

УДК 65.011  
ББК 65.291.21  
У69

Редактор И. Голубева

# **Урбан М.**

У69      Успех чужими руками: Эффективное делегирование полномочий / Мария Урбан. — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 156 с.

ISBN 978-5-9614-1621-3

Менеджмент иногда называют искусством делать работу чужими руками. В значительной степени это так, ведь делегирование полномочий — распределение задач между отделами и сотрудниками отделов — одна из центральных концепций менеджмента. Но на практике передача подчиненным даже небольшой доли задач и функций руководителя часто вызывает затруднения. Начальники опасаются утратить власть, а сотрудники не хотят брать на себя ответственность.

Как же делегировать полномочия, не опасаясь за успех дела и не вызывая сопротивления сотрудников? Автор просто и доступно рассказывает о процессе делегирования, анализирует наиболее распространенные ошибки, дает советы и рекомендации.

Книга ориентирована на широкую аудиторию.

УДК 65.011  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru)*

ISBN 978-5-9614-1621-3

© Урбан М. А., 2007  
© ООО «Альпина Паблишер», 2012

# Содержание

Введение. ....	5
ГЛАВА 1. ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
ГЛАВА 2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ И ОТДЕЛА: «ЖЕСТКОЕ» ДЕЛЕГИРОВАНИЕ. ....	15
2.1. Распределение направлений деятельности между отделами. ....	15
2.2. Распределение работы между сотрудниками отдела .....	19
ГЛАВА 3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ СОТРУДНИКУ: «МЯГКОЕ» ДЕЛЕГИРОВАНИЕ .....	29
3.1. Определение круга постоянных задач сотрудника .....	29
3.2. Постановка временных задач сотруднику .....	41
ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ АСПЕКТЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ .....	67
4.1. Полномочия и ответственность в процессе делегирования. ....	67
4.2. Трехшаговый алгоритм делегирования задачи .....	70
4.3. Шаг первый — до передачи задачи .....	73
4.4. Шаг второй — во время передачи задачи. ....	81
4.5. Шаг третий — после передачи задачи. ....	106
Заключение .....	125
Список использованных источников .....	127

ПРИЛОЖЕНИЯ .....	129
Приложение 1 .....	129
Приложение 2 .....	137
Приложение 3 .....	141
Приложение 4 .....	145
Приложение 5 .....	147
Приложение 6 .....	148
Приложение 7 .....	149
Приложение 8 .....	154