

Муртазалиев Давуд Юсупович

Студент юридического факультета им. М. М. Сперанского

Института права и национальной безопасности

Российская академия народного хозяйства и

государственной службы при

президенте Российской Федерации

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Аннотация: Цель данной работы – анализ роли личности руководителя в организации и типы взаимоотношений на оси руководитель-подчиненный. Делегирование полномочий как организация рабочего процесса.

Ключевые слова: организационное поведение, делегирование полномочий.

Annotation: The purpose of this work is to analyze the role of the personality of the head in the organization and the types of relationships on the axis Manager-subordinate. Delegation of authority as an organization of working process.

Keywords: organizational behavior, delegation of authority.

Как гласит народная мудрость: рыба ищет, где глубже, человек – где лучше. Люди не уходят оттуда, где царит благоприятная обстановка. Мало кто стремится покинуть свою зону комфорта. И, пожалуй, определяющую роль в этой зоне играет рабочая среда, где человек проводит большую часть времени. А то, насколько нам на работе комфортно, за редким исключением, зависит от руководителя.

Именно непосредственный руководитель и является центральной фигурой в коллективе. У него ключевая роль в выборе вектора развития бизнеса, определении корпоративной этики, и, самое главное, - в выстраивании организационной структуры. Ведь именно от грамотного и эффективного распределения полномочий и рабочей нагрузки зависит организационное поведение и формирование успешной ролевой модели подчиненных. Делегирование полномочий – это определение для каждого сотрудника круга его обязанностей, задач и функций, которые требуется решать в рамках трудового процесса, а также ответственности за принятие тех или иных производственных

решений.

Считается, что умение грамотно и эффективно управлять процессами внутри собственной отрасли деятельности – это, по сути, проявление таланта. В этой связи крайне важно понимать, что только один руководитель, каким бы талантливым, ответственным высококвалифицированным он ни был, не может быть эффективным без команды единомышленников, ведь «короля делает свита». Точнее не сможет оставаться эффективным на долгое время. Поэтому грамотная и гибкая организация труда подчиненных станет профилактикой профессионального выгорания руководителя. И наоборот, неумело выстроенная и нелогичная организационная структура может привести к тому, что даже самые высококвалифицированные специалисты могут оказаться неэффективными и бесполезными, не понимающими, или еще хуже, нежелающими внести свой вклад в достижение целей и выполнения задач организации. Что приводит к потере доли рынка, и, как следствие, снижению прибыли.

Поэтому сегодня такое большое внимание уделяется обучению руководителя менеджменту организации. Расширение управленческих знаний в этом вопросе осуществляется посредством МВА или точечных коуч-сессий, в рамках которых развиваются основы правильной мотивации персонала. В том числе это точечная помощь подчиненным в освоении знаний и навыков, а также в достижении высокого профессионального уровня. Во-вторых, это расширение функций контроля сотрудников. То есть, предоставление большей свободы действий в принятии решений и организации собственного труда. Как правило, это предполагает повышение ответственности за результаты этого труда.

В-третьих, мудрый руководитель помогает подчиненному выбрать соответствующую ролевую модель, наиболее эффективную для выполнения возложенных на него задач. Ну и еще один фактор, определяющий организационное поведение, - это психологический и эмоциональный климат в коллективе.

Рассмотренные принципы относятся к идеальной модели делегирования функциональных полномочий от руководителя к подчиненным. Однако даже в самой устойчивой и эффективной модели нельзя исключать человеческий фактор.

Далеко не каждый руководитель имеет интеллектуальный потенциал для того, чтобы мудро и грамотно распределить нагрузку среди подчиненных, при этом оставив за собой лишь функции общего руководства, координацию и контроль.

Поэтому результат не будет достигнут тем руководителем, который решил выполнить всю работу вместо подчиненного. В основе принятия такого решения зачастую бывают мотивы наличия большего опыта, навыков и стратегического понимания в части решения производственных задач. Однако менеджер не учитывает, что он крадет собственное время, которое можно было бы уделить решению иных производственных и управленческих задач. Для бизнеса в целом выгоды могут быть масштабнее, если руководитель сконцентрируется на планировании и контроле.

Кроме того, подобная модель поведения руководителя не способствует принятию персоналом дополнительных полномочий и ответственности за их выполнение, как следствие, отсутствие мотивации к профессиональному росту и повышению квалификации.

В-третьих, концентрация на решении локальных задачах, на мой взгляд, способствует «замыливанию» глаза в результате погружения в повседневную работу. Руководитель перестает «видеть» общую картину, что затрудняет анализ текущей ситуации. Что приводит к тому, что руководитель оказывается не в состоянии определить долгосрочную перспективу развития бизнеса [2].

Случается, и такое, что нежелание делегировать полномочия связано с недоверием к подчиненным. На мой взгляд, это скорее проблема межличностных, а не профессиональных отношений. Такое недоверие обычно приводит к потере инициативности со стороны сотрудников, что в свою очередь, приведет к

усилению недоверия между подчиненным и руководителем.

