Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО «Кемеровский Государственный Университет»

Экономический факультет

Кафедра экономики и управления на предприятии

Реферат

На тему

Проблемы разделения и кооперации труда руководителя

(тема №4 семинарских занятий)

Выполнил: студентка группы Э-041

Шелковникова Анна Валентиновна

Научный руководитель: к.э.н., доцент

Товкач Альбина Васильевна

Кемерово, 2008г.

Содержание

1. Принцип иерархии в организационной структуре управления
2. Проблема разделения труда руководителей и специалистов
3. О возможных решениях разделения труда руководителей и специалистов
4. Делегирование полномочий как средство разграничения функций руководителя и подчиненных
	1. Сущность и значение делегирования полномочий
	2. Делегирование ответственности и делегирование власти
	3. Основные условия, повышающие эффективность делегирования
	4. Анализ функций руководителя с точки зрения желательности делегирования
	5. Ошибки при делегировании
	6. Обратное делегирование
	7. Оптимальный алгоритм делегирования

Заключение

Список литературы

1. Принцип иерархии в организационной структуре управления

Принято выделять следующие организационные структуры управления:

1. Простая (характерна для малых предприятий)
2. Линейно-функциональная (характерна для средних предприятий)
3. Дивизионная (характерна для крупных предприятий)
4. Проектная или матричная (характерна для инновационных предприятий)

Рассмотрим суть принципа управления в линейно-функциональной структуре.

В рамках обсуждаемой структуры одновременно существуют две группы руководителей: линейные и функциональные (специалисты). Линейные руководители осуществляют оперативное управление соответствующими подразделениями, функциональные руководители возглавляют службы аппарата управления.

Функциональные службы должны оказывать помощь линейным руководителям, знакомить их с новыми методами, давать консультации и рекомендации. Принимать решения имеют право только представители линейной администрации.

Смысл этого разграничения состоит в том, чтобы максимально точно определить линии подчинения и повысить ответственность линейных руководителей. Этот принцип позволяет упорядочить управления предприятием, хотя отношения между линейными и функциональными руководителями не всегда складываются гладко.

Стандартная пирамидальная организационная структура большинства компаний была хорошо приспособлена к условиям быстро растущих рынков, ибо способствовала увеличению их масштабов. Когда компании требовался рост, она могла пополнить состав низших ступеней пирамиды новыми кадрами.

2. Проблема разделения труда руководителей и специалистов

Сейчас имеет место следующая фундаментальная проблема. С одной стороны, разделение труда руководителей и специалистов - непрерывный и развивающийся процесс, повышающий производительность их труда. «Отменить» разделение труда невозможно. Углубление разделения труда происходило вчера, идёт сегодня, будет идти завтра. Это - объективная закономерность. С другой стороны, разделение труда усложняет координацию деятельности руководителей и специалистов, зачастую сводя на нет преимущества специализации работников и функциональных подразделений предприятия. Следовательно, проблема заключается в конфликте специализации и координации.

Данная проблема постоянно проявляется. Нет ни одного предприятия в мире, менеджеры которого были бы довольны своей организационной структурой. Именно поэтому многие консультанты, специалисты, учёные постоянно ищут способы совершенствования структуры управления, т.е. схемы эффективной организации управленческой деятельности (как формировать задания исполнителям, как контролировать ход их выполнения). По сути дела, все они ищут способ решения названной нами проблемы, а именно - проблемы конфликта между специализацией и координацией.

Вот как об этом пишут М. Хаммер и Дж. Чампи: «Сегодня фрагментированные организации демонстрируют ужасающую отрицательную экономию на масштабах: эффект, прямо противоположный тому, который наблюдал Адам Смит. Эта отрицательная экономия проявляется в росте не прямых затрат на рабочую силу, а накладных расходов. Если, например, организация производит 100 единиц продукции в час, а каждый рабочий изготовляет при этом 10 ее единиц, то компании требуется 11 человек: 10 рабочих и 1 контролирующий их младший менеджер. Но если спрос на продукцию компании возрастет в десять раз, до 1000 единиц продукции в час, то компании потребуется в десять раз больше рабочих плюс один менеджер на каждые десять новых рабочих. В целом потребуется примерно 196 человек: 100 рабочих, 10 младших менеджеров, 1 управляющий, 3 его помощника, 18 человек в отделе человеческих ресурсов, 19 - в отделе долгосрочного планирования, 22 - в отделе аудита и контроля, 23 - во вспомогательных и экспедиторских службах».

Далее они пишут: «Эта отрицательная экономия на масштабе - не просто следствие бюрократического разрастания. Это, скорее, следствие того, что мы называем "школой организационного управления имени Шалтая-Болтая". Компании разбивают естественный процесс, как, например, выполнение заказов, на множество мелких элементов - индивидуальных заданий, которые выполняют люди из разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать "всю королевскую конницу и всю королевскую рать", чтобы снова собрать фрагментированный процесс воедино. У этой королевской конницы и королевской рати" есть конкретные должности в штатном расписании компании: аудитор, экспедитор, контролер, связной, младший менеджер, управляющий, вице-президент. Они всего лишь клей, скрепляющий тех, кто делает реальную работу: проверяет кредиты, берет со склада заказанную продукцию, доставляет товар. Во многих компаниях прямые затраты на рабочую силу могут снижаться, но накладные расходы неизбежно растут.

