

Задание студенту:

1. Изучить лекционный материал по теме: «Делегирование, полномочия и ответственность». Сделать краткий конспект лекции в тетрадь. Термины и определения выписать в словарь.
2. Выучить 10 следующих терминов из словаря.

Система методов управления

Метод управления – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект, для достижения поставленных организацией целей.
Метод – способ достижения цели.

Методы управления (МУ):

1. Организационно-административные (или распорядительные). Основаны на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Это методы принуждения.

Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это не выгодно исполнителю. Цель использования (назначение) – определить цель, задачи и функции каждого звена, место и роль каждого человека, порядок функционирования работников и подразделений, регулировать организационные отношения в коллективе.

В основе этого метода лежат организационные законы. Эти методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект, через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда.

Эти МУ создают благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывают целенаправленное воздействие на объект управления. Однако в целом прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению.

В рамках организации возможны 3 формы проявления организационно-административных методов:

1. Обязательные предписания (приказ, запрет и т.п.);
2. Согласительные (консультация, компромисс);
3. Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предположение, общение и т.п.).

Организационно-административные методы отличает от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Организационно-административные методы – методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность.

Система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями, по сути, распорядительное влияние руководителя на коллектив в целом и личность в частности).

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

2. Экономические методы.

Цель использования (назначения) – создание условий для наиболее полного удовлетворения экономических интересов и потребностей каждого работника и в целом организации.

Поставленные цели достигаются воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются точные условия, при которых трудовой коллектив и его сотрудники побуждаются к эффективной работе экономическим стимулированием.

На современном этапе усилилась роль экономических рычагов и стимулов, но без организационно-административного воздействия никакие экономические методы не смогут существовать.

3. Социально-психологические методы.

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов.

Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи, т.е. поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критерием эффективности и качества работы – человеческого фактора. Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. К моральным и деловым качествам руководителя, использующего эти методы, предъявляют высокие требования. Он должен обладать организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. В качестве форм социально-психологического воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, экономические соревнования, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как методы управления и как форма участия трудящихся в управлении и т.д. Необходимость использования в практике управления организацией этих методов очевидна, т.к. они позволяют своевременно учитывать мотивы действия и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Делегирование, полномочия и ответственность

Организация — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, — один из классиков менеджмента, — то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, — а эту проблему мы изучим позднее, — необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность в контексте делегирования

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Объем ответственности — вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Но даже оклад в 2 млн. долл. вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, если он не увидит способа влияния на деятельность людей, от которых зависит успех.

Организационные полномочия.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи — организация должна предоставить доставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на

должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Пределы полномочий. Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, если его собственный сломался. Более наглядным примером будет женщина — член конгресса, которая тратит на личные нужды деньги, выделенные для служебных целей, чем превышает пределы своих прав на расходование правительственных ресурсов.

Полномочия и власть. Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Полномочия, другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать. Власть определяет, что оно действительно может делать. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию. Из последующих глав мы узнаем, что лидерство сильно зависит от власти и люди часто используют власть, чтобы добиваться целей организации.

2. Линейные и аппаратные (штабные) полномочия

Как уже указывалось, полномочия всегда ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия. Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю законную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими

руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд. Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд.

Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организации, кроме самых мелких.

Типы административного аппарата. Прежде чем попытаться определить штабные полномочия, давайте кратко рассмотрим происхождение административного аппарата, чтобы понять, почему в некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации.

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология и внешняя среда бизнеса стала более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров. Концепция штаба была расширена и модифицирована, чтобы удовлетворить нужды организаций. В результате сегодня существует множество типов административных аппаратов (штабов) и вариантов штабных полномочий.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный аппарат, который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами. Совсем нередко аппарат выполняет как обслуживающие, так и консультативные функции.

Консультативный аппарат. Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат

используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг. Вероятно, наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных компаний. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаяхставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

К другим областям, где используется обслуживающий персонал, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы. Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя.

3. Эффективная организация распределения полномочий

Организация взаимодействия между линейными и штабными полномочиями. Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций, как квалифицированная медицинская сестра помогает хирургу во время операции. Хирург, вероятно, смог бы спасти жизнь пациента в экстренном случае без помощи медсестры, но риск уменьшается и работа выполняется более ровно благодаря ее помощи. С другой стороны, медсестра не может успешно выполнить операцию — достичь цели организации — без хирурга.

Естественно, что определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к

аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. По словам специалиста по вопросам управления Альфреда Чандлера: «Структура соответствует стратегии». Различия в целях приводят к фундаментальным различиям в структуре.

Линейные полномочия и координация. Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играет ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Прежде всего, линейные полномочия «персонализируют» и упрощают взаимоотношения подчиненных и начальников. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает перед делегирующим за их удовлетворительное выполнение. Если подчиненный сталкивается с проблемами, то он точно знает, к кому следует обратиться за решением. Если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд вверх упорядоченным образом. Все знают точно, кто и что может делать.

Конечно, координация не является обязательным результатом определения линейных отношений. Пока, например, не будет какого-либо одного лица или небольшой группы людей, обладающих полномочиями принимать решения любого типа, каждое действительно жизненно важное, трудное решение, которое необходимо принять, может полностью остановить деятельность организации. Если нет границы, после которой не на кого больше перекладывать ответственность, то просто не будет никого, кто мог бы сказать: «Мы подробно обсудили эту проблему, теперь мы должны действовать. Вот, что нам следует делать». Кроме того, длина цепи команд и обязанности, распределенные между различными должностями в ней, должны соответствовать конкретной ситуации. На эти решения влияют многие факторы, существующие в самой организации и во внешней среде.

Здесь мы представим два понятия, которые относятся к координации и линейным полномочиям и не требуют для своего понимания знания ситуационной теории управления. Это принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Единоначалие. Согласно принципу единоначалия, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.

В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга по данному вопросу. Также и руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных

уровней. Конечно, благодаря власти и неформальным отношениям, людям удается иногда обойти цепь команд даже в организациях типа вооруженных сил, где жестко обеспечивается соблюдение этого принципа. При большой длине цепи команд соблюдение принципа единоначалия может значительно замедлить обмен информацией и принятие решений в некоторых случаях. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма. Анри Файоль включил его в свои 14 принципов организации. Поэтому большинство организаций пытаются его применять.

Ограничения нормы управляемости. Норма управляемости, определенная ранее как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Технически, руководитель высшего звена организации вместо создания цепи команд может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Это то, что делает футбольный тренер в средней школе, когда вызывает со скамейки запасных всех игроков. Несомненно, поскольку высшее руководство, в конечном итоге, отвечает за успешное выполнение всех задач независимо от того, сколько имеется нижестоящих руководителей, у него существует сильный стимул сохранить возможно больший контроль. Однако на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной.

Тяжелым путем пришло неисчислимое количество руководителей к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем.

Препятствия к эффективному делегированию. Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха.