимо приложить огромные усилия для того, чтобы преодолеть негативное отношение сотрудников, вовлечь их в процесс управления как ментально, так и эмоционально.

Участие в управлении предполагает, что для достижения целей организации сотрудники получают возможность реализовать свои способности, проявить инициативу. Именно этим и отличается участие в управлении от «согласования», предполагающего исключительно творчество руководителя, который по согласованию с членами группы реализует в трудовом процессе собственные идеи. Участие в управлении- это не только обсуждение работниками управленческих проблем и согласие на какие-либо действия, но и , в первую очередь, проявление ими творческой активности. Участие в управлении способствует повышению мотивации, помогает работникам осознать цели и определить четкие пути к их достижению.

В данном случае мы имеем дело с социальным процессом, благодаря которому индивиды самововлекаются в достижение целей организации, употребляя по отношению к ней местоимение «мы», а не «они».

Индивид принимает на себя ответственность за действия группы. Идея возникновения у членов группы желания участвовать в процессе труда единой командой является решающим шагом преобразования ее в успешную рабочую единицу. Если люди хотят чего-то добиться, они обязательно найдут верную догу к цели.

Участие сотрудников в управлении способствует прежде всего повышению объема производства и качества продукции.

В одной из фирм расходы на осуществление компьютерных операций превысили плановые показатели на 100000 долл. Высшее руководство компании не смогло прийти к соглашению о методах сокращения затрат, рекомендации консультантов также не помогли добиться радикального снижения издержек. Менеджмент был вынужден обратиться за помощью к сотрудникам. В течение месяца были получены предложения, позволившие не только сократить затраты, но и добиться существенной экономии.

Результаты внедрения программ участия работников в управлении, проявляются, однако, преимущественно в долгосрочном периоде.

Успех участия в управлении зависит от следующих условий:

1. менеджер и сотрудники располагают временем, необходимым для обеспечения данного процесса;

2. потенциальные выгоды участия в управлении превосходят затраты- например, участие в управлении не должно препятствовать выполнению основных рабочих заданий;

3. участие в управлении должно быть интересным для работников, в противном случае они будут считать его ненужной дополнительной нагрузкой;

4. интеллектуальные способности и квалификация участников процесса позволяют им реально участвовать в управлении;

5. участники процесса взаимно способны к общению, умеют слушать и слышать других людей, говорить на понятном для всех языке, что позволяет им обмениваться идеями;

6. недопустимость каких-либо угроз со стороны заинтересованных лиц. Если работники воспринимают действия или намерения менеджмента как потенциально опасные или руководители ощущают, что их авторитет находится под угрозой, они откажутся от участия в управлении или будут сопротивляться ему;

7. участие в управлении реализуется исключительно с учетом свободы выбора рабочих заданий группы.

Многие менеджеры с большим трудом осваивают новые роли в организациях, предполагающих высокий уровень вовлечения сотрудников в управление. Нередко участие работников в управлении воспринимается руководителями как угроза их авторитету и статусу. Руководителям необходимо время, чтобы осознать теорию участия в управлении, научиться использовать ее наиболее эффективные инструменты, расстаться с ролями судей и стать партнерами.

2. Основы делегирования полномочий.

Форму взаимоотношений между руководителем и подчиненными, которая связана с передачей части управления, принято называть делегированием. Именно от того, насколько руководитель владеет искусством делегирования, зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения, а следовательно, и качество работы самого руководителя.

Если качество работы сотрудников постоянно улучшается, значит, они работают под началом хорошего руководителя.

Если руководитель позволяет себе отменять решения других- значит, делегирование отсутствует.

Если руководитель не успевает выполнять свою работу, ему постоянно не хватает времени, значит, что-то он организовал неправильно.

В общем смысле под делегированием понимают передачу подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Делегирование полномочий- это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

Делегирование- одна из наиболее сложных проблем управления. В небольших организациях предприниматель может сам выполнять практически все основные функции управления и принимать необходимые решения. Однако по мере расширения деятельности и роста масштабов организации руководитель вынужден передавать часть своих задач подчиненным, так как единоличное руководство становится невозможным.

Передача задачи или деятельности может:

- либо осуществляться в течение длительного срока, при этом руководитель поручает сотруднику самостоятельное выполнение задачи;

- либо ограничиваться разовыми поручениями, сама задача остается в функциональной сфере начальника.

Если руководитель делегирует работнику выполнение определенных задач, он должен предоставить ему и необходимые для этого ресурсы, поэтому вместе с задачами руководитель вынужден делегировать и соответствующий объем полномочий.

Полномочия- это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

В процессе делегирования задач и полномочий довольно часто отмечается нежелание руководителей передавать, а подчиненных принимать полномочия. Причины этого различны и связаны с индивидуальными особенностями. Однако очень часто причиной является несоответствие задач и полномочий.

Чтобы добиться эффективного взаимодействия, руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, связанных с занимаемой им должностью. Это простое правило, называемое в менеджменте принципом соответствия, на практике часто нарушается, и на работника возлагают задачи, выполнить которые он не в состоянии, так как не имеет соответствующих полномочий.