Иными словами, большинство компаний платят больше за "клей", чем за саму работу, а это - лучшее средство для того, чтобы оказаться в беде».

Разработанная нами иллюстрация обсуждаемой проблемы представлена на рисунке, где в координатах «численность руководителей» - «издержки» показана «цена» разделения труда на предприятии.

Содержание аппарата управления (руководителей и специалистов предприятия) требует затрат. Поэтому сокращение численности аппарата управления означает снижение издержек, что эквивалентно получению дополнительной прибыли. Однако чрезмерное сокращение численности аппарата может быть причиной сбоев в деятельности предприятия (невыполнение планов производства и реализации продукции), что влечет за собой убытки, связанные с потерей рынка, со штрафными санкциями, с сокращением производства.

Получается, что численность аппарата, с одной стороны, должна быть минимальной, а с другой - достаточно большой (недостаток менеджеров не должен стать причиной сбоев в производстве и реализации продукции). Как же найти компромисс между этими двумя противоположными требованиями к численности аппарата управления? Ответ может быть найден из графика.

Зависимость издержек от численности аппарата управления

Наличие квалифицированных руководителей и специалистов дает предприятию несомненные выгоды, но и требует определенных издержек. Компромисс между выгодами и издержками достигается в точке оптимума. Этой точке соответствует минимальный уровень совокупных издержек, связанных с численностью аппарата управления. При минимальном уровне совокупных издержек численность аппарата можно считать оптимальной.

Принцип минимизации совокупных «выгод-издержек», зависящих от численности аппарата, может быть положен в основу методов оптимального планирования численности руководителей и специалистов предприятия. Однако практическая реализация этих методов связана с большими трудностями. Трудности вызваны, в частности, необходимостью записать в математическом виде зависимость многих разнообразных выгод и издержек от численности аппарата. Без такой математической записи нельзя построить графики, представленные на рисунке, и, следовательно, нельзя найти оптимальное решение задачи планирования численности аппарата. Но и без решения задачи оптимизации эти графики имеют большое значение: подобно кривым спроса и предложения (которые не используются для расчёта реальных цен равновесия), данные графики можно использовать для исследования общих вопросов разделения труда на уровне предприятия, проблем построения организационной структуры управления и т. д.

Проблема разделения труда усложняется тем, что пунктирная кривая «потери от дефектов кооперации» может иметь иную форму, чем это показано на рисунке. С ростом численности аппарата потери предприятия могут не сокращаться, а возрастать. Именно на это указывают М. Хаммер и Дж. Чампи в приведенной выше цитате. Это и есть настоящая проблема, связанная с реализацией принципа разделения труда руководителей и специалистов, вынесенная в заголовок статьи. Именно эту проблему в течение многих лет пытаются решить и учёные и практики.

3. О возможности решения проблем разделения труда на предприятии

Решение данной проблемы ищут в двух направлениях:

* совершенствование иерархических структур (т.е. лучшая реализация принципа разделения труда);
* «революционный» реинжениринг бизнеса (т.е. отказ от иерархических структур).

Вот как характеризует первое направление работ известный авторитет в области теории менеджмента Питер Друкер:

«Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Есть просто разные виды структур, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Стало очевидным, что организационная структура - не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. При всем том существуют кое какие "принципы" организации.

Принцип первый: организация, несомненно, должка быть прозрачной. Служащие должны знать и понимать структуру учреждения, в котором работают. Это утверждение звучит банально, и тем не менее сплошь и рядом самым, серьезным образом нарушается во многих учреждениях.

Второй принцип: в организации обязательно должно быть лицо, принимающее конечное решение в сфере своей компетенции. И должен быть кто-то, кто берет на себя руководство в кризисной ситуации. Не забудем и еще об одном: объем власти должен быть соразмерен объему ответственности.

Третий важный принцип гласит: каждый работающий должен иметь только одного "хозяина". Со времен римского права до нас дошла поговорка о том, что раб, у которого три хозяина, - уже не раб, а свободный человек. Согласно очень древнему правилу человеческих отношений, никто не должен "служить двум господам", а наличие нескольких начальников - это и есть "работа на нескольких господ" (в этом, кстати, и кроется причина больших сложностей в работе столь популярных ныне "комплексных бригад": у каждого из ее членов два начальника - начальник-специалист, например, заведующий конструкторским отделом, и начальник-администратор). Существует еще один важный структурный принцип: количество уровней должно быть минимальным; другими словами, организация должна быть как можно более "плоской", - хотя бы потому, что, согласно теории информации, "каждое дополнительное звено удваивает помехи и вдвое снижает ценность сообщения".

