

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 5-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*5

Суслова И.М.

Делегирование полномочий

Рассмотрен один из прогрессивных методов управления, до сих пор мало распространенный в библиотечном деле.

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий менеджера. Он наделяет подчиненных свободой действий посредством передачи своих полномочий в решении тех или иных вопросов. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны также делегироваться необходимая компетенция и ответственность в специальной сфере, так называемая функциональная ответственность. При этом управленческая ответственность, т. е. ответственность за руководство, сохраняется за менеджером; она не может быть делегирована.

От того, насколько менеджер владеет искусством делегирования, зависит эффективность подчиненного ему подразделения, а значит, и качество работы самого руководителя. Именно это имел в виду Н. Канерс, когда сказал: "Если мне надо оценить качество работы руководителя, то в первую очередь меня интересуют не личные особенности его характера и даже не его профессиональная квалификация, а совсем другое. Я хочу знать только одно — как работают его подчиненные. Когда я вижу перед собой рядовых сотрудников, качество работы которых постоянно улучшается, то я понимаю, они работают под началом хорошего руководителя"¹.

Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок. Это называется генеральным делегированием — руководитель поручает сотруднику самостоятельно выполнить задачу

¹ Не повторить ошибок: *Практ. советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1988. — С. 135.*

(например, директор ЦБС дает задание заведующей филиалом организовать при библиотеке клуб любителей книги).

Делегирование может ограничиваться разовыми поручениями; при этом сама задача остается в функциональной сфере руководителя (например, поручение организовать научно-практическую конференцию по библиотечному маркетингу или посетить день открытых дверей в Российской государственной библиотеке).

Что дает делегирование полномочий, в чем его эффект? Оно создает условия для выработки и принятия лучших управленческих решений и эффективной их реализации. Это достигается за счет подготовки и принятия решений на более низких уровнях управленческой иерархии. Ясно, что делегируя полномочия по выполнению конкретной проблемы сектору или группе, где сосредоточены опыт и умение узких специалистов, концентрируется большая часть необходимой информации, лучше известно состояние дел, директор библиотеки добьется качественного решения в относительно короткие сроки. При подготовке решения на более высоких уровнях управления трудно учесть все обстоятельства, влияющие на качество и условия его выполнения. Эффективность же реализации решений при делегировании полномочий повышается потому, что выполняют их работники, несущие непосредственную и персональную ответственность за данный участок, а не за всю библиотеку в целом.

Делегирование полномочий очень много дает как руководителю, так и подчиненным. Оно благоприятствует формированию в коллективе атмосферы творческого труда. Библиотекарь, которому заведующий отделом делегирует определенные полномочия (провести день информации, подготовить семинар и т. п.), обретает самостоятельный участок и несет ответственность за него, что само по себе служит мобиливающим фактором. Будучи ориентирован на самостоятельные действия, работник склонен проявлять инициативу, а успешно выполненное задание, получает глубокое удовлетворение.

Еще одно преимущество делегирования в том, что это — одновременно процесс выявления и подготовки умелых руководителей. Каждый библиотекарь вместе с самостоятельностью приобретает реальную возможность проявить профессиональные и организаторские способности, приобрести определенные навыки, необходимые для руководства.

Что касается самого руководителя, то при делегировании полномочий он освобождается от рассмотрения и решения массы второсте-

пенных вопросов и выполнения большого числа рутинных операций. Сосредоточившись на основных, принципиальных направлениях, он сможет уделить большее внимание созданию оптимального социально-психологического климата в коллективе, что, в свою очередь, повысит его авторитет и влияние.

Таким образом, делегирование помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач; способствует использованию профессиональных знаний и опыта сотрудников; стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных; позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников, на удовлетворенность работой.

Что можно делегировать? У теоретиков нет ясности в этом вопросе. П.С. Биттель считает, что следует делегировать обязанности, права, ответственность. Доктор А. Секорд полагает, что могут быть делегированы ответственность и власть².

А. Фельзер утверждает, что следует делегировать обязанности и необходимые для их выполнения права, а ответственность передается не всегда³. Для примера рассмотрим две ситуации. 1. Директор централизованной системы поручает заведующей методическим отделом организовать школу библиотечного маркетинга, формулирует ее задачи и обязанности как руководителя этого мероприятия, наделяет необходимыми полномочиями. В данном случае директор делегирует часть своих обязанностей, прав и ответственности. Руководитель отдела несет теперь ответственность за реализацию школы маркетинга перед директором, за которым тоже сохраняется определенная доля ответственности как инициатора и организатора мероприятия.

2. Министерство своим приказом обязало директора библиотеки провести эксперимент по реорганизации методического отдела в отдел маркетинговых исследований и инноваций. Конкретное руководство директор возложил на заведующую методическим отделом, поставив перед ней соответствующие задачи и наделив ее необходимыми правами. Здесь ответственность делегирована быть не может. Заведующая несет ответственность перед директором, но ответственность директора перед министерством при этом несколько не уменьшается.

² Секорд А. Эффективное делегирование // Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991. — С. 134—138.

³ Секреты умелого руководителя / Там же. — С. 30—31.