Одновременно с рабочей задачей должны также делегироваться необходимая компетенция и функциональная ответственность. Руководитель сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

Современные научные концепции разделяют делегирование ответственности и делегирование власти, прав.

Ответственность-это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Ответственность руководителя- обязательство отвечать за выполнение задач и результаты труда подчиненных ему работников.

Методы делегирования ответственности и права примерно одни и те же, но последствия далеко не одинаковы.

Передавая какие-то права подчиненным, руководитель фактически ограничивает собственные права в конкретном вопросе, поэтому делегирование нужно использовать осторожно.

Говоря об организационных полномочиях, необходимо рассмотреть связанное с ним понятие- «власть».

Если полномочия- это делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации, то власть- реальная возможность использовать ресурсы организации.

Делегируя власть нижним управленческим структурам, руководитель тем самым расширяет свои возможности по управлению персоналом и одновременно ограничивает свою власть в делегируемой области.

Таким образом, можно обладать полномочиями и не иметь власти и , наоборот, обладая властью, не иметь полномочий.

Принято различать два основных типа организационных полномочий:

- линейные;

- функциональные.

Линейные полномочия- основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе.

Линейные полномочия составляют основу формирования организационной структуры, так как они передаются непосредственно от начальника к подчиненному и их делегирование создает иерархию уровней руководства в организации, которая называется скалярной цепью или цепью команд.

Цепь команд- отличительная черта всех достаточно крупных формальных организаций.

Возникновение функциональных полномочий вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат, главное назначение которого- помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений.

Основными разновидностями этих полномочий являются:

- рекомендательные;

- обязательного согласования;

- функциональные;

- параллельные.

Рекомендательные полномочия означают, что линейные руководители могут обращаться к административному аппарату за консультациями, если при решении каких-либо проблем требуются его специальные знания.

Полномочия обязательного согласования означают для линейного руководителя необходимость обсуждать и согласовывать с соответствующими подразделениями административного аппарата и его специалистами проекты готовящихся к принятию решений.

Функциональные полномочия означают право руководителя самостоятельно принимать решения, но не по всем вопросам, а только в пределах определенной функции.

Параллельные полномочия означают право отклонять решения линейного руководителя.

Делегирование полномочий предусматривает соблюдение двух важнейших принципов управления: единоначалия и управляемости.

Принцип единоначалия означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, только от него получать задачи и полномочия и только перед ним отвечать.

Принцип управляемости означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных. Существует некоторая норма управляемости- определенное количество непосредственно подчиненных ему работников. Чем шире норма управляемости, тем короче скалярная цепь и тем ниже уровень руководства.

Схема делегирования внешне проста: организовать –передать - контролировать.

Но передать часть своей работы подчиненному- это всегда постановка цели, предоставление средств и ответственность за получение качественных результатов. Технология делегирования включает в себя:

- выбор сотрудника;

- инструктаж;

- стимулирование работы;

- наблюдение и предупреждение ошибок;

- помощь в случае необходимости;

- контроль;

- совместную оценку хода реализации цели и полученного результата;

- получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

Как уже говорилось, некоторые менеджеры не хотят расстаться с частью своей работы в силу ряда причин:

- опасение, что подчиненные недостаточно хорошо выполнят поручение;

- недоверие к компетентности подчиненных;

- опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретут высокую компетенцию;

- опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ;

- опасение потери собственного авторитета или статуса;

- опасение потери контроля над данным вопросом;

- нежелание рисковать;

- нежелание отдавать работу, которой он сам хорошо владеет;

- неумение консультировать подчиненных и управлять ими;

- недостаток времени для консультирования подчиненных.

Но раз уж менеджер решил делегировать задачи, он должен:

- рассказать подчиненному, что он от него ждет;

- дать ему возможность действовать, не мешать, наделить его определенными правами;

- объяснить ему, приближается ли он к цели или нет, на правильном ли он пути;

- оказывать при необходимости помощь;

- вознаграждать подчиненного.

Поручить- не значит самоустраниться; о регулярных консультациях можно договориться с исполнителем уже при выдаче ему задания.

Что же касается контроля, то он должен быть поэтапным и притом крайне тактичным. Следует дать человеку возможность самостоятельно принимать решения и получать запланированный результат.

3. Основные условия и ситуации делегирования полномочий.

Перед любым руководителем в процессе делегирования возникает вопрос: что же можно поручить своему подчиненному, а что лучше выполнить самому? Поэтому следует четко представлять ситуации, когда делегирование целесообразно или даже необходимо.