Но все эти принципы не указывают, что надо делать. Они только подсказывают, чего следует избегать. Они не говорят, какой вид организации оптимален для данного конкретного случая. Эти принципы можно сравнить с теми, которыми руководствуется в своей работе архитектор: они не диктуют, какое здание строить, а только обозначают ограничения. Принципы построения организационной структуры выполняют примерно ту же функцию.

Еще одно существенное дополнение: каждый отдельный работник должен иметь возможность работать одновременно в различных структурах организации. Одно задание он выполняет в составе коллектива, другое - параллельно первому - в составе руководящего или контролирующего органа. Работник, который является "боссом" в своем подразделении, может выступать в роли "партнера" в союзе, объединении и пр. Организационные структуры должны стать частью инструментария менеджера».

По вопросам совершенствования иерархических структур написано множество работ. Предложена типология таких структур, исследованы вопросы соответствия того или иного типа структуры этапу эволюции компании (по этому поводу, как правило, развиваются идеи, сформулированные Л. Грейнером), разработаны методики проектирования организационных структур. Но прав П. Друкер: экономическая наука не даёт ответа на вопрос о том, как надо проектировать эффективную структуру управления. Разработаны лишь общие принципы и рамки выполнения такого проекта.

Второе направление работ по решению проблемы разделения труда на предприятии представлено в виде концепции «реинжениринга бизнес-процессов». Эта концепция появилась в США в 90-е годы XX века, представляет собой (по утверждению авторов) метод революционного преобразования деятельности предприятия. Её идеологи - М. Хаммер и Дж. Чампи выразили сущность реинжениринга следующими словами:

«Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость/услуги, качество, темпы».

Вот как М. Хаммер и Дж. Чампи обосновывают свою позицию: «В течение двухсот лет люди образовывали и развивали компании на основе выдающегося открытия Адама Смита: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые операции. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, корпорации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции этих операций в единые бизнес-процессы».

И далее: «Реинжениринг бизнеса означает начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленной за два столетия мудрости промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжениринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования - департаменты, отделения, группы и т. д. - утрачивают свое значение. Они становятся артефактами из прошлой эпохи. В реинжениринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом опроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. То, как люди и компании действовали вчера, для реинжениринга бизнеса не имеет значения».

И ещё: «При реинжениринге процесса происходит эволюция трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на задачу к более многомерным. Люди, которые раньше действовали в соответствии с инструкциями, теперь сами выбирают из имеющихся альтернатив и принимают решения. Исчезает конвейерный принцип организации работы. Теряется смысл существования функциональных отделов. Менеджеры перестают выступать в качестве надсмотрщиков и становятся своеобразными тренерами. Работников больше волнуют нужды клиентов, чем начальников. В соответствии с новыми стимулами изменяются отношения и ценности. Фактически каждый аспект организации претерпевает трансформацию, после чего часто становится неузнаваемым.

Компании, проводящие реинжениринг, по существу воссоединяют мелкие элементы работы, на которые ее много лет назад разбили Адам Смит и Генри Форд. После реструктуризации работы процессные команды - группы людей, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком, - оказываются логичным способом организации людей, выполняющих работу. В процессных командах нет представителей всех функциональных отделов. Процессные команды, скорее, замещают старую, состоящую из отделов структуру управления. Иначе говоря, процессная команда -это организационная единица, которая естественным образом складывается для выполнения целиком некоторых работ (процесса)».

После выхода книги М. Хаммера и Дж. Чампи прошло более 15 лет. Революции в организационных структурах предприятий не произошло. Хотя зажигательный пафос авторов концепции реинжениринга оказал большое влияние на учёных и специалистов. Во всём мире прошли мириады тренингов и семинаров. Выпущено большое количество книг и статей. На многих предприятиях появились тома описаний бизнес-процессов. На страницах журналов и в Интернете развёрнута полемика на эту тему. Компании США потратили более 70 млрд. долл. на реинжениринговые проекты. Да и сами авторы пишут:

«К сожалению, несмотря на описанные в предыдущих главах успехи в проведении реинжениринга ряда компаний, многие другие, начав реинжениринг, не преуспели в нем. Они прекратили свои усилия, оставшись почти там же, откуда начали, не осуществив никаких значительных перемен, не достигнув никаких крупных улучшений в экономических показателях и усилив цинизм работников еще одной неэффективной программой совершенствования бизнеса. По нашей оценке, не добиваются существенных результатов, на которые рассчитывают, от 50 до 70% начинающих реинжениринг организаций».