Хотя вопросы делегирования полномочий требуют дифференцированного подхода в зависимости от конкретной ситуации, все же можно дать совет. В любом случае надо делегировать рутинную работу, частные проблемы, специализированную деятельность. В большинстве случаев необходим предварительный анализ возможности делегирования. Например, участвовать в межведомственном совещании, результатом которого должно стать подписание договора, целесообразно самому руководителю, а на таком же совещании по конкретной проблеме лучше присутствовать исполнителю. Нельзя делегировать такие функции, как установление целей, принятие решений по выработке основных направлений деятельности библиотеки, контроль результатов, руководство сотрудниками, задачи особой важности или высокой степени риска, необычайные, исключительные дела, актуальную, срочную работу, не оставляющую времени для объяснения и перепроверки, задачи строго доверительного характера.

Доктор А. Секорд распределяет все случаи делегирования полномочий по трем вариантам:

подчиненный может сделать данную работу лучше;

чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;

делегирование позволит руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться важными делами.

Понятно, что возможность делегирования зависит от состава подчиненных, уровня их подготовки. Чем квалифицированнее и самостоятельнее подбираемые руководителем кадры, тем шире он может применить делегирование. Поэтому необходимо воспитание и организационная подготовка кадровых резервов управления. Давно замечено: если руководство проявляет заинтересованность в росте сотрудника, его способности раскрываются более глубоко.

При делегировании полномочий важны четкие формулировки целей и задач подчиненного, ожидаемых результатов, форма их представления. От того, как подчиненный усвоит первоначальные указания, зависит, справится ли он с задачей. Существенный фактор делегирования — наличие постоянной обратной связи. Как замечает А.М. Омаров, "всякий творчески мыслящий руководитель не только расчетливо делегирует полномочия, но и делает все возможное, чтобы облегчить их реализацию, в том числе посредством свободного обмена

информацией между собой и подчиненными»⁴. Когда сотрудники систематически получают информацию о состоянии дел в библиотеке и результатах собственной деятельности, работа наполняется смыслом, расширяются масштабы взаимопонимания и сотрудничества, легче преодолеваются противоречия во взглядах, быстрее устраняются конфликтные ситуации.

Необходимые условия эффективного делегирования — строгая исполнительская дисциплина и контроль как рабочего процесса, так и результатов. Умело организованный контроль помогает своевременно предупреждать ошибки, выявлять и оперативно устранять неблагоприятные ситуации. В то же время контроль не должен превращаться в мелочную опеку, иначе теряется смысл делегирования.

Возникает резонный вопрос: если делегирование полномочий имеет такое большое значение, почему же тогда оно применяется столь ограниченно? Как правило, руководитель библиотеки взваливает на себя всю работу, превращая заместителей не в помощников, а в исполнителей разовых поручений. Редко бывает, что на совещании по конкретному вопросу у директора библиотеки присутствует не заведующий отделом, а реальный исполнитель. Ничего общего с делегированием не имеет и довольно распространенная ситуация, когда сотрудник вызывается к руководителю для получения срочного задания: "Бросьте все, чем вы занимались! Это поручение важнее". Такие "прорывы" только стопорят работу.

Причины ограничения в делегировании полномочий довольно многочисленны. В организационном аспекте затруднения связаны с централизованной структурой управления библиотек, когда, например, чрезмерные ограничения в праве подписи снижают ответственность непосредственного исполнителя, удлиняют сроки выполнения работ, затрудняют контроль. Сковывают возможности делегирования различного рода типовые должностные инструкции, типовые положения, столь распространенные в библиотеках и по сей день рассматриваемые как нечто незыблемое, не подлежащее пересмотру на местах.

Еще большим разнообразием отличаются психологические причины недостатков в делегировании. Многие руководители, особенно молодые, считают, что они должны быть в курсе всего, что делается в библиотеке, и убеждены, что легко справятся с возложенными обязанностями и без делегирования. Часть руководителей не верит в

⁴ Омаров А. М. Предприимчивость руководителя. — М.: Политиздат, 1990. — С. 230.

способности подчиненных справиться с тем или иным заданием, сомневается, что они могут выполнить его на должном уровне. Некоторые руководители, опасаясь вышестоящего руководства, бояться ответственности за ошибки, допущенные подчиненными, и тоже не делегируют полномочия.

Как правило, не делегирует полномочия руководитель, не уверенный в своих способностях и усматривающий в каждом подчиненном будущего кандидата на свою должность. И конечно, не будет делегировать полномочия руководитель, считающий, что при этом потеряется его авторитет.

Каждый из этих доводов не выдерживает критики, поскольку быть требовательным, ответственным, авторитетным не значит замыкать все вопросы на себя и всюду поспевать. Умелый руководитель старается окружить себя квалифицированными сотрудниками, ведь их успехи положительно скажутся на его авторитете. Он помнит о том, что его назначили не для выполнения работы за своих подчиненных, а для того, чтобы вместе с ними сделать ее лучше.

Вместе с авторами книги "Секреты умелого руководителя" подведем итоги. Чтобы делегирование полномочий быстрее и шире внедрялось в практику управления, необходимо:

стимулировать работников, принимающих в пределах своей компетенции дополнительные функции и готовых нести ответственность за их реализацию;

предоставить право руководителям подразделений и ответственным исполнителям в пределах их компетенции принимать решения и подписывать документы;

установить порядок, согласно которому вышестоящие звенья должны рассматривать документы по существу содержащихся в них вопросов, независимо от того, кто их подписал;

углубить изучение и усилить пропаганду метода делегирования полномочий в системе повышения квалификации руководителей и специалистов.