

ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Сынбулатов Р.М.

магистрант,

Финансовый университет при Правительстве РФ,

Уфа, Россия

Аннотация

В современных условиях руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их очень много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены. Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он передает решение менее значительных проблем, необходимые для этого права и сопряженную с ними ответственность подчиненным, которые обладают необходимыми знаниями, опытом, и заинтересованы принять участие в управлении.

Ключевые слова: делегирование полномочий, менеджмент, управление персоналом, составляющие делегирования, управленческая деятельность

ADVANTAGES AND LIMITATIONS OF DELEGATIONS OF AUTHORITY

Synbulatov R.M.

graduate student,

Financial University under the government of the Russian Federation,

Ufa, Russia

Annotation

In modern conditions, the manager is not in a position to solve all the managerial problems that arise, even directly falling within the scope of his official duties, as there are a lot of them, they are diverse and specific, and his knowledge, experience and available time are limited. Therefore, while retaining the development of a strategy, control and general management, it transfers the solution of the less significant problems necessary for this right and the associated responsibility to subordinates who possess the necessary knowledge, experience, and are interested in taking part in management.

Keywords

Delegation of authority, management, human resource management, delegation components, administrative activity

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Полномочиями называют ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Задачи – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Таким образом, делегирование всегда ведет к увеличению моральной и физической нагрузки сотрудника. [1]

Одним из важнейших принципов системы делегирования полномочий является обязательность контроля работы сотрудника его непосредственным руководителем. В отличие от авторитарной системы управления, где распространен тотальный контроль, подразумевающий вмешательство руководителя во все процессы работы сотрудника и ассоциирующийся с недоверием, в гарцбургской модели управления основная задача контроля –

своевременно выявить возможные ошибки в деятельности сотрудника, предоставить ему обратную связь по итогам выполненной работы, дать возможность исправить ошибки и недостатки в работе, а также распространить «положительный опыт» в рамках компании. Как и в случае с ответственностью, контроль по своему содержанию разделяется на 2 вида: контроль за профессиональной деятельностью и контроль за управлением людьми. [2]

Важным преимуществом делегирования полномочий для руководителей является освобождение времени для решения более важных задач. Принятие самых важных решений ложится на плечи руководителя. Иногда необходимо время на обдумывание какого-то плана, новой концепции, выбора стратегии или анализа ситуации. В таком случае, естественно, менеджеру выгодно применить делегирование – передать часть полномочий подчиненному.

Получение важной задачи от руководителя играет большую роль в мотивации. Работник понимает свою ценность, чувствует ответственность и стремится как можно лучше выполнить работу и получить за это вознаграждение. Вознаграждением может быть похвала, премия, продвижение по службе в зависимости от того, как работник справится с задачей.

Делегирование позволяет проверить профессионализм подчиненного. Сотрудник может показать себя с новой стороны, проявить взаимодействие с командой. Это может выявить новые способности сотрудника, которые могут быть применены в другой сфере деятельности.

В процессе делегирования сотрудники могут получить несвойственные для него полномочия, возможно, ему придется наладить контакт с сотрудниками, с которыми он прежде не общался по деловым вопросам. В таком случае ему нужно проявить коммуникабельность и другие качества, чтобы наладить хорошие деловые отношения. Хорошие отношения на работе могут перейти также и в дружеские, что способствует повышению доверия в команде.

С другой стороны при делегировании полномочий возникают определенные ограничения.

Часто случается так, что руководитель может конкурировать со своими подчиненными. Подобную конкуренцию порождают собственные амбиции руководителя. Необходимо понимать, что руководитель — не рядовой сотрудник, он должен выполнять управленческие задачи, добиваться целей организации, а результат его работы складывается из результатов деятельности всех подчиненных.

Делегирование полномочий требует взвешенного подхода в случае передачи полномочий, требующих при реализации значительной доли творчества. [3]

Руководитель может действовать по принципу «я это сделаю лучше, чем кто-то другой». Нежелание делегировать полномочия оправдывается тем, что руководитель должен быть уверен в качестве выполняемой работы. В основе такого поведения лежит стремление к перфекционизму. Однако подобная политика может отучить подчиненных от самостоятельности, инициативности и исполнительности, и руководитель должен это осознавать. Повысить качество выполняемой работы поможет четкая постановка задачи и подробное разъяснение работнику его действий в ходе выполнения поручения.