Хочется сказать: «Комментарии излишни». Однако считаем, что дать оценку этому факту необходимо. Обратимся за помощью к признанному авторитету в науке о менеджменте П. Друкеру. Вот его мнение, приведенное в книге «Задачи менеджмента в 21 веке»: «Сейчас много говорят о "конце иерархии", Это просто чушь. В любой организации должен существовать непререкаемый авторитет, "босс", -тот, кто принимает окончательное решение и которому беспрекословно подчиняются остальные сотрудники. В ситуации повышенного риска, - а с такой ситуацией рано или поздно сталкивается любая организация, - от четкого руководства зависит само существование организации. Когда на корабле пожар, капитан не созывает собрание, а отдает приказы. И во имя спасения корабля каждый должен подчиняться приказам и точно знать, куда бежать и что делать, причем все это без препирательств и рассуждений о степени своего участия. "Иерархия" и ее абсолютное признание каждым членом организации - единственная надежда на спасение в кризисной ситуации».

Прежде чем предложить наш подход к решению проблемы разделения и координации труда руководителей и специалистов на уровне предприятия, сформулируем несколько утверждений.

* Проблему координации специализированных видов деятельности может решить или рынок, или иерархия (план)
* Опыт показал, что принцип иерархии не мог решить проблему кооперации специализированных производств в плановой экономике.
* Сейчас разделение труда в масштабах страны непрерывно углубляется. Это главный фактор роста производительности общественного труда. Растёт сервисная экономика. Развивается аутсорсинг. Возникает контрактное (сборочное) производство. Даже управление группами предприятий превращается в самостоятельный бизнес. При этом проблему координации всё увеличивающегося числа дробных бизнесов решает рынок.
* Иерархия - лучший способ управления на небольших предприятиях. На больших предприятиях иерархия (бюрократизм) становится причиной потери эффективности управления. Именно поэтому при росте масштабов и диверсификации производства надо отказываться от линейно-функциональной структуры в пользу дивизиональной организационной структуры, поскольку в дивизионах хорошо работает иерархия. А сотрудничают дивизионы в рамках крупной компании по рыночным правилам. Получается, что здесь используются преимущества и иерархии (плана), и рынка.
* Координация на основе иерархии предпочтительнее координации на основе рынка. Так как иерархия даёт экономию на масштабе и на трансакциях. Плюс иерархия надёжнее (нет центробежных сил). Отсюда следует, что уходить от функциональной к дивизиональной структуре надо как можно позже. Сначала надо попытаться «выжать» всё из иерархии.

Если сформулированные положения верны, то задача повышения эффективности управления предприятием заключается в повышении продуктивности работы руководителей и специалистов предприятия. С тем, чтобы левая часть кривой «Потери (издержки) из-за дефектов координации» на рисунке была бы как можно более круто падающей. Тогда точка эффективной иерархии (точка оптимальной численности аппарата управления) была бы максимально смещена по оси абсцисс влево. Когда меньшим числом руководителей и специалистов предприятия в рамках иерархии можно было бы обеспечивать без потерь координацию более масштабного производства.

4. Делегирование полномочий как средство разграничение полномочий между руководителем и специалистами

4.1 Сущность и значение делегирования полномочий

Как уже было сказано, одним из мощных факторов повышения эффективности труда руководителя-менеджера и рационального использования им своего времени является делегирование полномочий. Руководство и делегирование - синонимы. Кто не умеет пользоваться методами делегирования - не настоящий руководитель. Пока он не научится делать работу руками других, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

В инструкции фирмы «Дженерал моторс» сказано: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни».

Делегирование - для многих по-прежнему избавление от «лишней» работы. Управляющие часто воспринимают это именно так. При этом, если у них развита чувствительность, они испытывают что-то похожее на стыд. Кроме того, отказом от делегирования руководители часто скрывают желание уйти от выполнения более трудных управленческих функций. Бывает, что ими руководит страх того, что подчиненные просто превзойдут руководителя. Это свойственно слабым людям, при этом отдающим себе отчет в ограниченности своих возможностей. Но можно ли допустить положение при котором подчиненные постоянно «задавлены» руководителем? Ведь из подчиненных вырастают будущие руководители. Поэтому современный менеджер должен так влиять на потенциального преемника, чтобы тот стал лучшим руководителем, чем его предшественник. Отход от этого принципа – регресс. Подчиненный не только может, но и должен выполнять какие-то виды работ лучше своего руководителя. А иначе зачем его вообще взяли на эту работу? Многие люди дорастают до ответственности, когда ее получают. Сотрудникам надо доверять. Англичане говорят: «Породистые лошади на длинном поводке».

Однако исполнители нередко считают так: навязываемая им работа просто увеличивает нагрузку да еще за ту же зарплату. А кому это нравится?

Делегирование под таким знаком не может привести к положительным результатам. В чем же заключаются трудности правильного делегирования, которое можно считать безусловно главенствующим инструментом повышения эффективности руководства?

Каждый руководитель – это специалист в какой-то отрасли знаний. Но, продвигаясь по служебной лестнице, он неизбежно «раздваивается» – либо по-прежнему специалист, либо уже руководитель. Попытка совместить эти два качества неизбежно приведет к поражению в обеих сферах. Считается даже, что хорошему менеджеру, владеющему современными методами руководства, вообще нет необходимости обладать специальными познаниями о том, чем он управляет.