Передачу полномочий целесообразно использовать в следующих случаях:

1. подчиненный может сделать данную работу лучше руководителя. К сожалению, многие руководители всячески избегают признавать у подчиненных такие способности, оберегая свою репутацию;

2. чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться решением данной проблемы. Отказ от делегирования ведет к перегруженности руководителя, замедлению процесса принятия решений и к разладу в системе управления;

3.делегирование используется в качестве метода обучения перспективных сотрудников для формирования из них кадрового резерва;

4.делегирование позволит руководителю сосредоточиться на решении более важных задач;

5. делегирование используется в качестве своеобразного метода изучения коллектива и деловых качеств подчиненных. Поручая своим подчиненным те или иные задачи, руководитель дает им возможность проявить свои способности;

6. руководитель вынужден отсутствовать в течение продолжительного времени.

Чтобы осуществить эффективное делегирование работы, нужно:

- определять ответственность и полномочия за каждый вид деятельности;

- избегать подробного инструктирования;

- не делать выводов за подчиненных;

- побуждать подчиненных к инициативе;

- спокойно воспринимать незначительные ошибки и сбои в работе подчиненных;

- подбирать конкретную работу, которую можно осуществлять качественно.

Условия, необходимые для эффективного делегирования полномочий:

1. четко представлять результаты. Ожидаемые от действий своих подчиненных;

2. определить сроки и формы, в которых эти результаты должны быть представлены;

3. четко контролировать результаты работы и обеспечить исполнительную дисциплину работников;

4. обеспечить должностными инструкциями каждого работника.

Эффективность делегирования снижается из-за типичных ошибок руководителей:

- плохое объяснение поручения;

- неумение проверить выполнение работы;

- боязнь уронить свой авторитет;

- недоверие к исполнению поручения;

- умаление роли подчиненного;

- консерватизм мышления;

- неразбериха в вопросе права подписи документов;

- неоперативность контроля исполнения решений.

Возлагая на работника какую-то задачу и ответственность за ее выполнение, следует всемерно поддерживать авторитет этого работника, подчеркивать его роль.

4. Критерии успешного делегирования.

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана на день.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Помните — делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: об единичном случае или о постоянном делегировании.
6. Решение однородных задач лучше поручать одному и тому же сотруднику.
7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу.
8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, «для надежности» поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.
9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо).
10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно. Помните, что подчиненный может сделать только то, что вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду при изложении задания (закон «неопределенности отклика»).
11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель.
12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.
13. Если задание сложное и новое, то, поручая его, следует применить пятиступенчатый метод. Ступени этого метода имеют определенный психологический смысл:
    1. подготовить сотрудника (мотивация);
    2. объяснить задачу (подробная инструкция);
    3. показать, как делать работу (дать образец);
    4. доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его действия;
    5. передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.
14. Предоставляйте подчиненному возможность дальнейшего профессионального обучения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных задач.
15. Обеспечьте доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.
16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.
17. Вместе с тем создайте у подчиненного уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки.
18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело.
19. Контролируйте конечные результаты порученного и немедленно информируйте сотрудника об итогах контроля.
20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Заключение.

Делегирование- это управленческое действие, которое многие менеджеры считают секретом. Кто умеет его осуществлять, тот чаще других достигает успеха в управленческой деятельности. Менеджер, который им владеет, имеет все основания называться хорошим организатором: он не просит должностей, их ему предлагают. Делегирование- это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Можно сказать иначе. Делегирование есть передача подчиненному задачи или действия, которое должен осуществить руководитель, вместе с необходимыми для этого полномочиями. Ежедневный объем работы, который предстоит выполнить руководителю, всегда превышает его физические и временные возможности: ежедневно он должен делать больше, чем может, и это нормально. А поручение дел своим подчиненным позволяет руководителю больший объем работы.

Естественно, что подчиненный способен делать какую-то работу или справиться с какой- либо задачей лучше, чем шеф. Этого не следует бояться, а следует поощрять и культивировать. Хороший менеджер не тот, кто может делать любое дело лучше своих подчиненных, а тот, кто руководит так, что каждый подчиненный делает своё дело наилучшим образом. Делегирование является одной из ключевых задач в менеджменте. Если оно осуществляется эффективно, то руководитель выигрывает больше времени, чем тратит. Делегирование дает руководителю возможность узнать способности сотрудников, уровень их квалификации, определить их потенциальные возможности. И, наконец, делегирование позволяет найти время для решения стратегических задач, не выпуская из поля зрения остальные. Иными словами, не будет преувеличением сказать, что умение делегировать- это и есть умение делать что-то руками других, то есть руководить.

Список используемой литературы.

1.Календжян С.О. Аутсортинг и делегирование полномочий в деятельности компании. 2003.

2.Казанцев А.К. Общий менеджмент. Дайжест учебного курса. 2006.

3.Орлов А.И. Менеджмент. Учебник. 2005.

4. Федин С.В., Федина Н.В., Тесленко И.Б. Основы менеджмента. 2004.

5.Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов

менеджмента. //Управление персоналом, 2007 – №4.

6.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 2006.

7.Рой О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы.2005.

8.Егоршин А.П. Управление персоналом. 2007.

9.Вересов Н.Н. (Российская академия образования, Московский психолого-социальный институт. Электронная библиотека.) Делегирование: самая суть. 10.Доил П.Г. Основы менеджмента: тактика и стратегия. 2006.