Недоверие может быть связано и с тем, что ответственность за результат работы подчиненного несет руководитель. То есть, грубо говоря, руководитель может опасаться, что делегация полномочий может породить еще большие проблемы, решать которые придется ему.

Другая крайность, в которую бросаются недальновидные менеджеры, - это полное отсутствие контроля. А ведь тот, кто владеет информацией, сегодня владеет миром. Поэтому одновременно с делегированием полномочий необходимо разработать механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь от подчиненных помогает корректировать их действия и позволяет руководителю выявить и решить проблему на локальном уровне.

В свою очередь подчиненные корректируют свое поведение в зависимости от руководителя. Может случиться и такое, что руководитель на каком-то из этапов просто при всем желании не сможет делегировать полномочия подчиненным, которые осознанно или неосознанно будут блокировать этот процесс. Потому что в конечном счете в команде могут остаться сотрудники с невысоким уровнем притязаний, которым удобнее переложить ответственность на кого-то другого, нежели решать проблему самому [3].

Нельзя исключать как субъективные причины, тактику избегания подчиненным критики за совершенные ошибки или неуверенность в себе, так и объективные, такие как отсутствие информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания или неправильное распределение нагрузки. То есть, если человек понимает, что выполнить эту задачу невозможно, то он и пытаться не станет. Зачем пытаться выполнить невозможное.

Факт, что делегирование [1] часто оказывается безрезультатным, даже при общем признании важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия.

Некоторые препятствия глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Опасение за свое положение, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность, — вот главные примеры. А психологические проблемы, как известно, самые трудные.

У подчиненного меньше инструментов и рычагов влияния для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом.

Самый главный страх руководителя, - что после делегирования полномочий они потеряют свою значимость и вес.

Но все же менеджеры могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Если подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. После беглого изложения задач, подчиненный может не решиться на уточняющие вопросы из-за боязни выглядеть глупым или спешки приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут думать, что они одинаково понимают задачи и то, каким должен быть результат.

Принцип соответствия гласит, чтобы делегирование было эффективным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью. Руководитель должен делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность.

На деле же принцип соответствия очень часто нарушается, к примеру в случаях, когда на подчиненном возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее.

Таким образом, в результате проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие делегирования в рамках трудовых отношений представляет собой передачу полномочий подчиненным по решению производственных задач, которые в совокупности также принимают на себя ответственность за реализацию собственных управленческих решений.

2. Делегирование без передачи полной ответственности за совершенные действия не считается совершенным, а относится только к факту распределения обязанностей внутри организационных групп компании.

3. В рамках делегирования полномочия подразумевают определенное право по решению обозначенных задач с учетом возможности использования необходимого ресурсного потенциала организации. Переданные лицам, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.

4. Факт реализации полномочий имеет свои ограничения в соответствии с планами, процедурными регламентами, инструкциями, правилами и устными распоряжениями менеджеров, а также факторами внешней среды, например, государственным законодательством и социально-культурными ценностями. Пределы допустимых формальных полномочий часто нарушаются за счет властного авторитета и влияния неформальных организаций.

5. Результатом делегирования линейных полномочий является набор команд, передаваемых в логической последовательности.

6. Поддержание видов деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей, осуществляется за счет постановки аппаратных задач. Наиболее распространенными типам аппарата считаются консультативный, обслуживающий и личный.

7. Аппаратные или штабные полномочия основаны на принципе

использования персонала организации без нарушения принципа единоначалия. В их состав входят рекомендательные, параллельные и функциональные полномочия, а также обязательные согласования. В крупных организациях линейные руководители преимущественно обладают аппаратными полномочиями в ряде производственных вопросов, в то время как глава штабного аппарата реализует линейные полномочия в отношении самого организационного аппарата.

8. При рассмотрении процесса делегирования важно понимать норму управляемости, которая определяется по числу работников, подчиняющихся непосредственно рассматриваемому руководителю. Если данная норма не обеспечена профессиональными и личностными возможностями менеджера и не будет соответствующим образом ограничена, то это приведет к функциональной перегрузке руководителя и путанице в коммуникационном процессе. Потенциальная возможность снижения фактора путаницы в полномочиях может быть реализована за счет внедрения принципа единоначалия, когда персонал получает распоряжения непосредственно от руководителя и несет только перед ним личную ответственность.

9. В настоящее время эффективное делегирование в организациях затруднено из-за отсутствия компромисса в действиях руководителей и подчиненных.

10. Главное правило делегирования – это полное соответствие объема переданных полномочий и ответственности за принятые по ним решения. В реальной действительности это соответствие редко выполняется, поэтому зачастую делегирование бывает неэффективным.

Библиографический список:

1. Станкин М. Делегирование полномочий // Охрана труда и социальное страхование. - 2007. - №5.
2. Стасенков Ю.А. Организационное поведение: учебно-методическое

пособие по курсу. М., 2012.

3. Жуков Ю.М., Журавлев А.В. Павлова Е.Н. Технологии
командообразования. - М. Аспектпресс 2008.