Исторически у нас повелось, что генеральный конструктор, например, самолетов, ракет, кораблей и т.п., - это главный человек в организации, ее руководитель. Чисто по-человечески это вполне понятно. Генеральный - творец, поэтому кто как не он должен возглавить создание нового детища. И пока речь идет о разработке простых моделей коллективом в 10-20 человек, проблем не возникает. Когда же в создание современной техники стали вовлекать сотни тысяч людей, на первое место вышли организаторские функции. На Западе авиастроительные компании давным-давно возглавили профессиональные менеджеры, у нас же остались генеральные.

Вот и получается, что как только генеральный становится в большей степени менеджером, его начинают «давить» коллеги. А «чистый» конструктор во главе производства - это верный путь к созданию удивительной, но никому не нужной техники.

В Великобритании считается, что «специалисты» мало подходят к административной работе. В профессиональном управлении особо ценятся те, кого называют «дженералистами». Сегодня там лишь незначительное число министров являются специалистами в технологиях тех отраслей, которыми руководят. Но они содержат штат консультантов - должностных лиц, которые призваны трансформировать мнения экспертов в предложения и проекты, понятные министру.

Между тем в американском государственном менеджменте считается, что сегодня ситуация настолько усложнилась, что «дженералисты» уже не справляются с возросшим объемом задач, и большая доля времени экспертов уходит на то, чтобы изложить для них проблему в доступной форме.

Еще раз убеждаемся, что в менеджменте нет единственного правильного ответа!

 Делегирование - это всегда:

* постановка цели перед кем-то и одновременно
* предоставление ему средств для ее достижения при
* ответственности за получение качественных результатов.

Цель же может указать тот, кто знает эту цель и умеет ее формулировать. Только при этих условиях возможно делегирование задач сотрудникам. Естественно, не зная, чего хочешь, никогда не попросишь о помощи.

 Вызывается сотрудник для получения срочного задания. «Бросьте все, чем Вы занимаетесь! Это поручение важнее. И поторопитесь, я жду!» Такое происходит часто, но не имеет ничего общего с делегированием.

Гораздо разумнее уже при распределении общей задачи решить в принципе, кто за что в длительной перспективе отвечает, и в какие сроки должны быть разрешены те или иные частные задачи с тем, чтобы не замедлять решения общей задачи.

Преимущества делегирования:

* Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов.
* Делегирование является целенаправленной формой повышения управленческой квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта.
* Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на своих участках работы, а это способствует раскрытию их способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

Конечный результат делегирования – воспитание «победителя». Дальше он сам «поведет мяч». Победитель – это тот, кто «держит удар», кто может и после сильного удара встать и вновь обрести форму. Вспомним генерала А.Лебедя: «Упал - отжался». Жизнь полна парадоксов: тот, кто перебивался в вузах на тройках, за деньги сдавал зачеты и экзамены, выполнял курсовые работы руками неимущих, но «головастых» студентов, часто в жизни преуспевает. А окончивших учебу с красным дипломом (отличники психологически гораздо ранимее троечников), можно встретить в штанах с заплатами. Теория и практика часто бывают далеки друг от друга.

Основной залог воспитания победителя - постоянно «подлавливать» воспитуемого на его успехах, удачах, пусть даже небольших, сперва хотя бы на приблизительно правильных поступках, и затем постепенно подводить его к тому поведению, которое вы от него ожидаете. Эффективные сотрудники имеют «ресурс успеха», а он формируется в то время, когда вы отмечаете каждое его достижение. Это, как очевидно, существенно расходится с практикой советско-российской педагогики. Мы воспитываем перестраховщиков.

Как правило, победитель окружает себя другими победителями. Он просто не нуждается в подхалимах. Он знает, что одержит побед больше и пойдет дальше, имея сотрудников, которые не только в состоянии не отставать от него, но могут его кое-чему научить.

Вот что пишут историки о Наполеоне Бонапарте: «Бонапарту действительно удалось создать такое правительство, такое государственное, политическое, военное руководство, которое силой и богатством талантов затмевало любое другое из современных ему правительств. Когда говорят о гениальности Наполеона, о его поразительном чудодейственном даре, нередко забывают о том, что Бонапарт был не один, что он лишь первый среди множества ярких талантов, что он шел вместе с могучей, почти неодолимой когортой людей выдающегося ума, таланта и силы. Если угодно, гениальность Наполеона прежде всего проявилась в отчетливом понимании того, что истинно великое может быть совершено усилиями не одного человека, а всех разбуженных талантов страны, раскрывших и приумноживших свои дарования в осуществлении большой цели». В том деле, в котором Бонапарт был как рыба в воде, в военном деле, в руководстве войсками, он сумел объединить вокруг себя массу талантов; такого созвездия одаренных людей, подобного которому история Франции не знала ни раньше, ни позже.