Метод работы по принципу «делай как я» часто наблюдается у недавно назначенных руководителей. Руководитель, недавно приступивший к исполнению новой роли, считает, что он должен подавать пример хорошей работы всем подчиненным. Поэтому он всегда первым появляется в офисе, пунктуально соблюдает время перерывов, последним покидает фирму. Подчиненные даже не мечтают добиться таких же результатов, как он. Этим руководитель отбивает у подчиненных стремление к повышению производительности: образ начальника постоянно довлеет над ними. Делегирование при этом явно не на должном уровне (это так называемое

«пренебрежительное» делегирование). В такой ситуации ставка делается на бессознательное подражание. [4]

Руководитель может не доверять некоторым подчиненным. Это может быть вызвано негативным опытом работы с конкретным сотрудником в прошлом. Важную роль играют и индивидуальные особенности руководителя, которому необходимо осуществить правильную оценку каждого работника и коллектива в целом. Эта оценка позволит с определенной вероятностью прогнозировать действия подчиненного и эффективно мотивировать его.

Аналогично ситуации недоверия к подчиненным боязнь риска может быть вызвана личностными особенностями самого руководителя. Помимо этого, причиной может быть неправильный выбор методов, форм и средств контроля над подчиненными.

У руководителя могут отсутствовать навыки делегирования по тем или иным причинам. Существует определенный набор управленческих знаний, умений и навыков, необходимых руководителю для успешного выполнения своей деятельности.

Руководитель может проводить подготовительную работу с тем, чтобы подчиненные могли наилучшим образом выполнить свои задания. Он постоянно занят улаживанием мелких недоразумений.

Процесс делегирования полномочий должен быть двусторонним, следовательно, проблемы могут возникать не только у руководства, но и у подчиненных.

Одной из таких проблем является нежелание браться за «чужую» работу. Некоторые сотрудники предпочитают выполнять рутинную, однообразную работу из дня в день. Смена деятельности для них сопряжена со стрессом. Кроме того, не все обладают креативностью или способностью быстро приспособиться к новой должности и новым условиям. Поэтому делегировать полномочия нужно разумно. Необходимо оценить справится ли работник с новыми полномочиями. Быть может, ему

лучше заниматься привычным для него делом. Также данная ситуация может возникнуть если сотрудники не знакомы с кругом своих обязанностей, не понимают, что сулит им выполнение дополнительной работы, у них отсутствует мотивация.

Сотрудники могут испытывать боязнь допустить ошибки. Ее испытывают прежде всего те сотрудники, которые привыкли выполнять работу на самом высоком уровне. Преодолеть этот страх помогут четкие, ясные критерии оценки работы персонала. Нужно донести до сотрудников мысль о том, что лучше пытаться что-то сделать, пусть даже совершая ошибки, чем сидеть сложа руки. Таких сотрудников нужно поощрять, хвалить за инициативность.

Подчиненные в некоторых случаях боятся критики. Как правило, такой страх уходит корнями в прошлый негативный опыт человека. Руководитель должен знать и уметь применять приемы эффективной критики. Он совершает ошибку, когда критикует сотрудника жестко и резко. Необходимо разъяснить работнику, что именно ему нужно развить или исправить в себе, и при этом сохранить (а по возможности и повысить) его мотивацию. Критика должна быть конкретной, направленной только на позитивные изменения в будущем. Критикуя, нужно отметить положительные качества работника, дать ему возможность высказаться по поводу сложившейся ситуации. Главное правило: можно критиковать только действия, но не самого человека.

Подчиненные могут попытаться уйти от ответственности. Суть данной проблемы выражают фразы типа «это не я», «я ни при чем». Нужно попытаться понять, чем вызвано такое поведение человека. Если это устойчивая и уже сложившаяся модель, легче с ним попроситься.

Таким образом, анализ преимуществ и ограничений делегирования полномочий позволяет сделать выводы о том, что оно может применяться в следующих случаях:

1. Когда работа может быть выполнена сотрудником с меньшей оплатой труда.

2. В случае если руководителю не хватает знаний, умений или опыта для квалифицированного выполнения задачи.
3. Для проведения рутинных мероприятий.
4. Выполняемое задание может способствовать профессиональному росту сотрудника.

Библиографический список:

1. Молчанова Н.С. Проблема делегирования полномочий в организации // Научный вестник МГТУ ГА. – 2006, – №110.
2. Календжян С.О., Гумилевская О.В. Корпоративное управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе // Российский внешнеэкономический вестник. – 2014. – № 5.
3. Брусенцова Л.С., Марваров Д.И. Творчество в структуре профессиональной деятельности руководителей // В сборнике Проблемы внедрения результатов инновационных разработок: Аэтерна, 2016. – с. 104-107
4. Халдеева З.А. Делегирование полномочий как способ инвестирования в экономическое развитие организации // Вестник КГФЭИ. –2010, – 3(20).