4.2. Делегирование ответственности и делегирование власти

Делегируются фактически две вещи – ответственность и власть. Методы делегирования примерно одни и те же, а вот последствия далеко не одинаковы.

Когда вы делегируете ответственность за выполнение какой-то работы, ваша ответственность от этого не уменьшается. Ваши начальники ожидают выполнения этой работы не от вашего подчиненного, а от вас лично, как руководителя данного подразделения. Поэтому, если работа не будет сделана или будет сделана плохо, - наказание понесете именно вы. Иными словами, делегирование - это процесс разделения ответственности с подчиненными. Освободить управляющего от ответственности может только его собственный руководитель.

Совсем другое дело – делегирование власти. Когда подчиненному предоставляется власть (а никто не примет на себя ответственности за выполнение какой-то работы, не получив прав, необходимых для этого), то ваша власть, как его руководителя, при этом уменьшается и вы тем самым даете ему право делать ошибки, ответственность за которые будете нести, в первую очередь вы. Это неизбежно и забывать об этом нельзя. Вы делегируете подчиненному право совершать ошибки от вашего имени.

«Нет подходящих кадров». Эти слова можно услышать довольно часто. Однако жалобу на отсутствие кадров можно услышать и тогда, когда персонал налицо. «И что же мне с ними делать?» вздыхает какой-нибудь руководитель отдела. Ответ: «Работать!»

Даже слабо подготовленным сотрудникам можно постепенно поручать сначала мелкие, а потом все более крупные задачи. Конечно, требуется соответствующий инструктаж и внимание к их первым шагам. Давно замечено: если в прогрессе человека есть заинтересованность, его умение растет. Тот же, кто в сотрудниках видит лишь «ослов», превращает их в «ослов». Он сам воспитывает их упрямство и тупость.

Часто же ссылка на нехватку квалифицированных кадров - прямое оскорбление сотрудников. Можно услышать: «Да нас просто не допускают до интересных задач!» Так вести себя с подчиненными, значит сводить их потенции до нуля.

Тот, кто не дает своим сотрудникам заниматься решением интересных задач, как правило, боится за свой авторитет. Он считает недопустимым, если его работу выполнит менее квалифицированный и менее оплачиваемый работник. Более того, отказываясь от делегирования, он тем самым стремится подчеркнуть свою роль. «Тогда я сделаю сам». Эти слова срывались почти у каждого из нас(например, по отношению к нашим маленьким детям). Действительно, любое делегирование задач вначале требует большего времени, чем «собственное исполнение». Делегирование обязывает давать подробные указания, внимательно наблюдать за выполнением, терпеливо корректировать. Если задача решается сотрудниками впервые, вероятны ошибки. Необходим тщательный контроль. Впоследствии контроль можно ослабить.

Отказ от делегирования проявляет слабости в управлении, которые в свою очередь также вызваны такими же недостатками, но уже на более высоких этажах иерархии управляющих, где нижестоящим управляющим не объясняли, в чем состоят их действительные задачи. А эти задачи - руководство и управление, бесспорно, включают и формирование кадрового резерва.

4.3 Основные условия, повышающие эффективность делегирования

Основными условиями, повышающими эффективность делегирования являются:

1. Диапазон контроля. Это то же, что и норма управляемости. Существует оптимальное число работников, непосредственно подчиненных данному руководителю и предел того объема работ и числа подчиненных, которыми может эффективно управлять один человек. Это зависит от функций подчиненных, способностей руководителя, способностей работников, типа и темпа работы, территориального размещения, мотиваций работников, важности работы и т.п.

2. Соответствие прав и обязанностей. Объему делегированных обязанностей должен соответствовать объем делегированных прав. Слишком большие обязанности при малых правах – очень частая ошибка. Признаком хорошего баланса ответственности, прав и компетенции работника является минимум его обращений к своему руководству: он знает, как и что делать, и его прав для этого хватает.

3. Передача власти на наиболее низкий уровень, на котором задача может быть эффективно решена.

4. Отчетность по отклонениям. Немедленно руководителю следует докладывать только об отклонениях от траектории. В штатной ситуации необходимость в инициативе доклада отпадает.

Не следует поручать подчиненному часть или отдельные куски задания. Лучше возложить на него полную ответственность за целое дело. Это может быть небольшое дело, но включающее все три стадии – подготовку, производство и распространение результатов.

На Западе вообще считается хорошим тоном, когда руководитель готовит себе преемника. В этом случае он безбоязненно болеет, уходит в отпуск или по другим причинам оставляет организацию. Он спокоен – руководство в надежных руках доверенного лица. «Управлять - значит давать ездить другим». Попробуем согласится с тем что руководитель - это локомотив организации. А локомотив может либо тащить состав за собой, либо толкать его впереди себя. В управлении так и есть: когда импульс со стороны должностного лица слабеет, выдыхается и сам процесс.

Делегирование может тормозиться страхом перед тем, что сотрудник решит задачу много лучше, чем его шеф, который решает эти задачи уже много лет. Этот страх питает изрядная доля самодовольства, а этим все мы «оснащены» предостаточно. Тот, кто думает, что нашел единственно правильную и лучшую форму решения и не оставляет никому свободы маневра, сталкивается со следующими преградами.

Во-первых, при делегировании они вынуждены давать мелкие указания, причем может возникнуть впечатление, что детали при выполнении задачи важнее самого решения. В результате тратится больше времени, в том числе и на сопутствующий контроль, возникают излишние, но «запрограммированные» конфликты.

Во-вторых, сотрудник, которого принимают для выполнения чисто вспомогательных функций, лишается всякого удовлетворения от работы. Боязнь сделать что-нибудь «не так» блокирует его работоспособность и толкает к ошибкам.

Затяжной, излишне детальный контроль завершает кругооборот ошибочного управления. Когда текущий контроль отсутствует, и ошибки выявляются потом, руководитель оправдывается: «Но я же все совершенно точно объяснил. Если после этого еще и контролировать, то мне проще все сделать самому». Так проявляются «самодельщики» – противоположность руководителям.

4.4 Анализ функций руководителя с точки зрения желательности делегирования

Делегирование дает возможность многим рядовым сотрудникам сделать позитивные шаги. Они получают шанс дальнейшего роста. Они могут непосредственно использовать информацию, которой владеют в силу своей профессиональной деятельности, а не направлять ее «наверх» (как это делается при авторитарном управлении), где она вряд ли оценивается.

Это делегируйте всегда:

Мелкие дела. До 80% усилий и времени дают только 20% результатов.

Сбор информации. Вам платят за умение увидеть общую картину.

Постоянные поручения.

Замещения. Невозможно одновременно быть в нескольких местах.

Избегайте делегировать:

Долговременное планирование и целеполагание. Предвидение - ваша функция.

Оценку деятельности, дисциплины и наложение взысканий.

Решение политически окрашенных ситуаций.

Решение в конфиденциальных или щекотливых ситуациях.

Обязанность привлекать сотрудников к решению интеллектуальных задач вырастает и из того, что сегодня организации располагают очень хорошо подготовленными людьми, они, как правило, много знают и могут. Циничны действия «тех наверху», кто настаивает на необходимости подготовки и требует ее официального подтверждения, а потом лишает «нижних» возможности ее использовать и доказать на деле. Немало управленческих трудностей на предприятиях и в организациях коренится в том, что многие люди могут больше того, что они делают в реальных условиях. Их реакция - «недостаток желания». Они не имеют мотивов и выполняют работу без интереса и чувства ответственности.

4.5 Ошибки при делегировании

Основными ошибками при делегировании полномочий являются следующие:

1. Неумение объяснять. Когда руководитель дает поручение своему подчиненному, то, как правило, в конце он задает стереотипный вопрос: «Вы все поняли?». Это гарантия получить в ответ «Да», хотя исполнитель понял далеко не все. Здесь срабатывает рефлекс самозащиты от привычного: «Я же Вам русским языком все объяснил!» и т.п. Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего». Ответственность за непонимание подчиненным задания руководителю следует взять на себя. А задаваемый вопрос должен звучать примерно так: «Достаточно ли полно и понятно я объяснил Вам свое задание?». Это дает человеку возможность не роняя своего достоинства задать уточняющие вопросы.

2. Экономия времени на объяснение задания. Даваемое поручение у руководителя уже полностью сформировалось и кажется ему очевидным во всех своих вариантах. Чем более бегло руководитель проговаривает поручение, тем чаще потом исполнитель будет обращаться к нему за уточнениями в случае нештатных ситуаций, либо на свой страх и риск может совершить немало ошибок. И наоборот, чем подробнее и тщательнее руководитель обсудит с сотрудником его задание во множестве вариантов, тем меньше в дальнейшем он будет отвлекаться на мелкие разъяснения.

3. Остерегайтесь несанкционированных заданий, или, по образному выражению одного американского менеджера, «обезьян»! Он рассуждал так: «Каждый сотрудник, входящий в ваш кабинет, приводит с собой толпу «обезьян» - больших и маленьких проблем, которые он хочет с вами обсудить. В действительности же он хочет только одного: пересадить «обезьян» со своих плеч на ваши, чтобы вместо него мучились вы. Остерегайтесь этого! Следите за тем, чтобы каждый входящий получал своих «обезьян» назад.

4.6 Обратное делегирование

Вас прельщает роль привратника вышеописанного обезьянника? Или роль «незаменимого» управляющего, который в конце концов, согнувшись под тяжестью «обезьян», будет ходить по арене цирка?» Лучше об обратном делегировании наверно и не скажешь. Плохо, что есть управляющие, которым обязательно надо посадить всех «обезьян» на свои плечи, и которые даже сами регулярно выходят на охоту за «обезьянами».

Основные причины обратного делегирования:

* подчиненный не хочет рисковать,
* подчиненный не уверен в себе, но эта уверенность может прийти только с опытом и знаниями,
* подчиненный не обладает необходимой информацией и возможностями для того, чтобы успешно справиться с порученным делом,
* руководитель хочет, чтобы «в нем нуждались»,
* руководитель не умеет говорить «нет» в ответ на просьбы о помощи.

4.7 Оптимальный алгоритм делегирования

1. Сообщите суть задания. Точно опишите, что и когда должно быть сделано в соответствии с вашими намерениями, и каких результатов вы ожидаете.
2. Обрисуйте общую ситуацию в связи с заданием. Объясните, почему задание требуется выполнить, его важность в общем течении событий, а также осложнения, которые могут возникнуть во время его выполнения.
3. Определите нормативы. Установите соглашение по нормативам, которые вы будете использовать для контроля над ходом выполнения задания. Эти нормативы должны быть реальными и выполнимыми.
4. Предоставьте полномочия. Вы должны предоставить работнику полномочия (власть), необходимые для выполнения им задания без помех или отказов со стороны других работников.
5. Окажите поддержку. Определите ресурсы, необходимые вашему работнику для выполнения задания, и предоставьте их ему. Успешное завершение задания может потребовать денег, обучения, совета и других ресурсов.
6. Получите согласие. Повторите, что именно вы хотите и убедитесь, что работник это понимает и согласен выполнить порученное задание.

Ниже приводятся некоторые типичные приемы делегирования, расположенные в порядке возрастания мотивации:

* официальное поручение подчиненному временно решать отдельные вопросы от своего имени. Стимул - «оправдать доверие»,
* постоянная, фиксированная передача части полномочий с расчетом на развитие инициативы,
* поручение работнику участвовать в работе комиссий и совещаний на вышестоящем уровне,
* поручение работнику в присутствии руководителя доложить вышестоящему руководителю тот или иной вопрос,
* поручение доложить самостоятельно (без своего руководителя) вопрос вышестоящему руководителю,
* поручение выступить с ответственным докладом или сообщением на вышестоящем уровне,
* поручение выступить в печати, по телевидению или радио с рассказом о работе коллектива,
* поручения, выходящие за рамки обычных заданий, особенно, если они находятся на контроле в вышестоящих инстанциях,
* поручение почетных заданий.

Можно ли делегировать не контролируя? Нет. Контроль - это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам. Он вытекает из управленческой ответственности и вдвойне мотивирован. Контроль должен уберечь и предприятие, и сотрудников от потерь. Поэтому контроль должен включать также текущее наблюдение за ходом производства и контроль за его результатами с тем, чтобы обеспечить выполнение общей задачи.

Заключение

Возникает задача повышения продуктивности работы руководителей и специалистов предприятия. Это масштабная задача, которая включает в себя множество направлений (подбор и расстановка кадров, повышение их квалификации, мотивация, совершенствование стиля и методов руководства, внедрение НОТ, повышение качества принимаемых решений, совершенствование техники личной работы, применение информационных технологий, выращивание талантов и т. д.).

Из этого множества мы выделяем два важных направления:

1) технологизация управления

2) применение эффективных технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов (так называемого тайм-менеджмента).

Внедрение на предприятии управленческих нововведений не в виде отдельных задач или схем, а в виде современных управленческих технологий может существенно повысить продуктивность менеджеров. Прежде всего, за счёт строгой регламентации процессов управления и наведения порядка. Мы верим, что подобно тому, как передовые промышленные технологии резко повышают продуктивность завода, управленческие технологии резко повышают продуктивность менеджеров в рамках иерархии. Технология тайм-менеджмента, прежде всего, экономит их время. Это ведёт к росту продуктивности менеджеров.

Построение эффективной организационной структуры управления предприятием возможно в том случае, если на корпоративном уровне регулярно планируется и учитывается деятельность руководителей и специалистов. Если осуществляется сопоставление потока решаемых менеджерами задач с «пропускной возможностью» подразделений. Другими словами, решение проблемы построения оптимальной организационной структуры - это решение проблемы оптимальной загрузки рабочими заданиями подразделений и должностных лиц предприятия.

В такой постановке проблема построения организационной структуры предприятия ещё не решалась (в известных методиках реализуется функциональный подход, суть которого заключается в распределении функций управления между подразделениями предприятия).

Список литературы

1. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Преобразование организации. М., 2000;

2. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке / Пер. с англ. М.: Вильяме, 2002.

3. Мильнер Б. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999 и др.

4. Мильнер Б. 3., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983; Семь нот менеджмента. 3-е изд. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998 и др.

5. Организация процессов управления / Под общ. ред. Г. X. Попова. М.: Экономика, 1975;

6. Попов Ю.В. Общий менеджмент/ Кемерово: изд-во «Кузбассвузиздат», 1998г.;

7. Системный анализ и структуры управления / Под ред. B. Г. Шорина. М.: Знание, 1975;

8. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003;

9. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг корпорации: манифест революции в бизнесе.

10. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент, 2002. C. 76 92.